

การพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์*

The Guidelines for Developing Strategies to Enhance Community Enterprises as a Social Enterprise in Nakhonchaiburin Provincial Cluster

¹ศรินนา แก้วสีเคน และ ภักรดา เกิดประทุม

¹Sarinna Kaewseeken and Phakrada Kerdprathum

คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

Faculty of Business Administration and Public Administration, Western University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: account_ms@hotmail.co.th



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ 2. ศึกษาแนวทางการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมและความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ และ 3. พัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม นำผลจากการวิเคราะห์แก่นสาระ สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวชุมชน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ (1) เอกลักษณะของพื้นที่/ชุมชน (2) หน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจที่มีภารกิจในการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยว (3) เครือข่ายการพัฒนากิจกรรมและทรัพยากรการท่องเที่ยว (4) ผลิตภัณฑ์และการบริการ (5) ความพร้อมของพื้นที่/ชุมชน (6) องค์กรและบุคคลผู้ใช้บริการท่องเที่ยว (7) แหล่งทุน (8) สถาบันการศึกษา/องค์กรที่ปรึกษาเฉพาะทาง (9) แพลตฟอร์ม/ระบบเครือข่ายและช่องทาง เข้าถึง (10) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ 2. แนวทางการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมและความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร (2) ลักษณะที่ดีของการให้บริการ (3) ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (4) การนำเสนอเรื่องราวของสินค้า/บริการ (5) มูลค่าเพิ่มของสินค้า/บริการ (6) ความสามารถในการขยายการท่องเที่ยว (7) รูปแบบหรือโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคม/กองทุน (8) โครงสร้างขององค์กร (9) ความโปร่งใสในการจัดการ และความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการแข่งขันจากฐานทรัพยากร (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การรับรองมาตรฐาน (4) ความเชื่อถือในตราสัญลักษณ์และผลิตภัณฑ์ (5) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ 3. การพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร (2) การกำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหา/การพัฒนา (3) ข้อเสนอเชิงคุณค่า และกลุ่มลูกค้า

(4) การตลาด (5) ความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (6) ช่องทาง (7) ทรัพยากรสำคัญ (8) กิจกรรมหลัก (9) แผนการเงิน (10) รายได้จากกลุ่มลูกค้า (11) พันธมิตรสำคัญ (12) ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (13) กองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์; การยกระดับ; วิสาหกิจเพื่อสังคม

Abstract

The research article consisted of the following objectives: 1) to investigate the environment of community and social enterprises in Nakhonchaiburin provincial cluster; 2) to explore the guidelines for enhancing community enterprise as a social enterprise in Nakhonchaiburin provincial cluster and the competitiveness of social enterprises in Nakhonchaiburin provincial cluster; and 3) to develop the strategies for enhancing community enterprise as a social enterprise in Nakhonchaiburin provincial cluster. The study used a qualitative research method, collecting data through focus group discussions and in-depth interviews with experts/ senior executives of social enterprises experienced and specialized in social enterprise development, and experts/ senior executives of social enterprises in community tourism.

From the study, the following results are found: 1) The environment of community and social enterprises in the Nakhonchaiburin provincial cluster consists of ten factors, namely (1) identity of the area/ community, (2) government sectors/ enterprises with the mission to promote tourism development, (3) network of activity development and tourism resources, (4) products and services, (5) readiness of the area/ community, (6) organizations and individuals using the community-based tourism services, (7) sources of capital, (8) educational institutions/specialized consulting organizations, (9) platform/ network system and access channels, and (10) communication and public relations; 2) The guidelines for enhancing community enterprise as a social enterprise in Nakhonchaiburin provincial cluster comprise (1) leadership and organizational leadership, (2) desirable characteristics of service provider, (3) social entrepreneurship, (4) presentation of products/ services, (5) added value of products/ services, (6) the ability to expand tourism, (7) social enterprise model, (8) organizational structure, and (9) the transparency in management. The guidelines for increasing the competitiveness of social enterprises in the Nakhonchaiburin provincial cluster include (1) resource-based competitiveness, (2) differentiation, (3) standard certification, (4) trust in logos and products, and (5) product quality; and 3) The strategic development to enhance community enterprises as a social enterprise in the Nakhonchaiburin provincial cluster consists of (1) leadership and organizational leadership, (2) identifying problem-solving/ development, (3) value proposition and customer segments, (4) marketing, (5) customer relations, (6) channels, (7) important resources, (8) main activities, (9) financial plans, (10) revenue from

customer groups, (11) important partners, (12) costs and expenses, and (13) community-based tourism fund.

Keywords: Strategy Development; Enhancement; Social Enterprises

บทนำ

แนวคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้กำเนิดและพัฒนาขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศยุโรปตะวันตกและสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ช่วงกลางทศวรรษที่ 1990s เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยลดปัญหาทางสังคมชุมชน โดยช่วยลดช่องว่างระหว่างกลุ่มคนทำให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้นและช่วยลดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมจากระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมได้อย่างมีเหตุผลและยั่งยืน โดยเป็นกิจการที่มีรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อการแก้ไขปัญหา รวมถึงพัฒนาชุมชนสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลักไม่ใช่ธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักเพียงแค่ทำกำไรสูงสุดให้แก่เจ้าของหรือผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น โดยผ่านกลไกการทำธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนธุรกิจและการดำเนินการเพื่อการอยู่รอด และพัฒนาธุรกิจให้อยู่ได้อย่างมั่นคงมีฐานะการเงินที่เข้มแข็งเพื่อนำกำไรไปสู่การแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดความสมดุลในทั้ง3ด้านตามหลักไตรกำไรสุทธิ หรือ “Triple Bottom Line” วิสาหกิจเพื่อสังคมในต่างประเทศมีการดำเนินการอย่างแพร่หลายและเป็นจำนวนมากเกิดผลต่อสังคมในวงกว้าง และก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น ในสหราชอาณาจักร (อังกฤษ) มีจำนวนวิสาหกิจเพื่อสังคมมากถึง 70,000 กว่าแห่งก่อให้เกิดรายได้รวมกว่า 18.5 พันล้านปอนด์ต่อปีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ของประเทศมีจำนวนผู้ร่วมทำงานกับวิสาหกิจเพื่อสังคมทั่วประเทศถึงเกือบ 1 ล้านคนซึ่งเป็นการช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาสให้ได้มีงานทำ โดยมีการจัดรูปแบบองค์กรที่มีการรับรองตามกฎหมายหลากหลายรูปแบบทั้งแบบไม่จดทะเบียน เช่น กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนสามัญ หรือแบบจดทะเบียน เช่น บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็นต้น นอกจากประเทศอังกฤษแล้ววิสาหกิจเพื่อสังคมยังได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลอีกหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย สิงคโปร์ (Defoumy, and Kim, 2011)

ในประเทศไทยปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมถือเป็นประเด็นที่ภาครัฐได้ให้ความสำคัญ โดยจะต้องสร้างสังคมที่มีความเสมอภาค สำหรับประชาชนในทุกภาคส่วนของสังคม ให้สามารถได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งความสามารถในการเข้าถึงสวัสดิการที่จำเป็นต่อการดำรงชีพได้อย่างทั่วถึง เป็นที่ทราบกันว่าสภาพสังคมไทยในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินการขององค์กรภาคเอกชน เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบต่อสังคมมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และมีรูปแบบที่แข็งแกร่งขึ้น อันแสดงถึงเจตนารมณ์ของผู้ประกอบการที่จะดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสามารถสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นปัจจุบันโดยไม่กระทบต่อขีดความสามารถในการสนองความต้องการที่จำเป็นของคนในรุ่นต่อไป อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาชุมชน สังคม ควบคู่ไปกับการประกอบธุรกิจ การดำเนินการในลักษณะดังกล่าว เริ่มต้นด้วยกิจกรรมซึ่งอาจเรียกว่าเป็น “ความรับผิดชอบต่อสังคม หรือ Corporate Social Responsibility (CSR)” แล้วพัฒนาต่อมาเป็น “การเข้าไปมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาสังคม (Corporate Social Engagement)” ซึ่งทั้ง 2 ประการยังคงเป็นกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมขององค์กรหรือธุรกิจที่ดำเนินการเพื่อแสวงหาผลกำไรเป็นหลัก ปัจจุบันได้มีพัฒนาการของการดำเนินการเพื่อพัฒนาสังคมอีกรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise (SE)” ซึ่งตัวองค์กรหรือธุรกิจนั้นๆ ดำเนินงานตามหลักธุรกิจ โดยมีหัวใจหลักของการประกอบการอยู่ที่สังคม หรือการสร้างสรรคให้เกิดมูลค่าทางสังคมตั้งแต่ต้นทางและมีความเกี่ยวข้องหรือผูกพันกับสินค้าและ/หรือบริการ มีจุดยืนของความ

รับผิดชอบต่อสังคม ช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมเป็นหลัก (Thaipat Institute Rural Restoration Foundation of Thailand under Royal Patronage, 2003) แม้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรสูงสุด แต่ก็คงดำเนินการเพื่อให้กิจการเติบโต มีผลตอบแทนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการ ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ของ“วิสาหกิจเพื่อสังคม” จึงประกอบด้วย “ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ” และ “ความสำเร็จในการดำเนินการเพื่อสังคม” ที่มีความสมดุลทั้งผลประโยชน์แก่สังคมโดยรวม ที่องค์กรได้สร้างขึ้นทั้งทางด้านสังคม และผลประโยชน์ทางด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือผลกำไร ควบคู่กันไป (Laville, and Nyssens, 2001) การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่าย พันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอด ความสามารถขององค์กรผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี และความยั่งยืนขององค์กร จะได้รับการพัฒนา (Matei, and Matei, 2015)

ดังนั้น จะเห็นว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในพื้นที่ภาคต่างๆ ส่วนมากอยู่ในรูปแบบของสหกรณ์ หรือการรวมกลุ่มวิสาหกิจชุมชน มีการกระจายตัวอยู่ตามจังหวัดต่างๆ ทั่วทุกภูมิภาคมีลักษณะการดำเนินกิจการเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนและเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในท้องถิ่น หรือกลุ่มสหกรณ์ที่ทำการเกษตรแบบพอเพียงมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม ทั้งนี้จะมีการแบ่งผลกำไรคืนสู่สมาชิกและชุมชนอย่างเป็นธรรมเน้นความซื่อสัตย์และการแบ่งปันรวมทั้งผู้ด้อยโอกาสในชุมชนสังคมได้รับประโยชน์ในรูปแบบต่างๆ ส่งผลให้ชุมชนและสังคมรอบๆดีขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ทางสังคมได้ในวงกว้างเนื่องจากกิจการส่วนใหญ่มีขนาดเล็ก เป็นธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้น ยังต้องการสนับสนุนและการพัฒนากลไกในการขับเคลื่อนกิจการให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการ แนวทางในการบริหารจัดการ และการรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น และมีความจำเป็นที่ต้องการความช่วยเหลือจากภาครัฐเป็นอย่างมากตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดการลงทุนในวิสาหกิจเพื่อสังคมให้เพิ่มมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมและความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาการพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาทบทวนวรรณกรรม และข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ทำการบันทึกข้อมูล และทำการวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic analysis) เพื่อนำเสนอถึงการพัฒนากลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้ดำเนินการวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งในพื้นที่นครชัยบุรีรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ ตามประกาศรายชื่อกิจการที่จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ตามมาตรา 7 และ 8 แห่งพระราชบัญญัติ

ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 จำนวน 4 กลุ่ม โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selective) ดังนี้

1. ผู้จัดการบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ที่ตั้งในพื้นที่นครชัยบุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ จำนวนแต่ละ 1 คน
2. สมาชิกกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนของบริษัท ประชาธิปไตยสามัคคี (วิสาหกิจเพื่อสังคม) จำกัด ที่ตั้งในพื้นที่นครชัยบุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ สอดคล้องกับคุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) กำหนด ได้แก่ 1) มีเป้าหมายเพื่อสังคม 2) อยู่ได้ด้วยตนเอง 3) ดำเนินธุรกิจให้ถูกต้อง 4) มีการนำรายได้หรือผลกำไรที่ส่วนหนึ่งไปลงทุนซ้ำเพื่อการบรรลุเป้าหมายเพื่อสังคม 5) มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส

โดยกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selective) ที่ตั้งในพื้นที่นครชัยบุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ ได้แก่ กลุ่มท่องเที่ยวชุมชนบ้านปรางค์นคร จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มท่องเที่ยวชุมชนบ้านบึงสีสี จังหวัดชัยภูมิ กลุ่มท่องเที่ยวชุมชนบ้านสวายสอ จังหวัดบุรีรัมย์ กลุ่มท่องเที่ยวชุมชนบ้านท่าสว่าง จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยจะดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus group) สมาชิกกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนข้างต้น จำนวนแต่ละ 7 คน

3. ตัวแทนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งในพื้นที่นครชัยบุรินทร์ ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะประกอบด้วย ตัวแทนสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด จังหวัดละ 1 คน

4. ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวชุมชน จำนวน 5 ท่าน

ขั้นตอนที่ 3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- 1) แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) หรือแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยมีการกำหนดหัวข้อ ประเด็นคำถาม หรือคำสำคัญ (Keyword) ไว้ก่อนล่วงหน้า และทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

- 2) การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเอาแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์ที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลที่มีประเด็นคำถามที่เที่ยงตรงและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และบริบทของงานวิจัย โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหานี้ผู้วิจัยได้นำเอากรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมไปปรึกษาและถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้ประเด็นคำถามที่มีความครบถ้วน และมีประสิทธิภาพต่อการเก็บข้อมูลที่สุด

ผู้วิจัยได้เข้าไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 5 ท่าน ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมที่ทำงานด้านการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม (Incubation) ในหน่วยงานภาครัฐ
2. นักวิชาการในมหาวิทยาลัยที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม
3. ผู้บริหารวิสาหกิจเพื่อสังคม

ทั้งนี้การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีดัชนีความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (Index of Item – Objective Congruence: IOC) และในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อเครื่องมือในงานวิจัย โดยถ้าหากผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าประเด็นคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยผู้วิจัยจะให้คะแนน 1 คะแนนในประเด็นคำถามนั้นๆ แต่ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าประเด็นคำถามดังกล่าวสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้เชี่ยวชาญจะให้คะแนน 0 คะแนน ในขณะที่ถ้าผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าประเด็นคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยคะแนนจะเป็น -1 ในข้อคำถามนั้นๆ ซึ่งถ้าหากดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือผลออกมาอยู่ระหว่าง 0.05 ถึง 1 แสดงว่าประเด็นคำถามเป็นที่ยอมรับและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้ แต่ถ้าผลออกมาน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าประเด็นคำถามไม่เหมาะสม และผู้วิจัยจำที่จะต้องทำการปรับแก้ประเด็นเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์ และทำการตรวจสอบอีกครั้งจนกว่าค่าดัชนีจะมีความสอดคล้อง โดยมีสูตรการคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ

และ N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดย $0.05 \leq IOC \leq 1.00$: ข้อคำถามเป็นที่ยอมรับสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

หาก $IOC < 0.05$: ข้อคำถามไม่เหมาะสมควรปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus group) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.2

ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยมีกระบวนการในการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างโดยการเขียนประโยคที่เป็นข้อสรุปย่อลงในกระดาษให้ได้ข้อสรุปย่อที่สมบูรณ์ครอบคลุมที่สุด หลังจากนั้นจึงเริ่มนำข้อสรุปย่อมาประมวลเข้าเป็นหัวข้อต่างๆ ในแต่ละหัว เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของเรื่องราว ยุบข้อสรุปย่อจำนวนมากเข้าเป็นแก่นสาระขึ้นเป็นข้อสันนิษฐาน และผู้วิจัยเริ่มเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหัวข้อเข้าด้วยกันทำให้ข้อสรุปมีความครอบคลุมเขียนประโยคที่เป็นข้อสรุปของความสัมพันธ์ประโยคทั้งหมดที่ติดต่อกันแก่นสาระ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เนื้อหา เอกสาร หรือข้อความที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความเนื้อหาตามที่ปรากฏอยู่จริง โดยจะไม่มีมีการใส่ความคิดเห็นของผู้วิจัยหรือคิดลงไปในการวิเคราะห์ นำผลจากการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ไปสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ/ผู้บริหารระดับสูงของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวชุมชน จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้ได้มุมมองและจุดเน้นของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ (1) เอกลักษณะของพื้นที่/ชุมชน (2) หน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจที่มีภารกิจในการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยว (3) เครือข่ายการพัฒนา

กิจกรรมและทรัพยากรการท่องเที่ยว (4) ผลิตภัณฑ์และการบริการ (5) ความพร้อมของพื้นที่/ชุมชน (6) องค์กรและบุคคลผู้ให้บริการท่องเที่ยวโดยชุมชน (7) แหล่งทุน (8) สถาบันการศึกษา/องค์กรที่ปรึกษาเฉพาะทาง (9) แพลตฟอร์ม/ระบบเครือข่ายและช่องทาง เข้าถึง (10) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมและความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร (2) ลักษณะที่ดีของการให้บริการ (3) ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (4) การนำเสนอเรื่องราวของสินค้า/บริการ (5) มูลค่าเพิ่มของสินค้า/บริการ (6) ความสามารถในการขยายการท่องเที่ยว (7) รูปแบบหรือโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคม/กองทุน (8) โครงสร้างขององค์กร (9) ความโปร่งใสในการจัดการ และความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการแข่งขันจากฐานทรัพยากร (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การรับรองมาตรฐาน (4) ความเชื่อถือในตราสัญลักษณ์และผลิตภัณฑ์ (5) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังภาพที่ 2

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ ผลการวิจัยพบว่าประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร (2) การกำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหา/การพัฒนา (3) ข้อเสนอเชิงคุณค่า และกลุ่มลูกค้า (4) การตลาด (5) ความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (6) ช่องทาง (7) ทรัพยากรสำคัญ (8) กิจกรรมหลัก (9) แผนการเงิน (10) รายได้จากกลุ่มลูกค้า (11) พันธมิตรสำคัญ (12) ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (13) กองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน

องค์ความรู้ใหม่

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่สามารถนำผลการวิจัยมาสร้างเป็นตารางของสูตรการพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรินทร์ได้ดังภาพที่แสดงนี้

N	C	B	R	S	E	F	O	R	M	U	L	A
พันธมิตรสำคัญ	ต้นทุนและค่าใช้จ่าย	ความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า	ทรัพยากรสำคัญ	กำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหาและการพัฒนา	นำเสนอข้อเสนอเชิงคุณค่าและกลุ่มลูกค้า	กองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน	แผนการเงิน	รายได้จากกลุ่มลูกค้า	การตลาด	ช่องทาง	ภาวะผู้นำและการนำองค์กร	กิจกรรมหลัก
Network & Partnership Development	Cost Structure	Build Customer Relationship	Resourceful in Community Capital	Social Interest & Social Participation	Emphasizing the Customer Experiences	Funding Model	Optimizing Financial Management	Revenue Streams and Revenue Management	Market - Driven	Using Marketplace (Channels) & Marketplace (Platform)	Leadership	Add Value to Key Activity

Picture 1: The Formula Guideline for Develop Strategies to Upgrade Community Enterprises to Social Enterprises in Nakhonchaiburin Provincial Cluster. (NCBR-SE-FORMULA)

จากภาพข้างต้นสูตรที่ใช้ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ หรือที่เรียกโดยย่อว่า (NCBR-SE-FORMULA) นั้นประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำ และการนำองค์กร 2. การกำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหา/การพัฒนา 3. ข้อเสนอเชิงคุณค่า และกลุ่มลูกค้า 4. การตลาด 5. ความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า 6. ช่องทาง 7. ทรัพยากรสำคัญ 8. กิจกรรมหลัก 9. แผนการเงิน 10. รายได้จากกลุ่ม 11. พันธมิตรสำคัญ 12. ต้นทุนและค่าใช้จ่าย 13. กองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าสภาพแวดล้อมของวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ ประกอบด้วย เอกลักษณ์ของพื้นที่/ชุมชน พื้นที่อันเป็นที่ตั้งของทรัพยากร ได้แก่ ทรัพยากรทางธรรมชาติ เช่น ทุ่งหญ้า ภูเขา แม่น้ำ และสิ่งมีชีวิตที่ดึงดูดความสนใจทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น สิ่งก่อสร้างที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ทุนทางสังคมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ มีการนำเสนอความโดดเด่น ดึงเสน่ห์ของชุมชนออกมาซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Porter (1985) ที่พบว่าการบริหารจัดการทรัพยากรที่สำคัญและความสามารถขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มูลค่าเพิ่มของกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ ที่อยู่เหนือจากที่องค์กรอื่นสามารถทำได้ในปัจจุบัน (Barney, 1991; Begin, 1991; Cappelli, and Singh, 1992; Jackson, and Schuler, 1995) อีกทั้งมีลักษณะเฉพาะที่มีความเป็นเอกลักษณ์โดดเด่น ยากจะหาสิ่งอื่นทดแทนหรือลอกเลียนแบบได้ ส่งเสริมความเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม การนำรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จมาถอดบทเรียน และทำซ้ำ การสร้างความยั่งยืนและขยายการเติบโต ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, and Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่ายพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาด สอดคล้องกับ Agranoff, and McGuire (2003) ที่พบว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดจากการสร้างการมีส่วนร่วม การเชื่อมความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญกับการดำเนินกิจการทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม (Natchotphakin et al. 2019; Villis, Strack, Bruysten, and Yunus, 2013) ซึ่งล้วนมีเครือข่ายความสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เครือข่ายการพัฒนากิจกรรมและทรัพยากรการท่องเที่ยว ตัวกลาง/เครือข่ายในการเชื่อมโยงด้านการตลาด เช่น 4ร (โรงเรียน โรงพยาบาล โรงแรม ร้านค้า) ตัวกลาง/เครือข่ายในการเชื่อมโยงทรัพยากร เครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมให้คำแนะนำการพัฒนาเน้นเรื่องของกระบวนการและการสกัดจุดอ่อนจุดแข็งพร้อมประสานผู้ที่มีองค์ความรู้ได้เข้ามาช่วยในกระบวนการพัฒนา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, And Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่ายพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาด มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอด ความสามารถขององค์กรผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี และความยั่งยืนขององค์กรจะได้รับการพัฒนา (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 2019) หรือการจัดการองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการ จัดกิจกรรมที่มีความสำคัญมาก 2 กิจกรรม คือ (1) การพัฒนาความรู้ และทักษะ

ทางธุรกิจ/ทักษะในการประกอบอาชีพ (2) การจัดตั้งกองทุนเงินออมและเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อสร้างได้อย่างยั่งยืนและต่อยอดสู่การดำเนินงานธนาคารพัฒนาหมู่บ้านซึ่งสามารถนำผลกำไรส่วนหนึ่ง ไปใช้เพื่อช่วยเหลือด้านการศึกษา สุขภาพอนามัย และ สนับสนุนผู้สูงอายุตามข้อเสนอแนะของสมาชิก ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pongphit, Nantasuwon, and Raekpinid (2001) ที่ศึกษาพบว่าวิสาหกิจชุมชนมีองค์ประกอบที่เกิดจากการเชื่อมโยงกลุ่มกิจกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ 4 กลุ่ม (1) การแปรรูปหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์จากทรัพยากรและภูมิปัญญาชุมชน (3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองการพึ่งตนเองขององค์กรชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน (4) การพัฒนาระบบตลาดการบริการและสวัสดิการชุมชน

ความพร้อมของพื้นที่/ชุมชน มีการประเมินศักยภาพของชุมชน โดยเลือกชุมชนกลุ่มที่เข้มแข็งสามารถพัฒนาต่อไป ชุมชนต้องมีความเข้มแข็งมีการรวมกลุ่มและกฎกติกาของกลุ่มในการคัดเลือก ประเมินจาก 5 อันดับแรก คือ กิจกรรม 5 ก. (1) กลุ่มสมาชิก (2) กรรมการ (3) กติกาของกลุ่ม (4) กิจกรรมของกลุ่ม (5) กองทุน มีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง ศักยภาพของชุมชน และโอกาสที่จะเกิดขึ้นเพื่อเป้าหมายการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและมีความสามารถในการบริหารจัดการทุนได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Natchotphakin et al. (2019); Willis, Strack, Bruysten, and Yunus (2013) ที่พบว่าผู้เกี่ยวข้องมีความสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งการพัฒนาสังคมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกอย่างสูง หรือการคืนประโยชน์สู่สังคม และการสร้างรายได้ การผลักดันให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเติบโตและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ (Nielsen, and Samia, 2008; Purnomo, Pujiyanto, and Efendi, 2015; Wronka, 2013) ซึ่งจะทำให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีทุนทางสังคมเพิ่มขึ้น และการเข้าถึงข้อมูล สิทธิประโยชน์ต่างๆ รวมถึงมีโอกาสในการระดมทุน และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินกิจการ การเข้าถึงตลาดที่หลากหลาย และวงกว้างสามารถทำงานโดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสังคม สามารถรักษากิจการด้านทางสังคมให้ยั่งยืนและสอดคล้องกับ (Ashwanantakul, and Yam La-or, 2014) ที่พบว่า การสนับสนุนทุน องค์ความรู้ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ทางสังคมจากคุณค่าที่กิจการคืนสู่สังคมเปลี่ยนแปลงแก้ไขประเด็นหรือปัญหาทางสังคมที่เกิดขึ้นจริง

สถาบันการศึกษา/องค์กรที่ปรึกษาเฉพาะทาง สถาบันการศึกษา/องค์กรที่ปรึกษาเฉพาะทางที่มีองค์ความรู้ได้เข้ามามีส่วนร่วมให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาเฉพาะทางเน้นเรื่องกระบวนการพัฒนา เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยี วิทยาลัยอาชีวศึกษา วิทยาลัยชุมชน บริษัท โลเคิล อะไลฟ์ สำนักงานพัฒนาชุมชน บริษัทประชารัฐรักสามัคคีมีบทบาทหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และให้การช่วยเหลือ เช่น การพัฒนาเอกลักษณ์/ศักยภาพของพื้นที่ การพัฒนาทรัพยากรการท่องเที่ยวโดยชุมชน การพัฒนากองทุนการท่องเที่ยวโดยชุมชน การพัฒนาแพลตฟอร์มนำเสนอการท่องเที่ยวโดยชุมชน รวมทั้งการพัฒนาความรู้ การพัฒนาทักษะเฉพาะทางแก่กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ประธาน และสมาชิกกลุ่มท่องเที่ยวโดยชุมชน กลุ่มอาชีพ/กลุ่มสมาชิพในชุมชน ผู้ผลิตสินค้าชุมชนมีคุณค่าท้องถิ่น เจ้าของที่พัก/โฮมสเตย์ เจ้าของรถ เจ้าของเรือ ฯลฯ ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, and Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่ายพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาด ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอด ความสามารถขององค์กรผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี และความยั่งยืนขององค์กรจะได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับ Agranoff, and McGuire (2003) ที่พบว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดจากการสร้างการมีส่วนร่วม การเชื่อมโยง

ความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญกับการดำเนินกิจการทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม (Natchotphakin et al. 2019; Villis, Strack, Bruysten, and Yunus, 2013) ซึ่งล้วนมีความสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งการพัฒนาสังคมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกอย่างสูง หรือการคืนประโยชน์สู่สังคม และการสร้างรายได้ การผลักดันให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเติบโตและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ

แพลตฟอร์ม/ระบบเครือข่ายและช่องทางช่องทางการเข้าถึงบริการและข้อมูล เช่น FB, TikTok, Line, การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ หน่วยงานที่มีภารกิจส่งเสริมการสื่อสารและประชาสัมพันธ์หน่วยงานภาครัฐ สมาคม ชมรมต่างๆ มีบทบาทพัฒนา และส่งเสริมการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทรัพยากร กิจกรรมการท่องเที่ยว โดยชุมชนผ่านสื่อสังคม หรือโซเชียลมีเดีย (Social media) ทั้งช่องทาง “On Air” เช่น สื่อวิทยุ “Online” เช่น Website, Social Media (Facebook, Instagram, Twitter, Youtube ฯลฯ) และ “On Ground” ให้การช่วยเหลือผ่านช่องทางแพลตฟอร์ม/ระบบเครือข่ายและช่องทางเข้าถึงการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, and Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่ายพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาด ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอด ความสามารถขององค์กรผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี และความยั่งยืนขององค์กร จะได้รับการพัฒนาสอดคล้องกับ Agranoff, and McGuire (2003) ที่พบว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดจากการสร้างการมีส่วนร่วม การเชื่อมความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญกับการดำเนินกิจการทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม (Natchotphakin et al., 2019; Villis, Strack, Bruysten, and Yunus, 2013) ซึ่งล้วนมีความสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งการพัฒนาสังคมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกอย่างสูง หรือการคืนประโยชน์สู่สังคม และการสร้างรายได้ การผลักดันให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเติบโตและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าแนวทางการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการนำองค์กรผู้นำมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อน ศักยภาพของชุมชนเตรียม มีความร่วมมือร่วมใจสามัคคีช่วยเหลือกัน การบริหารจัดการกลุ่มต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตมีความรับผิดชอบ มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการงาน ผู้นำให้ความสำคัญกับส่วนรวมมีการประสานงานกับทุกฝ่ายและร่วมแก้ไขปัญหา เสียสละ มีความโปร่งใส มีความเชื่อมั่น มีความชัดเจน ชัดแจ้ง มีศักยภาพ ผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาชุมชนมีความร่วมมือของคนในชุมชน และการมีเครือข่าย การมีส่วนร่วมโดยเฉพาะผู้นำที่มีจิตอาสา สอดคล้องกับการศึกษาของ Phanthasen (2022) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำ จะต้องกำหนดภารกิจของหน่วยย่อยทั้งหมดและประสานกิจกรรมของทุกฝ่าย รวมทั้งจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น ต้องทำฉันทานุมัติอย่างกว้างรวมกันโดยผู้นำต้องพัฒนาและนำไปสู่แนวทางแก้ไขโดยต้องเกิดจากการปรึกษาหารือร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา และพัฒนาสังคมไปพร้อมกันซึ่งมีความสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Schermerthorn (2005); Dubrin, and Ireland (1993); Stoner, and Freeman (1989) ที่ศึกษาพบว่า การนำองค์กรเพื่อกำหนดแบบโครงสร้างขององค์กรการเป็นผู้นำเพื่อการจูงใจ การนำหรือ การชักนำการสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบกับตำแหน่งหน้าที่การเป็นผู้นำ การเชื่อมความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญกับการดำเนินกิจการทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม (Sornsuphaphm and Kesapradisth, 2018) เพราะในการพัฒนา

ปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคมประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม คือธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักในทางสังคมจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะในการขับเคลื่อนธุรกิจรวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน

ลักษณะที่ดีของการให้บริการมีความพร้อมในการบริหารจัดการกิจกรรมการท่องเที่ยวที่โดดเด่น จัดโปรแกรมการท่องเที่ยวตามความต้องการของนักท่องเที่ยว นำเสนอเรื่องราวมนต์เสน่ห์ชุมชนดึงความเป็นเอกลักษณ์อัตลักษณ์เพื่อถ่ายทอด สาธิต และจัดแสดงผลภัณฑ์เป็นเรื่องราวที่ประทับใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Creech et al. (2014) ศึกษาพบว่ารูปแบบหรือโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางในดำเนินกิจการที่มุ่งให้มีความชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ในเชิงธุรกิจ และแก้ไขปัญหา/พัฒนาสังคมได้ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Robbins, and DeCenzo (2004) ที่ศึกษาพบว่ามอดัลดึงดูดที่สำคัญ คือรูปแบบหรือโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคม โครงสร้างขององค์กร ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม ภาวะความเป็นผู้นำ ความสามารถในการขยายกิจการมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ลักษณะที่ดีของการให้บริการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการนำเสนอเรื่องราวของผลิตภัณฑ์/บริการความโปร่งใสในการจัดการและยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chuchwng (2011) ที่พบว่าผลิตภัณฑ์คุณภาพดี มีมาตรฐาน ราคายุติธรรม มีช่องทางการจำหน่าย หรือตลาด การโฆษณาใช้จุดเด่น บรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และใช้ฐานทุนทางสังคมมีจุดยืนที่ชัดเจนในตัวผลิตภัณฑ์หลัก เริ่มการพัฒนาในหลายๆ ทางต่อยอดจากการใช้ชุมชนเป็นฐาน เปิดรับคำแนะนำและนำกลับมาสู่การปรับปรุงให้ดีขึ้น มีการส่งเสริมให้เข้าร่วมประกวดเพื่อรับรองมาตรฐาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Apichai (2006) ที่พบว่า การดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างรายได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นผู้ประกอบการของหน่วยธุรกิจที่สูงขึ้นมีความสามารถในการขยายการท่องเที่ยว ส่งเสริมเพิ่มกลุ่มจัดกิจกรรมให้หลากหลาย และขยายขยายผลิตภัณฑ์เพิ่มช่องทางการตลาด หลายช่องทาง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, and Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่า การส่งเสริมกิจกรรมการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่ายพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาดมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดสอดคล้องกับการศึกษาของ Mintzberg, and Waters (1985) ที่พบว่าต้องมีรูปแบบกลยุทธ์ที่สามารถในการขายช่องทางจัดการกับทรัพยากรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเงื่อนไขต่างๆ ได้ โดยพัฒนาทรัพยากรให้สอดคล้องกับฐานสินทรัพย์/ทรัพยากรที่แข็งแกร่ง มีความสามารถในการแข่งขันจากฐานทรัพยากรที่โดดเด่น มีการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์หรือบริการมีเฉพาะในพื้นที่ เป็นการสืบทอดองค์ความรู้มาจากบรรพบุรุษมีฝีมือละเอียดประณีต เป็นที่ยอมรับมีชื่อเสียงรู้จักเป็นวงกว้าง สิ่งที่สำคัญคือการสร้างแบรนด์ มีจุดเด่นเอกลักษณ์เฉพาะพื้นที่ด้วยคุณภาพที่การันตีด้วยรางวัลมีชื่อเสียงเป็นวงกว้าง ทำให้เกิดความเชื่อถือในตราสัญลักษณ์และผลิตภัณฑ์ล่อมสอดคล้องกับผลการวิจัยของต้น Lyon, and Ramsden (2006); Nielson, and Samia (2008); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่า การสร้างความแตกต่าง และมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และบริการสามารถสร้างความยั่งยืน และขยายการเติบโตของวิสาหกิจ รวมทั้งการที่องค์กรวิสาหกิจ/ธุรกิจกำหนดปัจจัยต่างๆ สนับสนุนการดำเนินงานภายในองค์กรทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า-ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นตรงกันว่าภาวะผู้นำและการนำองค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมปรึกษาหารือกันในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนามีรับผิดชอบต่อสังคมกับสมาชิกบุคลากร และอาสาสมัคร ที่ร่วมดำเนินการให้มีภาพความสำเร็จ หรือวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมร่วมในการแก้ไขปัญหา/พัฒนา มีทักษะในการรับฟัง ทักษะการสื่อสาร ทักษะการแก้ไขปัญหา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความซื่อสัตย์สุจริตผิชอบมีความโปร่งใสในการบริหารจัดการงาน ให้ความสำคัญกับการให้โอกาส ผู้นำและแกนนำสำคัญควรมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) มีความสอดคล้องกับ Phanthasen (2022) ซึ่งกล่าวว่าผู้นำจะต้องกำหนดภารกิจของหน่วยย่อยทั้งหมดและประสานกิจกรรมของทุกฝ่าย รวมทั้งจัดการกับอุปสรรคที่เกิดขึ้น ต้องทำฉันทานุมัติอย่างกว้างร่วมกันโดยผู้นำต้องพัฒนาและนำไปสู่แนวทางแก้ไขโดยต้องเกิดจากการปรึกษาหารือร่วมกันสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Schermerthorn (2005); Dubrin, and Ireland (1993); Stoner, and Freeman (1989) ที่ศึกษาพบว่า การนำองค์กรเพื่อออกแบบโครงสร้างขององค์กรการเป็นผู้นำเพื่อการจูงใจ การนำหรือการชักนำการสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบกับตำแหน่งหน้าที่การเป็นผู้นำ (Leading) (Robertson, and Barling, 2013) โดยผู้นำต้องชักจูงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดความร่วมมือ และขับเคลื่อนการดำเนินการให้วิสาหกิจเพื่อสังคมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหลักทางสังคม มีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา และพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน (Agranoff, and McGuire, 2003) วิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดจากการที่ผู้นำและคณะผู้บริหารวิสาหกิจเพื่อสังคมสร้างความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมทางสังคมกับสมาชิก และผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการสร้างความร่วมมือกับทางรัฐบาล และการสร้างการมีส่วนร่วม การเชื่อมความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญกับการดำเนินกิจการทั้ง ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม (Sornsuphap, and Kesapradisth, 2018) เพราะในการพัฒนาปัจจัยหลักที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคมประสบผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม คือธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักในทางสังคมจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะในการขับเคลื่อนธุรกิจรวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน ปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จคือการมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำขององค์กร

นอกจากประเด็นภาวะผู้นำและการนำองค์กร ผู้เชี่ยวชาญได้มีความเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีการกำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหา/การพัฒนาและจัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาชุมชนที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในชุมชนเพื่อรับฟังรวบรวมความคิดเห็นทำแผนและดำเนินโครงการมีความชัดเจนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติมซึ่งมีความใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Creech et al. (2014) ที่ศึกษาพบว่ารูปแบบหรือโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางในดำเนินกิจการที่มุ่งให้มีความชัดเจนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ และบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ในเชิงธุรกิจ และแก้ไขปัญหา/พัฒนาสังคมได้ (Robertson, and Barling, 2013) สามารถขับเคลื่อนธุรกิจที่ผสมผสานกับความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหา และพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน (Dees, 1998) ยังได้ให้ความหมายของวิสาหกิจเพื่อสังคมไว้ว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นองค์กรภาคเอกชนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาของสังคม ผู้ที่ด้อย โอกาส ให้บริการสินค้าหรือบริการที่ไม่สามารถจัดหาได้จากหน่วยงานภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยองค์กรเหล่านี้ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการค้ากำไร การขยายตลาด หรือสนับสนุนให้ได้รับเลือกตั้งทางการเมือง” การพัฒนาในด้านการตลาดมีกิจกรรมสำคัญที่จะต้องดำเนินการคือการประเมินทักษะและจุดแข็งซึ่งเป็นความถนัดอันเป็นจุดขาย (Unique Selling Advantage) เป็นข้อค้นพบเพิ่มเติมจากงานวิจัยซึ่งมีความสอดคล้องกับ Phanthasen (2022) ที่กล่าวว่าในการจัดการเรื่องตลาดควรมีการกำหนดขอบเขตของตลาดเพื่อเติบโตนำความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการมาพัฒนาสินค้าและบริการโดยนำวัตถุดิบของ

ถิ่นมาใช้เน้นคุณค่า ใกล้เคียงกับงานวิจัยของ Chuchwng (2011) ที่กล่าวว่าผลิตสินค้าคุณภาพดี มีมาตรฐาน ราคายุติธรรม มีช่องทางการจำหน่าย หรือตลาด การโฆษณาใช้จุดเด่น บรรจุภัณฑ์ที่น่าสนใจสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ ทีมงานของชุมชนมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กันลูกค้า และใช้ฐานทุนทางสังคม เช่นวัตถุดิบ ทรัพยากร ภูมิปัญญาจุดแข็งซึ่งเป็นเป็นจุดขาย มีความสามารถในการแข่งขันจากฐานสินทรัพย์/ทรัพยากรที่แข็งแกร่ง คุณภาพผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่าง การลดต้นทุนการผลิต/บริการ ความเชื่อถือในตราสัญลักษณ์และ ผลิตภัณฑ์ หรือการรับรองมาตรฐาน มีความสามารถในการแข่งขัน องค์กรต้องมีรูปแบบกลยุทธ์ที่สามารถ จัดการกับทรัพยากรที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเงื่อนไขต่างๆ ได้ โดยพัฒนาทรัพยากรขององค์กร ให้สอดคล้องกับฐานสินทรัพย์/ทรัพยากรที่แข็งแกร่ง หรือสมรรถนะองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Thaipat Institute Rural Restoration Foundation of Thailand under Royal Patronage (2020) “วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise (SE)” ที่ศึกษาพบว่า การดำเนินงานตามหลัก ธุรกิจ โดยมีหัวใจหลักของการประกอบการอยู่ที่สังคม หรือการสร้างสรรคให้เกิดมูลค่าทางสังคมตั้งแต่ต้นทาง และมีความเกี่ยวข้องหรือผูกพันกับสินค้าและ/หรือบริการ มีจุดยืนของความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยแก้ปัญหา หรือพัฒนาสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อมเป็นหลัก มีช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์และกิจกรรมต่างๆ ควรทำทั้งแบบรูปภาพ วิดีโอพัฒนาช่องทางออฟไลน์ ได้แก่การออกงานหรือกิจกรรม (Event) เปิดตัวชุมชน สู่อารณะ งานประชุม สัมมนา อบรมเชิงปฏิบัติการท่องเที่ยวโดยชุมชนพัฒนาช่องทางออนไลน์ ได้แก่ เฟสบุ๊ค และไลน์มีการสื่อสารการตลาด และขายของบนโลกออนไลน์ (Online Marketplace) ทำข้อมูล ข่าวสารความก้าวหน้าของกิจกรรมในรูปแบบของจดหมายข่าว (Newsletter) มีความสอดคล้องกับผล การศึกษา Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, and Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่าย พันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลางที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาด มีส่วนสำคัญ อย่างมากต่อความอยู่รอด และความยั่งยืนขององค์กรจะได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับ Chuchwng (2011) ที่กล่าวว่าการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน จำเป็นต้องให้ชุมชนรู้จักวิถีคิดและกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนา ทรัพยากรไปสู่การจัดการเชิงธุรกิจโดยมีฐานคิดอยู่บนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้วิสาหกิจชุมชนรู้จักการ จัดการผลิต การตลาด และการบริโภคร่วมกัน เป็นการร่วมกันทำแบบประสานพลัง ทำให้เกิดความคิดและทำ แบบทวิคูณ

เรื่องฐานทรัพยากรสำคัญ มีการพัฒนาทรัพยากรการท่องเที่ยวส่งเสริมด้านการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการด้านต่างๆ รวมทั้งมีการพัฒนาแพลตฟอร์มนำเสนอการท่องเที่ยว โดยชุมชน โดยมีองค์กรตัวกลาง/เครือข่ายที่เข้ามาสนับสนุนวิสาหกิจ ยังมีหน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจที่มี ภารกิจในการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวส่งเสริมความเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมนำรูปแบบของวิสาหกิจ เพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จมาถอดบทเรียน และทำซ้ำ การสร้างความยั่งยืนและขยายการเติบโต ซึ่งมีความ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cung, Duc, Oanh, and Hong Gam (2012); Matei, and Matei (2015); Lyon, and Ramsden (2006); Purnomo, Pujiyanto, and Efendi (2015) ที่ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วม ของชุมชน สังคม และภาคีเครือข่ายพันธมิตร รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน/เครือข่าย/องค์กรตัวกลาง ที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการเข้าถึงความรู้ ทรัพยากร แหล่งวัตถุดิบ ลูกค้า/ตลาด ช่องทางการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีส่วนสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอด ความสามารถขององค์กรผลลัพธ์การดำเนินงานที่ดี และความยั่งยืนขององค์กรจะได้รับการพัฒนา สร้างการมี ส่วนร่วมการเชื่อมความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญกับการดำเนินกิจการทั้ง ภาครัฐ

ภาคเอกชน ภาคประชาชน ภาคสถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม (Natchotphakin et al. 2019; Villis, Strack, Bruysten, and Yunus, 2013) ซึ่งล้วนมีความสำคัญในการร่วมขับเคลื่อนกิจการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งการพัฒนาสังคมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกอย่างสูง หรือการคืนประโยชน์สู่สังคม และการสร้างรายได้ การผลักดันให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเติบโตและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ มีแผนการเงินชัดเจน ทำอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดการใช้ประโยชน์ทรัพยากรและเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจกิจการทางเมืองและทางสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Phanhasen (2022) ที่กล่าวว่าการจัดการการเงินเป็นการรักษาผลประโยชน์ทางการเงินให้อยู่ในระดับที่ไม่มีปัญหามากเกินไปแม้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจเพื่อนำกำไรบางส่วนไปพัฒนาสังคมสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lussier (2006) ที่ศึกษาพบว่าทรัพยากรด้านการเงิน เป็นการจัดสรรงบประมาณเงิน เพื่อกำหนดในการดำเนินงานตามแผนงานที่ตั้งไว้เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงิน จำเป็นต้องตรวจสอบพร้อมใช้อยู่เสมอเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากสำหรับองค์กร เรื่องรายได้จากกลุ่มลูกค้า ก็ต้องมีการจัดการรายได้เชิงการค้าตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบการจัดการที่โปร่งใสตรวจสอบได้ มีรายได้ที่เกิดจากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่น และของที่ระลึก ที่พัก (โฮมสเตย์) รายได้จากช่องทางเทคโนโลยีการตลาดออนไลน์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Natchotphakin et al. (2019); Villis, Strack, Bruysten, and Yunus (2013) ที่ศึกษาพบว่าการสร้างรายได้เป็นการผลักดันให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเติบโตและสร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการและสอดคล้องกับ Apichai (2006) พบว่าการดำเนินการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจแบบพอเพียง นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสร้างรายได้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การพัฒนาความสามารถในการจัดการและพัฒนารูปแบบของวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนมีความเข้มแข็ง รักษาและขยายความเป็นพันธมิตรเข้าร่วมรับการพัฒนา

สิ่งสำคัญที่ชาวบ้านจะสามารถพึ่งพาอาศัยได้เพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม คือการจัดตั้งกองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน ประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การระดมทุนเข้ากองทุนวิสาหกิจต้องระดมทุนจากแหล่งสนับสนุนที่สอดคล้องกับภารกิจทั้งในเชิงธุรกิจ และเชิงสังคมมีการวางแผนเป้าหมายอย่างมีกลยุทธ์พุ่งเป้าไปยังแหล่งทุนโดยสามารถระดมทุนจาก 4 แหล่ง ดังนี้ (1) การระดมทุนในรูปตัวเงินจากผู้บริจาคบุคคลธรรมดา (2) การระดมทุนในรูปทักษะ (ทุนที่ไม่ใช่ตัวเงิน) จากผู้เกษียณอายุที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผู้ที่มีฐานทรัพยากรที่สามารถให้ความช่วยเหลือ/ให้คำปรึกษาในการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ (3) การระดมทุนในรูปตัวเงินจากผู้บริจาคที่เป็นนิติบุคคล (4) สมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจทั้งในเชิงธุรกิจ และเชิงสังคม ซึ่งสามารถระดมทุนในรูปตัวเงินจากการจัดกิจกรรมการกุศล (Charity event) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Phlphla (2022) ที่กล่าวว่าการระดมทุนพัฒนาแผนการระดมทุนมีลักษณะ (1) กำหนดเป้าหมายอย่างมีกลยุทธ์ (2) จัดอันดับรายชื่อผู้ที่น่าจะให้ทุน (3) สร้างตารางการให้ทุนที่เป็นไปได้จริง (4) กำหนดปฏิทินสานสัมพันธ์ จะทำให้มีเงินทุนเพิ่มมากขึ้น

สรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ ผลที่ได้รับคือมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการยกระดับ ประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่ (1) เอกลักษณะของพื้นที่/ชุมชน (2) หน่วยงานภาครัฐ/วิสาหกิจที่มีภารกิจในการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยว (3) เครือข่ายการพัฒนากิจกรรมและทรัพยากรการท่องเที่ยว (4) ผลิตภัณฑ์และการบริการ (5) ความพร้อมของพื้นที่/ชุมชน (6) องค์กรและบุคคลผู้ให้บริการท่องเที่ยวโดยชุมชน (7) แหล่งทุน (8) สถาบันการศึกษา/องค์กรที่ปรึกษาเฉพาะทาง (9) แพลตฟอร์ม/ระบบเครือข่ายและช่องทางเข้าถึง (10) การสื่อสารและ

ประชาสัมพันธุ์ มีแนวทางการยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมประกอบด้วย 9 แนวทางได้แก่ (1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร (2) ลักษณะที่ดีของการให้บริการ (3) ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (4) การนำเสนอเรื่องราวของสินค้า/บริการ (5) มูลค่าเพิ่มของสินค้า/บริการ (6) ความสามารถในการขยายการท่องเที่ยว (7) รูปแบบหรือโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคม/กองทุน (8) โครงสร้างขององค์กร (9) ความโปร่งใสในการจัดการ ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรัมย์ ความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรัมย์ ประกอบด้วย (1) ความสามารถในการแข่งขันจากฐานทรัพยากร (2) การสร้างความแตกต่าง (3) การรับรองมาตรฐาน (4) ความเชื่อถือในตราสัญลักษณ์และผลิตภัณฑ์ (5) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรีรัมย์ ประกอบด้วย 13 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำและการนำองค์กร (2) การกำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหา/การพัฒนา (3) ข้อเสนอเชิงคุณค่าและกลุ่มลูกค้า (4) การตลาด (5) ความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า (6) ช่องทาง (7) ทรัพยากรสำคัญ (8) กิจกรรมหลัก (9) แผนการเงิน (10) รายได้จากกลุ่มลูกค้า (11) พันธมิตรสำคัญ (12) ต้นทุนและค่าใช้จ่าย (13) กองทุนท่องเที่ยวโดยชุมชน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อให้ผลการวิจัยครั้งนี้นำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ในมิติของสังคม ภาคการศึกษา และภาคองค์กรเอกชน/หน่วยงานที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว ควรมุ่งเน้นส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนเกิดการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมมากยิ่งขึ้น นำรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมในเรื่องของการท่องเที่ยวชุมชนที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปทำวิจัยเชิงคุณภาพกับชุมชนจริง เพื่อใช้ตรวจสอบความถูกต้องหรือปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม ปรับใช้สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์กับชุมชน

1.2 ภาครัฐบาล ควรมุ่งเน้นส่งเสริมให้แต่ละกระทรวงหน่วยงานหลักที่ดำเนินงานให้การสนับสนุนชุมชน เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงการคลัง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงอุตสาหกรรม หอการค้า ฯลฯ นำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ไปสื่อสารประชาสัมพันธุ์เพื่อเป็นแนวทางในการเข้าไปส่งเสริมสนับสนุนชุมชน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรนำผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทำการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันและพัฒนาตัวแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม และ การวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจจะศึกษาในเรื่อง “กลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนด้านการท่องเที่ยวชุมชนเปรียบเทียบกับกลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจชุมชนด้านการเกษตรและสินค้าแปรรูป”

References

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Government*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Creech, H. et al. (2014). Small-Scale Social-Environmental Enterprises in the Green Economy: Supporting Grassroots Innovation. *Development in Practice*, 24(3), 366-378.

- Cung, N., Duc, L., Oanh, P., & Hong Gam, T. (2012). *Social Enterprise in Vietnam: Concept, Context and Policy*. British Council: Vietnam- Hanoi.
- Dees, G. J., (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Retrieved October 31, 1998, from http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef
- Laville, J., & Nyssens, M. (2001). *The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach*. Research September 6, 2001, from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Social-Enterprise%3A-Towards-A-Theoretical-Laville-Nyssens/10b07a0f65d8655ade3cd385ae1971481ecbf955>
- Lussier, R. N. (2006). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development*. (3rd ed.). Mason, OH: Thomson/ South-Western.
- Matei, L., & Matei, A. (2015). The Single Market and the Social Enterprise, from Models to Realities in Some EU Member States and Countries from the Balkans. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12(1), 63-77.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Nielsen, C., & Samia, P. M. (2008). Understanding Key Factors in Social Enterprise Development of the BOP: A Systems Approach Applied to Case Studies in the Philippines. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 446-454.
- Phanthasen, A. (2019). *Leadership in the Context of Social Innovation*. (1st ed.). Pathum Thani: Rangsit University Press.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and Sustaining Superior Performance. *Competitive advantage*, 167, 167-206.
- Purnomo, D., Pujiyanto, T., & Efendi, N. (2015). Unpad-Ibu Popon Collaboration; A Best Practice in Sustainable Assistance Model for Social Entrepreneurship in Agro-industrial Based SME's. *Journal of Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 14(3), 206-210.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194.
- Schlegelmilch, B., Diamantopoulos, A., & Kreuz, P. (2003). Strategic Innovation: The Construct, its Drivers and its Strategic Outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 117-132.
- Thaipat Institute Rural Restoration Foundation of Thailand under Royal Patronage. (2020). *Do Not Confuse CSR with Social Enterprise*, Retrieved December 31, 2022, from <http://www.thaicr.com/2010/06/csr-social-enterprise.html>
- Villis, U., Strack, R., Bruysten, S., & Yunus, M. (2013). *The Power of Social Business*. Retrieved November 6, 2013, from <https://www.bcg.com/publications/2013/corporate-social-responsibility-poverty-hunger-power-social-business>