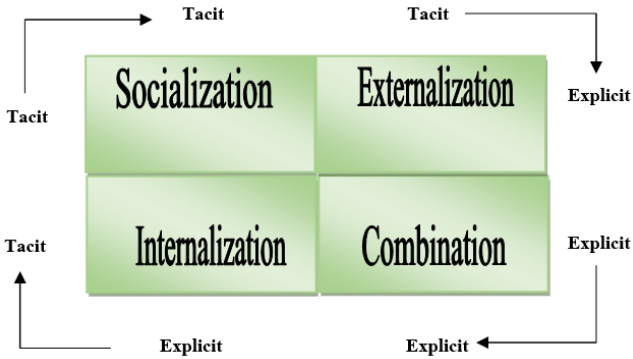
หรือชุมชน “เราต้องมีหัวใจที่จะช่วยเหลือชุมชน” (Corporate Social Innovation) เมื่อบริษัทมีวิสัยทัศน์เช่นนี้องค์การก็จะต้องดำเนินการให้ได้ดังวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ [28]

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โดยรูปแบบกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม ดังนี้ แผนกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) แผนกลยุทธ์ระดับการแข่งขัน (Competitive Strategy) และแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม [19] และที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ [29] เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพงานสร้างสรรค์ที่จะเกิดขึ้นโดยองค์การชั้นนำระดับโลก Microsoft, IBM, Google ใช้รูปแบบของการจัดการความรู้เป็นเครื่องจักรในการขับเคลื่อนองค์การสร้างนักนวัตกรรม ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และสามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานการให้บริการช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากรที่จะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันสูง องค์ประกอบความสามารถในการจัดการความรู้ในการจัดการความรู้กับความสามารถทางนวัตกรรมของผู้ประกอบการที่มีนวัตกรรมในประเทศไทย มีอยู่ 6 ด้าน คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม ความเชี่ยวชาญ การเรียน และสารสนเทศโดยจะต้องมีการเชื่อมโยงและบูรณาการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ [13, 32-33] ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation)

การจัดเก็บความรู้ (Storage) และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) การจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การบุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย ระบบย่อยด้านความรู้เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ของได้ ขยายผลของความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เรียกว่า SCEI- knowledge Conversion Process หรือ SCEI Model [34] ที่เป็นวงจรในการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการสร้างสรรค์ขององค์การ ดังภาพ 2



ภาพ 2 Nonaka's SECI Model
ที่มา : Nonaka & Takeuchi [34]

รูปแบบระดับการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรมสร้างสรรค์โดยสามารถอธิบายในแต่ละขั้นได้ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์โดยตรงที่มีอยู่ในตัวบุคคลผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มที่มีความสามารถในองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผ่านรูปแบบการเรียนรู้แบบสอนงาน (Mentor) การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (On the Job Training) และการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน

กระบวนการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การพูดคุย การสังเกต การลงมือปฏิบัติตามการเข้าไปมีส่วนร่วม [15] จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น

2.2 การสกัดความรู้จากตัวบุคคล (Externalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากตัวบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ผ่านทางการสื่อสาร การสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ให้บุคคลในองค์การได้เข้าใจและมีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำเสนอในรูปขององค์ความรู้ที่เป็นรายงาน คู่มือการทำงาน บทความ ตำรา การแสดงให้เห็นการเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามาให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทันต่อโลกของกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัท [11]

2.3 การประสานความรู้ (Combination) เป็นการผนวกหรือเชื่อมโยงความรู้ภายในตัวบุคคลกับความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาค้นคว้าวิจัย เอกสารตำรา แล้วหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับองค์การโดยมีการอ้างอิงงานวิจัย บทความที่น่าเชื่อถือที่สามารถนำมาผนวกกับการสร้างนวัตกรรมสร้างสรรค์ พิจารณาว่านวัตกรรมใดที่เหมาะกับองค์การเพื่อนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์การ และกระจายความรู้ที่ได้รับนั้นผ่านรูปแบบการประชุมหารือกันขององค์การเพื่อให้สมาชิกได้รับทราบ

2.4 การผนึกฝังความรู้ (Internalization) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการเชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับแล้วนำมาปฏิบัติจนเกิดความรู้ ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญโดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงานจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำและนำความรู้ที่ได้รับเหล่านั้นไปถ่ายโอนหมุนเวียนต่อไปภายในองค์การ [28] จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้นต่อไป

SECI's Model เป็นรูปแบบความรู้ที่เกิดขึ้นของบุคลากรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การเกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด รูปแบบการทำงาน เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นภายในองค์การขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ อันได้แก่ ปัจจัย

สภาพแวดล้อมขององค์การมุ่งเน้น การลงทุนเพื่อพัฒนาเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การที่เน้นเป้าหมายในเรื่องนวัตกรรมร่วมกันและการปฏิบัติงานขององค์การที่วัดความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งปัจจัยขององค์การที่พร้อมเปิดใจรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และที่สำคัญผู้บริหารหรือผู้นำองค์การต้องพร้อมช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์นำทีมพนักงานหาโอกาสและช่องทางการเรียนรู้ [15, 34] ถือได้ว่าเป็นการบริหารแนวใหม่เป็นดัชนีที่สำคัญเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุกและเชิงรับโดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การออกแบบสภาพแวดล้อมที่เป็นสัมพันธ์กับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมแล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ นำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

3. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การมีเครื่องมือเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา (R&D)ที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรมมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ [35] เป็นการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สอง คือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้เป็นการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น [21] องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การมีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบ Wi-Fi ระบบ Intranet ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วรวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ Web portals ใช้สำหรับการลงทะเบียนประวัติพนักงาน Application Service Providers (ASP) ใช้สำหรับผู้ประกอบการที่

ต้องการจ้างงานโดยการควบคุมผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ Streaming PC Video การฝึกอบรมผ่านระบบทางไกล E-Learning Web-Based Learning การพัฒนาพนักงาน ผ่านระบบออนไลน์จะทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ตลอดเวลา [13, 27, 35] การทำงานแบบ Digital Workplace ที่สามารถเชื่องโยงข้อมูลของพนักงานในทีมงานร่วมกัน มีการติดตามงานผ่านระบบคลาว์ [5] หรือบริษัทมีการส่งเสริมให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดทำเว็บบล็อกเพื่อใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานด้านต่าง ๆ ระหว่างพนักงานด้วยกันบริษัทที่มีการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งการวิจัยและพัฒนาในการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้นั้นสามารถส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มในการแข่งขันสูงขึ้น และในยุคประเทศไทย 4.0 จากการเป็นประเทศที่ใช้แรงงานและพึ่งพาอุตสาหกรรมการส่งออกเป็นหลักไปสู่ประเทศที่มีความโดดเด่นด้วยเศรษฐกิจที่ต่อยอดจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม องค์การธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในการจำหน่ายสินค้า การให้บริการผ่านช่องทาง E-Marketplaces ส่งผลให้เกิดความต้องการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีการต่อเชื่อมกับระบบซอฟต์แวร์สูงเพิ่มขึ้น [35] ดังนั้น องค์การต้องทำให้คนในองค์กรสามารถผสมผสานทักษะ ประสบการณ์ ร่วมกับการปรับใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้อย่างลงตัวมีการเตรียมความพร้อมบุคลากรอนาคตเพื่อการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การเข้าร่วมโครงการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการต่อยอดสู่องค์กรนวัตกรรมในการปรับตัวให้ธุรกิจเพื่อให้ทันต่อคู่แข่งขัน

4. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากในการผลักดันให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบริษัท [24] เป็นผู้กำหนดนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบาย ผู้บริหารสูงสุดต้องให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ที่ตนได้มอบหมายงานให้ไปปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลางต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้แนะนำ (Coach) มีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางจะเป็นคนที่จะให้อำนาจในการตัดสินใจใน

การทำงานกับพนักงาน [14] จึงเปรียบเสมือนผู้สร้างและผลักดันให้เกิดนวัตกรรม การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างองค์การให้สนับสนุนการสื่อสารที่รวดเร็ว การมอบหมายอำนาจและตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานบุคคลในองค์การนั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้และสามารถเพิ่มนวัตกรรมได้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าในระบบย่อยด้านบุคคล [25, 33] ประกอบด้วย พนักงาน ผู้บริหาร/ผู้นำลูกค้าคู่ค้า พันธมิตร และชุมชน

5. พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้เพราะการเรียนรู้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นได้อย่างมหาศาล ผู้บริหารระดับสูงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ พูดคุยในเรื่องของการพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถตามที่องค์การกำหนดเป้าหมายไว้ [26] มีการจัดบรรยากาศภายในองค์การให้เอื้อต่อสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ ประกอบกับ บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง คุณลักษณะขององค์การการเรียนรู้มีผลดีต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบริษัทตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ [2, 18, 20] ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ 1) การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive

Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต 2) การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และ 3) การเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ(Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป็นต้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กระบวนการที่จะสร้างองค์การให้เป็นองค์การนวัตกรรมเพื่อแข่งขันในปัจจุบันนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรในการมุ่งเน้นการแข่งขันทางด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ กระบวนการที่สอดคล้องกับการผลิตที่มุ่งเน้นต้นทุนต่ำแต่ได้ผลกำไรที่สูงโดยการพัฒนานักคิดให้เกิดขึ้นในองค์การเน้นความรู้ ทักษะ ความสร้างสรรค์ในการคิดค้นมาประยุกต์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์การโดยมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวสินค้าและบริการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างธุรกิจ ซึ่งต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์การ และเป้าหมายธุรกิจขององค์การในการดำเนินตามกลยุทธ์ ที่ทางองค์การได้วางไว้ โดยต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการเชื่อมโยงงานพัฒนาบุคลากรสู่การพัฒนาองค์การโดยต้องได้รับการสนับสนุนจากของผู้บริหารระดับสูง มีการสร้างจิตสำนึกและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การยกระดับทักษะทั้งด้านปฏิบัติการและด้านการบริหาร การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติ การประเมินผลและติดตามผลอย่างเป็นระบบในด้านของความพึงพอใจในการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ ด้านพฤติกรรมและผลลัพธ์ทางธุรกิจซึ่งต้องเน้นเกี่ยวกับผลกำไรที่จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การได้ด้วย รวมทั้งเน้นการทำงานที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งในแง่ของงานและความสุขในการทำงานที่เอื้อต่อการ

ทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยพัฒนาบุคลากรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุดในการพัฒนาศักยภาพ

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่องค์การนวัตกรรมนั้นควรมีการบูรณาการประยุกต์ใช้ทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรเน้นการฝึกอบรมที่มีความยืดหยุ่นใช้การจัดการความรู้ผ่านระบบคลาว์และการทำงานให้เป็นแบบ Digital Workplace พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้หรือจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารขององค์การต้องสร้างค่านิยมให้บุคลากรใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน สร้างค่านิยมในการถ่ายโอนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะสามารถนำความรู้ใหม่ที่ได้มาพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การ

เอกสารอ้างอิง

[1] Swanson, R. A., & Holton, III. Elwood, F. (2008). *Foundations of human resource development.* California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

[2] Setyawati, S. M., Rosiana, M., & Shariff, M. N. M. (2017). Competitive advantage as mediating variable on the relationship between innovation and business performance on SMES in Purwokerto Province. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, *2*(7), 693-699.

[3] Girotra, K., & Netessine, S. (2014). Four paths to business model innovation. *Harvard Business Review. 92*(7), 96-103.

[4] Office of the Civil Service Commission (OCSC). (2016). *Thailand in the context of Thailand 4 . 0 under Constitution of The Kingdom of Thailand 2017*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission (OCSC). (In Thai)

[5] Teanravisitsagool, P. (2016). *Prep-course in human resources management in the context of Thailand 4.0 under New Draft Constitution of the Kingdom of Thailand*. Bangkok: Office of the Civil Service Commission (OCSC). (In Thai)

[6] Kusumavalee, S. (2016). HR 4.0 trends and move@ Thailand 4.0. *HR Society Magazine*, *14*(164), 36-39.

[7] Buanoi, D. (2016). Innovation and creativity. *Journal of Management and Marketing*, *3*(1), 1-12. (In Thai)

[8] Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2010). Innovation: Capability of the entrepreneurs**.** *Journal of Business Administration*, *33*(128), 49-65. (In Thai)

[9] McKeown, M. (2008). *The truth about innovation*. London: Prentice Hall.

[10] Schilling, M. A. (2008). *Strategic management of technological innovation.* (2nd Ed.). NY: McGraw-Hill Education.

[11] Solberg, S. K., & Tontini, G. (2013). Knowledge management system and human resource management policies for innovation benchmarking: A study of ST Ericsson**.** *Journal of International Journal of Innovation Science*, *5*(3), 159-169.

[12] Kaplan, S. (2012). *The business model innovation factory: How to stay relevant when the world is changing*. New Jersey: Wiley & Sons.

[13] Fatemeh, N., Mohammad, H., Zolghadr S., & Ali, Z. S. (2017). Organizational knowledge documentation in project-based institutes. *Electronic Library*, *35*(5), 994-1012.

[14] Stefano, B., & Antonino, V. (2017). Ethics, technology and organizational innovation. *Journal of Business Ethics*, *143*(2), 223-226.

[15] Quaddus, M. A., & Woodside, A. G. (2015). *Sustaining competitive advantage via business intelligence, knowledge management, and system dynamics.* Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.

[16] Maggie, F. (2017). Leadership reflections: leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, *57*(6), 674-682.

[17] Loewe, P., & Chen, G. (2007). Changing your company's approach to innovation. *Strategy & Leadership*. *35*(6), 18-26. Retrieved from http://doi.org/10.1108/10878570710833723. on 7 November 2017.

[18] Inauen, M., & Schenker, W. A. (2012). Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*, *15*(2), 212-231. Retrieved from https://doi.org /10.1108/14601061211220986. on 7 November 2017.

[19] Chandra, M., & Neelankavil, J. P. (2008). Product development and innovation for developing countries: potential and challenges. *Journal of Management Development*, *27*(10), 1017-1025.

[20] Eisingerich, A. B., Bell, S., & Tracey, P. (2010). How can clusters sustain performance? The role of network openness, and environmental uncertainty. *Research Policy*, *39*(2), 239-253.

[21] Whelan, E., Parise, S., de Valk, J., & Aalbers, H. L. (2011). Creating employee networks that can deliver open innovation. *MIT Sloan Management Review, 53*(1), 37-44.

[22] Sabir, R. I., & Sabir, R. M. (2010). Managing technological innovation: China's strategy and challenges. *Journal of Technology Management in China*, *5*(3), 213-226.

[23] Gailly, B. (2011). *Developing innovative organizations: A roadmap to boost your innovation potential*. U.K.: Palgrave Macmillan.

[24] Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38-45.

[25] Aalbers, R., & Dolfsma, W. (2014). Innovation despite reorganization. *Journal of Business Strategy*, *35*(3), 18-25.

[26] Morten, B. H., & Norup, I. (2017). Leading the implementation of ICT innovations. *Public Administration Review*, *77*(6), 851-860.

[27] Sabanovic, A., & Solberg S. K. (2012). Customers' expectations and needs in the business intelligence software market. *Journal of Intelligence Studies in Business*, *2*(1), 29-40.

[28] Salopek, J. J. (2013). The very BEST learning organization of 2013. *Talent Development*, *67*(10), 34-82.

[29] Hamel, G., & Breen, B. (2009). *The future of management*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.

[30] Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. USA: Doubleday.

[31] Marquardt, M. J. (2017). Building the learning organization for human resource development among ASEAN countries. In National *Conference Faculty of Human Resource Development*. Ramkhamhaeng University, April 3, 2017, 16-42.

[32] Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2011). Knowledge management capability and innovativeness of innovation entrepreneurs in Thailand. *Nida Development Journal*, *51*(1), 157-199. (In Thai)

[33] Ahmed, P. K. (2010). *Innovation management: Context, strategic, system and process.* U.K.: Pearson Education.

[34] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

[35] Gobbo, J. A. Jr., & Olsson, A. (2010). The transformation between exploration and exploitation applied to inventors of packaging innovations. *Technovation*, *30*(5), 322-331.



ความแตกต่างสู่ความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม: การศึกษาเบื้องต้น

Differences Causing Competitive Advantages and Disadvantages of Social Enterprise: A Primary Study

ส.ศิริชัย นาคอุดม[1*] และรุ่งรวี จิตภักดี[2]

Sor Sirichai Nakudom[1*] and Rungrawee Jitpakdee[2]

[1] นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช 80161

[2] อ., สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ นครศรีธรรมราช 80161

[1] Ph.D. student in Business Administration Program , School of Management, Walailak University, Nakhon Si Thammarat, 80161, Thailand

[2] Lecturer, Dr. , School of Management, Walailak University, Nakhon Si Thammarat 80161, Thailand

* Corresponding author: E-mail address: ajandinsor@gmail.com

(Received: October 17, 2017; Revised: January 29, 2018; Accepted: February 2, 2018)

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของบทความเพื่อ 1) เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกิจการเพื่อสังคมกับกิจการทั่วไปโดยใช้แบบจำลอง Balanced Scorecard 2) นำเสนอความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม และ 3) เสนอแนะการประยุกต์ใช้ GAP Model กับกิจการเพื่อสังคม โดยกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากกิจการทั่วไป ในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนภายใน มุมมองด้านลูกค้า และมุมมองด้านการเงิน สาเหตุเกิดจากวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมสามารถเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมภายในองค์และสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ 1) ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการมีส่วนร่วมของสังคม 2) ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากกระบวนการทางธุรกิจ 3) ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการสนับสนุนของรัฐบาล ดังนั้น การเชื่อมโยงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจากสภาพแวดล้อมภายในองค์และสภาพแวดล้อมภายนอกเข้าด้วยกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อกิจการเพื่อสังคม การประยุกต์ใช้ GAP Model สามารถเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมภายในองค์และสภาพแวดล้อมภายนอก และแสดงให้เห็นถึงช่องว่างที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด 7 ช่องว่าง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สนใจประกอบกิจการเพื่อสังคมใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและพัฒนากิจการเพื่อสังคมต่อไป

คำสำคัญ: ความแตกต่าง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน กิจการเพื่อสังคม

Abstract

The objectives of this article are 1) to compare differences between social enterprise and others by using Balanced Scorecard 2) to present the competitive advantages and disadvantages of social

enterprise and 3) to recommend social enterprise to apply GAP model with the business. The aims and objectives of running social enterprise can cause social enterprise dissimilar from others types of businesses in many ways such as learning and growth perspective, internal perspective, customers perspective and also financial perspective. This can lead the firm gaining the competitive advantages and disadvantages. Furthermore, the competitive advantages and disadvantages of social enterprise can be influenced by both internal and external environment. These include 1) competitive advantages derived from social participation, 2) competitive advantages derived from business processes, and 3) competitive advantages derived from government support. Committing both internal and external environment is very significant for social enterprise. In order to do this, applying the GAP model into the business can be a tool to success. In addition it can also display 7 errors or gaps of function in each process. This can definitely assist the people who are interested in conducting social enterprise and use them as guidelines for the next developing competitive advantages and social enterprise.

Keywords: Differentiation, Competitive Advantages, Social Enterprise

บทนำ

ท่ามกลางการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจทุนนิยม แนวคิดด้านการบริหารธุรกิจถูกนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดทุนนิยม คือ การมุ่งเน้นกำไรสูงสุด แต่ละเลยปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ [1] จากสาเหตุดังกล่าวจึงเกิดแนวคิดธุรกิจที่ไม่มุ่งเน้นกำไรสูงสุดเพียงด้านเดียว แต่มีความ

รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่กับการประกอบธุรกิจ แนวคิดดังกล่าวเรียกว่า “กิจการเพื่อสังคม” [2] กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างแนวคิดองค์กรแสวงหาผลกำไรและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม ดำเนินธุรกิจไม่ได้มุ่งหวังกำไรสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นแต่กำไรที่ได้นำไปสนับสนุนหรือแก้ไขปัญหาสังคม [3-4] สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างจากกิจการทั่วไป เป็นสาเหตุของความได้เปรียบและเสียเปรียบของกิจการเพื่อสังคม

การแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเพื่อให้องค์กรของตนอยู่รอด กิจการเพื่อสังคมที่ล้มเหลวส่วนใหญ่เกิดจากสาเหตุด้านการเงิน [5] ดังนั้น จึงจำเป็นต้องสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งด้านธุรกิจเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงิน งานวิจัยก่อนหน้าได้กล่าวถึงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน หมายถึง การที่มีผลสำเสร็จมากกว่าคู่แข่ง สามารถที่จะมุ่งไปหาเป้าหมายขององค์กรในพื้นที่ของคู่แข่ง [6-7] ในขณะที่ Barney [8] มองความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Based View) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือ การมุ่งเน้นทรัพยากรภายในองค์กรและความสามารถขององค์กรเป็นหลัก ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันขององค์กรธุรกิจจะถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ได้แก่ โรงงาน อุปกรณ์เครื่องจักร ทำเลที่ตั้ง เทคโนโลยี วัตถุดิบ และสินทรัพย์ต่าง ๆ 2. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ความสามารถ ความชาญฉลาด การทำงาน เป็นทีม การฝึกอบรม ประสบการณ์ และ 3. ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร กระบวนการวางแผน วัฒนธรรม องค์กร ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ แต่ Mulgan [9] มีความเห็นที่ต่างกันในเรื่องความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม ได้กล่าวว่าความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมไม่ได้เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว แต่เกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย โดย

สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถส่งผลถึงความเข้มแข็งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของกิจการเพื่อสังคมได้

สาเหตุดังกล่าวทำให้กิจการเพื่อสังคมต้องศึกษาถึงความแตกต่างระหว่างกิจการเพื่อสังคม และ ความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของกิจการเพื่อสังคม รวมไปถึงวิธีการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้สนใจประกอบกิจการเพื่อสังคมใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน พัฒนากิจการเพื่อสังคมของประเทศต่อไป

นิยามความหมายของกิจการเพื่อสังคม

เมื่อกล่าวถึงนิยามความหมายของกิจการเพื่อสังคม นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันตามแต่ละสำนักคิด ซึ่งแนวคิดกิจการเพื่อสังคมแบ่งออกเป็น 2 สำนักคิดคือ 1) สำนักคิดด้านนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation School of Thought) มุ่งเน้นการคิดค้นนวัตกรรมหรือกระบวนการใหม่เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาทางสังคม 2) สำนักคิดกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise School of Thought) มุ่งเน้นการหารายได้เพื่อนำมาสนับสนุนการแก้ไขปัญหาสังคม [10] สามารถสรุปนิยามความหมายได้พอสังเขปดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความหมายของกิจการเพื่อสังคม

School of Thought	Definition	Author
1. Social Innovation School	วิธีการแก้ไขปัญหาสังคมเชิงนวัตกรรมเกี่ยวกับการระดมความคิด ความสามารถทรัพยากร ทางธุรกิจเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปสังคมอย่างยั่งยืน	Alvord, S.H., Brown, L.D. and Letts, C.W. [11]

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบความหมายของกิจการเพื่อสังคม (ต่อ)

School of Thought	Definition	Author
1. Social Innovation School	กิจการที่ไม่แสวงหาผลกำไร สร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทางสังคม ในขณะที่ ดำเนินการด้วยแนวทาง การสร้างสรรค์นวัตกรรม และความมุ่งมั่นในการประกอบกิจการ	Alter, K. [12]
	องค์กรที่ใช้วิถีทางการตลาด เพื่อให้บรรลุประสงค์ทางด้านสังคม โดยมีลักษณะที่สำคัญ ประกอบด้วย การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมและการมุ่งเน้นสาธารณประโยชน์ หรือชุมชนมากกว่ากำไรขององค์กร	Talbot, C. and Harrison, K. [13]
2. Social Enterprise School	กิจการเพื่อสังคม คือ องค์กรการค้าเพื่อแก้ปัญหาที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางสังคมและเพื่อประโยชน์ของชุมชน วัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ความต้องการทางสังคมเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน	Haugh, H. [14]
	เป็นองค์กรธุรกิจที่อุทิศตัวเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม สนองผู้เสียเปรียบในสังคม และแก้ไขปัญหาทางสังคมที่ภาครัฐหรือเอกชนไม่สามารถแก้ไขได้	Dees, J. G. [15]
	องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ดำเนินงานในแนวทางการตลาดเพื่อประเด็นการแก้ไขทางสังคม	Kerlin, J. [16]

จากตารางที่ 1 สามารถสรุปนิยามความหมายของกิจการเพื่อสังคมจากทั้งสองสำนักคิดได้ว่า กิจการเพื่อสังคมเป็นกิจการมีลักษณะผสมผสานระหว่างวัตถุประสงค์ทางสังคมและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยใช้แนวทางเชิงธุรกิจผสมผสานกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมเข้ามาแก้ไขปัญหา ไม่ได้มุ่งหวังกำไรสูงสุดแต่เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและสร้างผลกระทบทางสังคมที่ยั่งยืน

นิยามความหมายของกิจการเพื่อสังคมได้สะท้อนถึงความแตกต่างจากกิจการทั่วไป เมื่อหลักการทางธุรกิจมีความแตกต่าง วัตถุประสงค์ กระบวนการ หรือแม้แต่ผลลัพธ์ย่อมมีความแตกต่างกัน

ความแตกต่างระหว่างกิจการเพื่อสังคมและกิจการทั่วไป

กิจการเพื่อสังคมมีวัตถุประสงค์ทางสังคมแต่มีการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ ดังนั้น การบริหารย่อมงานมีความแตกต่างจากกิจการทั่วไป ซึ่งสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างตามมุมมองของแบบจำลอง Balanced Scorecard (BSC) เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งด้านเกี่ยวข้องกับการเงินและไม่เกี่ยวข้องกับการเงิน [17] มีความเหมาะสมกับการนำมาใช้กับกิจการเพื่อสังคม [18] สามารถแสดงให้เห็นความแตกต่างได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกิจการทั่วไปและกิจการเพื่อสังคม มุมมองของแบบจำลอง Balanced Scorecard (BSC)

มุมมอง	ธุรกิจทั่วไป	กิจการเพื่อสังคม
1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)	มุมมองด้านการเงินของธุรกิจทั่วไป พิจารณาความสามารถในการเพิ่มรายได้ขององค์กร และความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน	มุมมองด้านการเงินของกิจการเพื่อสังคม ไม่ได้มุ่งหวังผลตอบ แทนงานการเงินแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องการผลตอบแทนตามหลักไตรกัปปิยะ คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม
2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)	มุมมองด้านลูกค้าของธุรกิจทั่วไป พิจารณาจากสร้างความพึงพอใจของลูกค้าจากสินค้าและบริการขององค์กร การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เพิ่มลูกค้าใหม่	มุมมองด้านลูกค้าของกิจการเพื่อสังคม พิจารณาผู้ใช้สินค้าและบริการ ตลอดจนผู้ได้รับผลประโยชน์ที่สังคมได้รับจากสินค้าและบริการทั้งทางตรง และทางอ้อม

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกิจการทั่วไปและกิจการเพื่อสังคม มุมมองของแบบจำลอง Balanced Scorecard (BSC) (ต่อ)

มุมมอง	ธุรกิจทั่วไป	กิจการเพื่อสังคม
3. มุมมองด้านกระบวนภายใน (Internal Processes Perspective)	มุมมองด้านกระบวนการภายในของธุรกิจทั่วไปพิจารณาถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า การจัดโครงสร้างองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ	มุมมองด้านกระบวนการภายในของกิจการเพื่อสังคม พิจารณาประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมของสังคมและประสิทธิภาพในการดำเนินการเชิงธุรกิจ
4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective)	มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตของธุรกิจทั่วไป พิจารณาด้านการเรียนรู้ทักษะความสามารถของพนักงาน	มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตของกิจการเพื่อสังคม พิจารณาถึงความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและตระหนักถึงสาเหตุของปัญหา นำมาสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 2 แสดงถึงความแตกต่างระหว่างกิจการทั่วไปและกิจการเพื่อสังคม เห็นได้ว่า กิจการเพื่อสังคมให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก ในขณะที่ กิจการทั่วไปมุ่งหวังกำไรสูงสุดเป็นหลัก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แนวทางในการบริหารของกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากกิจการทั่วไป [19-20]

ความแตกต่างที่เกิดขึ้นของกิจการเพื่อสังคม จากการไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทนงานการเงินแต่เพียงอย่างเดียว การตระหนักถึงปัญหาสังคมและผลประโยชน์ที่สังคมได้รับ และกระบวนการมีส่วนร่วมจากสังคม นำไปสู่การได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

ความเสียเปรียบในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

ความแตกต่างจากการมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลักของกิจการเพื่อสังคม และการดำเนินกิจการโดยการไม่มุ่งหวังกำไรสูงสุดของผู้ถือหุ้น แต่คำนึงถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มก่อให้เกิดข้อเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ด้านต้นทุน กระบวนการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมเป็นลักษณะการดำเนินที่ช่วยเหลือสังคมกระบวนการช่วยเหลือสังคมก่อให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งกำไรจากการดำเนินงานยังคืนกลับสู่สังคม [21] เช่น สหกรณ์เลมอนฟาร์มก่อตั้งเพื่อเป็นกลไกในการเชื่อมต่อระหว่างเกษตรผู้ผลิตและผู้บริโภคลดช่องว่างของพ่อค้าคนกลาง รับซื้อสินค้าจากเกษตรผู้ผลิตในราคาที่สูงกว่าพ่อค้ากลาง ส่งผลให้สหกรณ์เลมอนฟาร์มต้องแบกรับต้นทุนที่สูงกว่า ก่อให้เกิดข้อเสียเปรียบในการแข่งขัน แต่เกษตรผู้ผลิตได้รับประโยชน์จากกระบวนการดังกล่าว

2. แหล่งเงินทุน การดำเนินกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคมเพื่อประโยชน์ของสังคมของกิจการเพื่อสังคม ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น ในมุมมองของนักลงทุนมีความเห็นว่ามีความเสี่ยงที่สูงกว่าธุรกิจทั่วไปส่งผลให้ยากต่อการเข้าถึงระบบสินเชื่อธนาคาร หรือต้องวางหลักทรัพย์ค้ำประกันค่อนข้างสูงกว่ากิจการทั่วไป [22]

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และธุรกิจ กิจการเพื่อสังคมมีเงินทุนจำกัด เงินทุนส่วนใหญ่มาจากกำไร ซึ่งกำไรบางส่วนนำไปช่วยเหลือสังคม ทำให้ไม่มีเงินทุนเพียงพอสำหรับนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้ขาดนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย และข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะในการประกอบธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการเพื่อสังคมไม่ได้เป็นผู้ประกอบการด้านธุรกิจโดยตรง โดยส่วนใหญ่มาจากผู้นำชุมชนหรือนักพัฒนาชุมชนที่มีแนวคิดในการดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือสังคม

4. อุปสงค์เทียม ความต้องการบริโภคสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสังคม ส่วนหนึ่งเกิดจากผู้บริโภคมองว่า เป็นเพียงแค่การช่วยบริโภคเพื่อสมทบทุนช่วยเหลือกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้กิจการเพื่อสังคมนำไปช่วยเหลือสังคม โดยอุปสงค์ที่เกิดขึ้นไม่ได้เกิดจากความต้องการบริโภคสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสังคมอย่างแท้จริง [23] ซึ่งอุปสงค์เทียมที่เกิดขึ้นมีความไม่แน่นอนและไม่เกิดความยั่งยืนต่อกิจการเพื่อสังคม

สาเหตุดังกล่าวทำให้กิจการเพื่อสังคมเสียเปรียบในการแข่งขัน กิจการเพื่อสังคมจึงจำเป็นต้องลดทอนความเสียเปรียบ สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากกิจการทั่วไป เนื่องจากเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม

ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมเกิดขึ้นได้จากทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1. ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการมี ส่วนร่วมของสังคม 2. ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากกระบวนการทางธุรกิจ และ 3. ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการสนับสนุนของรัฐบาล

1. ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการมีส่วนร่วมของสังคม

การมีส่วนร่วมของสังคมเป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและแก้ไขปัญหาสังคมของกิจการเพื่อสังคม การพัฒนาปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจึงเป็นการพัฒนาความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งปัจจัยที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1 การสร้างคุณค่าสู่สังคม (Creating Value to Social) กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่ผสมผสานระหว่างวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและวัตถุประสงค์ทางสังคม ดังนั้น กิจการเพื่อสังคมต้องแสดงถึงคุณค่าที่มีต่อสังคม ประโยชน์ที่สังคมได้รับ ปัญหาได้รับการแก้ไขให้เห็นอย่างชัดจน ตรงกันข้ามหากกิจการเพื่อสังคมแสดงให้เห็นถึงการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว อาจก่อให้เกิดความระแวงและตั้งคำถามถึงสิ่งที่สังคมได้รับจากกิจการเพื่อสังคม เช่น นิตยสารสารคดีสร้างคุณค่าเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยปลูกฝังและกระตุ้นจิตสำนึกในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้อ่านผ่านเนื้อหาในนิตยสาร ไม่ได้มุ่งหวังกำไรแต่เพียงอย่างเดี่ยว แสดงถึงคุณค่าที่สังคมได้รับอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมควรสร้างความสมดุลระหว่างการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม Porter and Kramer [24] กล่าวว่า กิจการเพื่อสังคมที่สร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการแก้ไขปัญหาสังคมควบคู่กัน จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสังคมซึ่งเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

1.2 ผู้บริโภคตระหนักถึงความสำคัญ (Customer Awareness) กิจการเพื่อสังคมจำนวนมากที่มุ่งเน้นการพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนหรือด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ แต่ผลที่ได้จึงเป็นแค่การเข้าไปแข่งขันในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมกับกิจการทั่วไปซึ่งมีทุนที่มากกว่ายังคงมีความได้เปรียบ ดังนั้น สภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม คือ พัฒนาให้ผู้บริโภคตระหนักถึงความสำคัญของ

สินค้าประโยชน์ที่สังคมได้รับจากการบริโภคสินค้าและบริการที่มาจากกิจการเพื่อสังคมให้มากขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มอุปสงค์ของสินค้าซึ่งสามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน แต่ข้อควรพึงระวัง คือ การแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้า และประโยชน์ที่สังคมได้รับควบคู่กัน เนื่องจากถ้าลูกค้ารับรู้เพียงแค่ประโยชน์ที่สังคมได้รับอุปสงค์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นเพียงแค่อุปสงค์เทียมที่เกิดความต้องการบริจาค เช่น ผลิตภัณฑ์ดอยคำ สินค้าโครงการหลวง ซึ่งแสดงให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณภาพของสินค้าและการสร้างรายได้ให้กับชาวเขาควบคู่กัน

1.3 เครือข่ายกิจการสังคม (Social Enterprise Networks) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกิจการเพื่อสังคม มีความแตกต่างจากเครือข่ายของธุรกิจทั่วไป โดยการสร้างเครือข่ายของกิจการทั่วไปเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่กิจการทั่วไปต้องแสดงถึงเข้มแข็งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้สมาชิกในเครือข่ายได้เห็นก่อน เพื่อสร้างการยอมรับจากองค์กรอื่น ๆ ได้เห็นถึงผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกันแตกต่างกัน เครือข่ายของกิจการเพื่อสังคมเป็นลักษณะการช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนทรัพยากรและขยายขอบเขตด้านการตลาด สาเหตุจากแต่ละองค์กรกิจการเพื่อสังคมต่างมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือสังคมเหมือนกัน Seanor and Meaton [25] กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารกันระหว่างองค์กรเครือข่ายของกิจการเพื่อสังคม สามารถช่วยเพิ่มความสัมพันธ์และความไว้วางใจกัน เป็นการขยายขอบเขตเครือข่ายขององค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมากกว่ากิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินงานตามลำพัง ดังนั้นรัฐบาลจึงสนับสนุนให้กิจการเพื่อสังคมมีการร่วมตัวเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดการร่วมมือแบ่งปันความรู้ ความสามารถและทรัพยากรของทั้งองค์กรภาคธุรกิจ และองค์กรภาคสังคมในด้านที่ตนชำนาญ นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่สังคม และองค์กรกิจการเพื่อสังคม

2. ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากกระบวนการทางธุรกิจ

กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่ใช้กระบวนการทางธุรกิจเพื่อบรรลุเป้าหมายทางสังคม [26] ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม สามารถเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเช่นเดียวกับกิจการโดยทั่วไป ซึ่งปัจจัยภายในที่สามารถส่งผลต่อความได้เปรียบของกิจการเพื่อสังคมประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) เป็นปัจจัยที่สำคัญสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันอีกอย่างหนึ่งของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากผู้ประกอบการเพื่อสังคมเปรียบเสมือนสัญลักษณ์และความน่าเชื่อถือของกิจการเพื่อสังคมต่อผู้บริโภค อีกทั้งกระบวนการด้านธุรกิจของกิจการเพื่อสังคม จำเป็นต้องอาศัยมุมมองของนักธุรกิจ ทักษะความสามารถ ความรู้ความเข้าใจในการประกอบกิจการ สามารถวางแผนธุรกิจและการจัดการภายในองค์กร [27-28] เพื่อความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกับกิจการทั่วไป ตัวอย่างกิจการเพื่อสังคมของสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน ร้านอาหารแคบเบจ แอนด์ คอนดอม ก่อตั้งโดยคุณมีชัย วีระไวทยะ ความสามารถในการประกอบกิจการ ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจ และการเป็นที่รู้จักในสังคมเป็นอย่างดี ในเรื่องการรณรงค์การวางแผนครอบครัว การสร้างรายได้ให้กับชุมชน มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการ ส่งผลให้กิจการเพื่อสังคมได้รับการยอมรับจากสังคมเป็นอย่างดี

2.2 ความสามารถเชิงนวัตกรรม (Innovation Capability) วัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคม คือ เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม ดังนั้น คุณลักษณะของกิจการเพื่อสังคมจึงจำเป็นต้องคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมในการดำเนินงานทางธุรกิจ ขณะเดียวกันสามารถแก้ไขปัญหาสังคม Alvord et. al. [11] กล่าวว่าผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือ ผู้คิดค้นวิธีการแก้ไขเชิงนวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม ด้วยการผสานรวมกันทั้งสองวัตถุประสงค์ ตัวอย่าง ศาสตราจารย์ มูฮัมหมัด ยูนุส นักเศรษฐศาสตร์

ชาวบังกลาเทศผู้ก่อตั้งธนาคารกรามีน โดยยูนุสเป็นผู้คิดค้นและพัฒนาวิธีการต่าง ๆ ทั้งการสร้างกระบวนการและกลไก ที่เอื้ออำนวยให้คนจนสามารถชำระหนี้ได้ เช่น การออกระบบอนุมัติเงินกู้แบบกลุ่ม โดยผู้กู้แต่ละคนมีหน้าที่ค้ำประกันซึ่งกันและกัน พร้อมกับใช้แรงกดดันทางสังคม เป็นแรงจูงใจให้ผู้กู้ชำระหนี้ให้ตรงเวลา เพราะทุกคนต้องชำระหนี้จนหมด ก่อนจะกู้เงินก้อนต่อไปได้ ขณะเดียวกัน เป้าหมายสูงสุดของธนาคารกรามีน คือ สังคมไม่ใช่ตัวเลขกำไรทำให้การบริการมุ่งเน้นไปที่การช่วยเหลือคนจน

2.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาสังคมโดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากสังคม ดังนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกิจการเพื่อสังคมและชุมชนรอบข้างจึงเป็นสิ่งจำเป็น การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารของชุมขน ซึ่งกระจัดกระจาย มาพัฒนาให้เป็นระบบ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อกิจการเพื่อสังคม เช่น การนำภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีอยู่ในสังคมมาวิเคราะห์ก่อให้เกิดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาเป็นแนวทางในการดำเนินการแก้ไขปัญหาสังคม Prasetyo and Khiew [29] กล่าวว่า กิจการเพื่อสังคมควรมีการจัดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรและชุมชนเพื่อทำให้เกิดการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำไปพัฒนาสังคม และสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ตัวอย่าง โรงพยาบาลเจ้าพระยาอภัยภูเบศร ค้นคว้าวิจัย และศึกษาด้านสมุนไพรไทยโดยนำภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีอยู่ในสังคมมาวิเคราะห์ก่อให้เกิดองค์ความรู้เพื่อนำไป ให้บริการทางการแพทย์แผนไทย ส่งเสริมการปลูกพืชสมุนไพรแก่ชาวบ้านและผู้สูงอายุพร้อมทั้งรับซื้อพืชสมุนไพรเหล่านั้นก่อให้เกิดการสร้างงานสร้างรายกลับสู่ชาวบ้านในชุมชน

3. ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการสนับสนุนของรัฐบาล

การแก้ไขปัญหาสังคมของภาครัฐบาลโดยไม่เข้าใจความละเอียดอ่อนและความซับซ้อนของปัญหาส่งผลให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงตามความต้องการ

ของสังคม ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจความซับซ้อนของปัญหา รัฐบาลจึงใช้วิธีการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้มีการพัฒนากิจการเพื่อสังคมจนประสบความสำเร็จ มาจากการสนับสนุนและผลักดันจากรัฐบาลในด้านสิทธิประโยชน์ด้านต่าง ๆ [30-31] ส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมประกอบด้วย

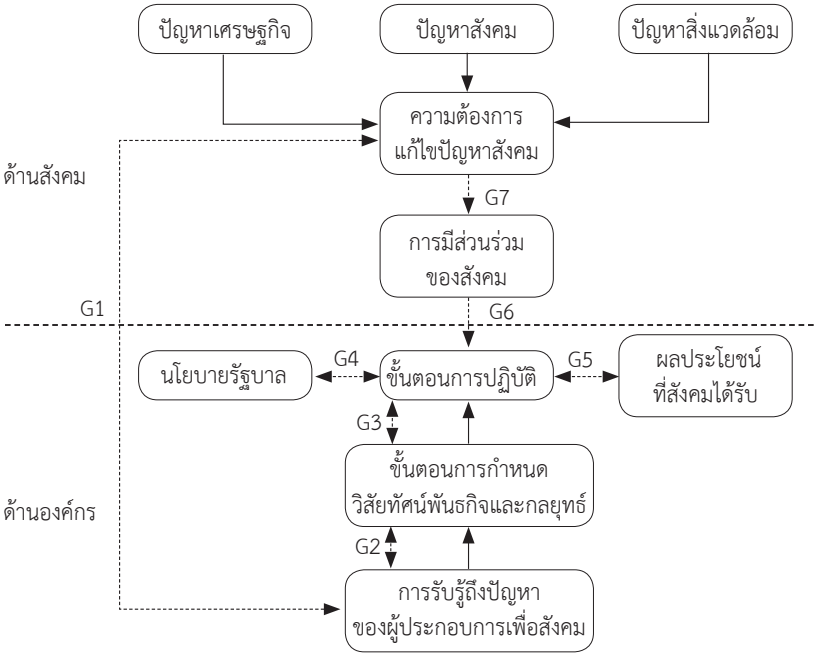
3.1 สิทธิประโยชน์ด้านภาษี (Tax Benefits) การได้รับสิทธิประโยชน์ในการลดหย่อนภาษีของกิจการเพื่อสังคม ส่งผลให้ต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมลดลง มีกำไรในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมเพิ่มมากขึ้น มีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการลดอัตราและยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 586) พ.ศ. 2558 ได้กำหนดสิทธิพิเศษดังกล่าวไว้ 3 กรณี ได้แก่ 1) กรณีที่วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ไม่มีการจ่ายเงินปันผลเลย จะได้รับการยกเว้นภาษีนิติบุคคลและสามารถหักรายจ่ายเงินลงทุนและเงินบริจาคได้ 1 เท่า 2) กรณีที่วิสาหกิจเพื่อสังคมมีการจ่ายเงินปันผลแต่ไม่เกินร้อยละ 30 ของกำไร ในกรณีนี้จะไม่ได้รับการยกเว้นภาษีนิติบุคคล แต่สามารถหักรายจ่ายเงินลงทุนและเงินบริจาคได้เช่นเดียวกับกรณีที่ 13) กรณีที่วิสาหกิจเพื่อสังคมมีการจ่ายเงินปันผลเกินร้อยละ 30 ของกำไรจะไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีใด ๆ และเพื่อสร้างอุปสงค์ให้เกิดขึ้นกับกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน รัฐบาลจึงควรให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีแก่ผู้บริโภคสินค้าและบริการของกิจการเพื่อสังคมด้วย

3.2 แหล่งเงินทุน (Source of Investment Funds) ในมุมมองของนักลงทุน กิจการเพื่อสังคมเป็นกิจการที่มีความเสี่ยงที่สูงกว่าธุรกิจทั่วไป และธนาคารยังคงใช้เกณฑ์การประเมินมูลค่าทางธุรกิจรูปแบบเดียวกับกิจการทั่วไป และไม่คำนึงถึงมูลค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นจากกิจการเพื่อสังคม [22, 32] ซึ่งรัฐบาลแก้ไขปัญหาโดยการสนับสนุนแหล่งเงินทุนโดยการสร้างกองทุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ ผ่านสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) ด้วยการสร้างระบบสินเชื่อ

พิเศษซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปล่อยเงินกู้ที่สอดคล้องไปกับลักษณะและบริบทของกิจการเพื่อสังคม เช่น การผ่อนคลายสัดส่วนมูลค่าหลักทรัพย์ค้ำประกันต่อยอดเงินกู้ การประเมินมูลค่าทรัพย์สินขององค์กรควรมีการพิจารณาควบคู่กับประโยชน์ที่สังคมได้รับ เพื่อลดข้อจำกัดในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน เช่น ในประเทศอังกฤษมีการก่อตั้งหน่วยงานชื่อ Office of the Third Sector (OTS) ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักคณะรัฐมนตรีมีหน้าที่ในการการผลักดันและสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม และยังช่วยเหลือในด้านการให้ข้อมูลและคำปรึกษา การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และลดอุปสรรค ของกิจการเพื่อสังคม

สรุปและข้อเสนอแนะ

กิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป ไม่ได้มุ่งหวังกำไรสูงสุดมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม นำไปสู่ความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันมีความแตกต่างกัน ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมสามารถเกิดขึ้นได้จากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถส่งผลถึงความเข้มแข็งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรของกิจการเพื่อสังคมได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังนั้น การเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจึงมีความสำคัญ การประยุกต์ใช้ทฤษฎี GAP Model [33] มาใช้เชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากทฤษฎีดังกล่าวเป็นการเชื่อมโยงและหาช่องว่างระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ มีลักษณะคล้ายกิจการเพื่อสังคมกับผู้ได้รับประโยชน์จากสังคม อีกทั้งยังสามารถมองเห็นช่องว่างของความผิดพลาดของกระบวนการแต่ละขั้นตอนของกิจการเพื่อสังคม ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างด้านสังคมและองค์กรของกิจการเพื่อสังคม

การเชื่อมโยงกันของ 1) ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการมีส่วนร่วมของสังคม 2) ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากกระบวนการทางธุรกิจ 3) ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันจากการสนับสนุนของรัฐบาลก่อให้เกิดความสามารถที่โดดเด่น (Distinctive Competency) ซึ่งเป็นสมรรถนะในการแข่งขันที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ อีกทั้งยังสามารถมองเห็นช่องว่างที่อาจก่อความผิดพลาดของกระบวนการแต่ละขั้นตอนของกิจการเพื่อสังคม ดังต่อไปนี้

1. ช่องว่างระหว่างความต้องการแก้ไขปัญหาสังคม กับการรับรู้ถึงปัญหาสังคมของผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Gap 1) หมายถึง ช่องว่างที่อาจก่อความผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้จากผู้ประกอบการไม่รับรู้ถึงปัญหาสังคมอย่างแท้จริง หรือสังคมไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาสังคมโดยไม่ตรงตามความต้องการของสังคม

2. ช่องว่างระหว่างการรับรู้ถึงปัญหาสังคมของผู้ประกอบการเพื่อสังคมกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Gap 2) หมายถึง ช่องว่างที่อาจก่อความผิดพลาดจากผู้ประกอบการไม่ทราบถึงปัญหาของสังคมอย่างแท้จริง ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดเป้าหมายเกิดความผิดพลาดหรือความผิดพลาดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดเป้าหมาย ผิดพลาดไม่ตรงตามความรับรู้ของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม

3. ช่องว่างระหว่างการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายกับขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Gap 3) หมายถึง ช่องว่างที่อาจก่อความผิดพลาดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย เมื่อนำไปปฏิบัติไม่สามารถปฏิบัติจริง หรือความผิดพลาดของการนำไปปฏิบัติไม่ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจส่งผลความสับสนในการปฏิบัติ

4. ช่องว่างระหว่างนโยบายของรัฐบาลกับการนำไปสู่การปฏิบัติ (Gap 4) หมายถึง ช่องว่างที่อาจก่อความผิดพลาดจากนโยบายการสนับสนุนของรัฐบาลที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติของกิจการเพื่อสังคม หรือ การปฏิบัติของกิจการเพื่อสังคมไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การสนับสนุนนโยบายรัฐบาล ซึ่งอาจส่งผลให้การสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมของภาครัฐไม่สัมฤทธิ์ผลและไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

5. ช่องว่างระหว่างขั้นตอนการนำไปปฏิบัติกับประโยชน์ที่สังคมได้รับ (Gap 5) หมายถึง ช่องว่างที่อาจก่อความผิดพลาดจากการนำไปปฏิบัติไม่สัมฤทธิ์ผลที่เกิดประโยชน์ต่อสังคม หรือ การกำหนดเป้าหมายผลประโยชน์ที่สังคมได้รับสูงเกินกว่าการจะนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งอาจส่งผลให้ ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

6. ช่องว่างระหว่างการมีส่วนร่วมของสังคมกับการนำไปสู่การปฏิบัติ (Gap 6) หมายถึง ช่องว่างของการมีส่วนร่วมของสังคมในการนำไปปฏิบัติ ส่งผลให้

กิจการเพื่อสังคมได้รับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากสังคม สามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขั้น

7. ช่องว่างระหว่างการสร้างการมีส่วนร่วมกับความต้องการแก้ไขปัญหาสังคม (Gap 7) หมายถึง ช่องว่างของ ความต้องการแก้ไขปัญหาสังคมที่เกิดจากปัญหาสังคม ซึ่งการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ที่สังคมได้รับ ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของสังคม

การบูรณาการการสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน การประยุกต์ใช้ GAP Model กับกิจการเพื่อสังคมสอดคล้องกับนโยบายประชารัฐรักสามัคคี ซึ่งกล่าวถึงแนวทางการพัฒนากิจการเพื่อสังคม จาก 3 ภาคส่วนคือสนับสนุนการดำเนินกิจการจากภาคประชาสังคม พัฒนาความสามารถเชิงธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคม และการสนับสนุนจากภาครัฐ [34-35] สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การศึกษาเรื่องความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม: การศึกษาเบื้องต้น ครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษา ความแตกต่างของกิจการเพื่อสังคมและกิจการทั่วไป ความได้เปรียบและเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคม และการเชื่อมโยงระหว่าง 3 ภาคส่วน คือ ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจ และ รัฐบาล ดังนั้น การศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการเพื่อสังคมต่อไปในอนาคตจึงควรศึกษา แนวทางหรือวิธีการในการบูรณาการแต่ละปัจจัยของแต่ละภาคส่วนเข้าด้วยกัน ซึ่งบทความนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลให้กับนักวิจัย และผู้ประกอบกิจการเพื่อสังคมและเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ของกิจการเพื่อสังคม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งกันกับธุรกิจทั่วไป นำไปสู่การพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

[1] Chiangkhan, V. (2015). *Why is it important to read Karl Marx?.* Bangkok: Sangdao.

[2] Kewalin, M. (2014). Social enterprise in Thailand. *Journal of Economics and Management Strategy*, *1*(2), 104-112.

[3] Thompson, J. L., & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprises: A collection of social enterprise stories. *International Journal of Social Economics*, *33*(5/6), 361-375.

[4] Hao, J. (2011). A conceptual model for social entrepreneurship directed toward social impact on society. *Social Enterprise Journal*, *7*(2), 130-149.

[5] Rykaszewski, S., Ma, M., & Shen, Y. (2013). *Failure in social enterprises*. Toronto: University of Toronto.

[6] Gorynia, M. (1998). The Polish economy's international competitiveness and economic policy. *Russian and east European Finance and Trade*, *34*(4), 7-26

[7] Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *24*(3), 279-284

[8] Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, *11*(3), 656-65.

[9] Mulgan, G. (2006). Cultivating the other invisible hand of social entrepreneurship: Comparative advantage, public policy and future research priorities. In: Nicholls, A. (Ed.). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. New York: Oxford University.

[10] Hoogendoorn, B., Pennings, E., & Thurik, R. (2010). What do we know about social entrepreneurship? An analysis of empirical research. *International Review of Entrepreneurship*, *8*(2), 71-112.

[11] Alvord, S. H. Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and social transformation: An exploratory study. *Journal of Applied Behavioral Science*, *40*(3), 260-282.

[12] Alter, K. (2004). *Social enterprise typology*. Seattle WA: Virtue Ventures.

[13] Talbot, C., & Harrison, K. (2002). *Social enterprise in Australia: An introductory handbook*. Adelaide: Adelaide Central Mission.

[14] Hugh, H. (2006). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, *1*(1), 1-12.

[15] Dees, J. G. (1998). Social enterprise: Private initiatives for the common good. *Harvard Business Review*, *76*(1), 54-58.

[16] Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas*, *17*(3), 246-262.

[17] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, *69*(1), 71–79.

[18] Mike, B. (2007). Balance: the development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal, 2*(1), 42-60

[19] Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *16*(4), 417-436.

[20] Austin, J. E. Stevenson, H. H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(1), 1–22.

[21] Conway, C. (2008). Business planning training for social enterprise**.** *Social Enterprise Journal*, *4*(1), 57-73.

[22] Briga, H. (2009). Growing the social enterprise issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, *5*(2), 114-125.

[23] Noonin, S. (2014). Organizational analysis: Social enterprise. *Journal of Social Sciences Srinakharinwirot University*, *17*(1), 358-372.

[24] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review. 89*(1), 62-77.

[25] Seanor, P., & Meaton, J. (2008). Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise. *Social Enterprise Journal, 4*(1), 24-40.

[26] Meadows, M., & Pike, M. (2010). Performance management for social enterprises. *Systemic Practice and Action Research, 23*(2), 127-141.

[27] Satar, M. S., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development, 12*(2), 113-138.

[28] Juyjingam, J., & Dhebpanya, P. (2014). Social enterprises: Trend of modern capitalism case studies and best practice applications. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 7*(3), 1229-1242.

[29] Prasetyo, A. H. & Khiew, K. F. (2016). Configuring knowledge management for social enterprise: detecting antecedents and its maneuvers to social improvements. *Information and Knowledge Management, 6*(6), 104-110.

[30] Siriphattrasophon, S. (2015). A conceptual study of social enterprise development in Thailand. *Journal of the Association of Researchers, 20*(2), 30-47.

[31] Achavanuntakul, S. (2012). *SE catalog social enterprises in Thaiand. Interview: The different among CSR, social enterprise and social business*. Bangkok: Acme Printing Co.,Ltd.

[32] Thai Social Enterprise Office (TSEO). (2010). *Social enterprise promotion master plan 2010-2014*. Bangkok: Thai Social Enterprise Office. Retrieved December 19, 2017, from http://www.tseo.or.th/about/ /regulation-directives.

[33] Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer Perceptions and expectations*. New York: The free press.

[34] Prime Minister's Office. (2016). *Policies and guidelines for public-private collaboration to drive development economic foundations and civil state unity in area level*. Bangkok: Prime Minister's office. Retrieved August 24, 2017, from http://www.thaigov.go.th/index.php/en/government-th1/item/102750-102750.

[35] Development Economic Foundations and Civil state's Office. (2016). *Civil state unity handbook No 2*. Bangkok: Development Economic Foundations and Civil state's Office. Retrieved on August 24, 2017, from http://www.prsthailand.com/wp-content/uploads /2016/07/Manual_V2.pdf.

