

Guidelines for Developing Sustainable Social Entrepreneurs in Community Enterprises based on Intellectual Capital, Creating Shared Value, and Organizational Agility

Phiphop Somwethee^{1*} Somnuk Aujirapongpan² Jintanee Ru-Zhue³ Anuman Chantawong⁴

Received: 04-09-2024, Revised: 30-09-2024, 02-10-2024, Accepted: 03-10-2024

Abstract

This study aims to propose a sustainable development approach for social entrepreneurs in community enterprises, based on intellectual capital, creating shared value, and organizational agility. Utilizing qualitative methods, including semi-structured interviews and purposive sampling, data were collected from 10 community leaders and 3 officers in the Andaman region (Phuket, Phang Nga, Krabi) and analyzed through content analysis.

Findings suggested that individual and organizational capacity development is rooted in the community's strengths, particularly natural resources, enhanced by intellectual capital. This fosters cultural and social capital, leading to organizational agility and the establishment of a marketable regional identity. Social community entrepreneurship emphasizes social and environmental responsibility, knowledge transfer, innovation, community relations, proactive efforts, and risk management, all contributing to an improved quality of life. For sustainable operations, balancing economic, social, environmental, operational, and financial aspects is crucial, guided by principles of good governance, including morality, rule of law, transparency, participation, efficiency, and accountability, ensuring long-term stability and success for community enterprises.

¹ School of Accountancy and Finance, Walailak University

² School of Accountancy and Finance, Walailak University

³ School of Accountancy and Finance, Walailak University

⁴ Faculty of Management Sciences, Suratthani Rajabhat University

* Corresponding Author, E-mail: phiphop.s@pkr.u.ac.th

Keyword: Intellectual capital; Creating shared value; Organizational agility; Sustainable organization performance; Community enterprise

แนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน บนฐานของทุนทางปัญญา การสร้างคุณค่าร่วม และความคล่องตัวขององค์กร

พิภพ สมเวท^{1*} สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์^{2*} จินตนิย์ รัชชื้อ³ อนุমান จันทวงศ์⁴

วันรับบทความ: 04-09-2024, วันแก้ไขบทความ: 30-09-2024, 02-10-2024, วันตอบรับบทความ: 03-10-2024

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน บนฐานของทุนทางปัญญา การสร้างคุณค่าร่วม และความคล่องตัวขององค์กร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้ข้อมูลจากหนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จำนวน 10 ราย และเจ้าหน้าที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่กลุ่มจังหวัดอันดามัน ได้แก่ ภูเก็ต พังงา กระบี่ จำนวน 3 ราย นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาต่อไป

ผลการศึกษาพบว่า ด้านการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและองค์กร เกิดจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและสิ่งที่เป็นจุดแข็งเชิงพื้นที่ของชุมชน ได้แก่ ทุนทางธรรมชาติที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้โดยอาศัยทุนทางปัญญาเข้ามาพัฒนาต่อยอดและทำให้ชุมชนเกิดทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสังคมตามมา ซึ่งเกิดจากการสร้างคุณค่าร่วมทั้งภายในและภายนอกชุมชน ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและสามารถสร้างการรับรู้อัตลักษณ์เชิงพื้นที่ สามารถนำไปเป็นจุดขายต่อไป ด้านการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม มุ่งเน้นการสร้างชุมชนบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการถ่ายทอดความรู้ ด้านนวัตกรรม ด้านชุมชนสัมพันธ์ ด้านการทำงานเชิงรุก ด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งผลให้ชุมชนสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

¹ สำนักวิชาการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

² สำนักวิชาการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

³ สำนักวิชาการบัญชีและการเงิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

⁴ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

*ผู้ประพันธ์บรรณกิจ, ติดต่ออีเมล piphops@pkr.ac.th

ภายในชุมชน ด้านการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์กร ต้องคำนึงถึงความสมดุลด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและมั่นคงยาวนานต่อไป

คำสำคัญ: ทูทางปัญญา; การสร้างคุณค่าร่วม; ความคล่องตัวขององค์กร; การดำเนินงานอย่างยั่งยืน; วิสาหกิจชุมชน

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันส่งผลให้องค์กรทางธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อคงอยู่และแสวงหาความมั่นคง เนื่องจากการแข่งขันที่สูงและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรธุรกิจจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้สนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็ว รายงานจาก Global Trends 2040: A More Contested World โดย (The National Intelligence Council, 2021) สหรัฐอเมริกาได้คาดการณ์อนาคตและภัยคุกคามต่อความมั่นคงที่เกิดขึ้นในหลายมิติทั้งส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทั้งในทางบวกและทางลบ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Uncertainty) ได้แก่ สภาพอากาศ โรคระบาด วิกฤติการณ์ทางการเงิน การถูก Disrupt จากเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ 2) ความขัดแย้ง (Conflict) ที่นำไปสู่การแตกแยกอันเนื่องมาจากช่องว่างที่อาจเกิดขึ้นภายในสังคม ภาครัฐ และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ รวมถึงการเติบโตของเมือง และเศรษฐกิจที่มีความเป็นอิสระต่อกัน 3) การสูญเสียดุลยภาพ (Disequilibrium) ซึ่งเป็นผลจากความท้าทายใหม่และความขัดแย้งที่เกิดขึ้น จนก่อให้เกิดการสูญเสียดุลยภาพเนื่องจากองค์กรต่างๆ ไม่ได้ออกแบบให้มีความสามารถที่จะรับมือกับปัญหาความท้าทายระดับโลกที่เกิดขึ้นในอนาคต 4) การปรับตัว (Volatility) เป็นปัจจัยสำคัญเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

ประเทศไทยหลังวิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 รัฐบาลในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (ระหว่างปี พ.ศ. 2540-2544) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเอง มีการจัดตั้งกองทุนชุมชนเมือง และพัฒนาโครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ซึ่งรัฐบาลมองว่าการเกิดขึ้นของวิสาหกิจชุมชนเป็นวิธีบรรเทาความยากจนที่เกิดจากวิกฤตเศรษฐกิจทั้งในเขตเมืองและชนบท จึงได้ออกนโยบายและมาตรการหลายอย่างเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจฐานราก ที่นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมา บูรณาการเข้ากับทรัพยากรธรรมชาติรอบๆ ชุมชน เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ภายในชุมชนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกิจกรรมรูปแบบต่างๆ โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ คุณธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ผลจากการดำเนินนโยบายดังกล่าวส่งผลให้เกิดการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนขึ้นในประเทศไทย และในปี พ.ศ. 2548 รัฐบาลได้ออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน พ.ศ.2548

เพื่อส่งเสริมความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างรายได้ การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปัจจุบันมีวิสาหกิจชุมชนที่ขึ้นทะเบียนไว้กับกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งจำแนกตามกลุ่มการผลิตสินค้าและกลุ่มการให้บริการในแต่ละพื้นที่ของประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 127,240 กลุ่ม (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 รายงานสรุปจำนวนวิสาหกิจชุมชนได้รับการอนุมัติขึ้นทะเบียนแล้วจำแนกตามประเภทกิจการและระดับประเทศ

จำแนกตามประเภทกิจการ (จำนวนราย)			
1. การผลิตพืช	36,207	13. เครื่องไม้เฟอร์นิเจอร์	859
2. การผลิตปศุสัตว์	23,508	14. เครื่องหนัง	105
3. การผลิตประมง	5,014	15. ผลิตภัณฑ์การผลิต	7,724
4. การแปรรูป/ผลิตภัณฑ์อาหาร	13,954	16. เครื่องปั้น	192
5. ผลิตภัณฑ์ผ้าทอ เสื้อผ้า	6,332	17. สิ่งประดิษฐ์จากโลหะ	116
6. เครื่องจักสาน	3,404	18. การผลิตสินค้าอื่นๆ	6,855
7. ดอกไม้ประดิษฐ์	738	19. ร้านค้าชุมชน	1,855
8. เครื่องจักรกล	80	20. ออมทรัพย์ชุมชน	2,903
9. ของชำร่วยของที่ระลึก	903	21. ท่องเที่ยว	2,249
จำแนกตามประเภทกิจการ (จำนวนราย)			
10. ผลิตภัณฑ์สมุนไพร	3,595	22. สุขภาพ	558
11. เครื่องดื่ม	2,905	23. ซ่อมเครื่องจักรกล	38
12. เครื่องประดับอัญมณี	139	24. บริการอื่นๆ	7,007
รวมทั้งประเทศ	127,240		

ที่มา: Community Enterprise Information System, Community Enterprise Promotion Division, Department of Agricultural Extension, 2023

รายงานผลการศึกษาจากสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย (Thailand Development Research institute : TDRI) พบว่ากลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 เป็นต้นมา ทำให้ชุมชนเกิดรายได้ต่อครัวเรือนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า 5% ต่อปี และสามารถลดจำนวนคนว่างงานในชุมชนได้อย่างชัดเจน และวิสาหกิจชุมชนเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศ สามารถสร้างรายได้มากกว่า 2.55 หมื่นล้านบาทต่อปี มีจำนวนสมาชิกมากกว่า 1.4 ล้านคน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2564) การวิจัยที่ผ่านมาพบว่าวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่เผชิญปัญหาด้าน 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ความสามัคคีในกลุ่ม

การมีส่วนร่วม และความผูกพัน 3) ระบบการบริหารจัดการที่ดี 4) เงินทุน 5) การสนับสนุนจากภาครัฐ 6) ทักษะ ความสามารถในการผลิต รวมถึงนวัตกรรมการผลิตและการพัฒนา 7) การสนับสนุนจากภายนอกที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (การสร้างเครือข่าย) 8) ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ 9) การมีตลาดรองรับที่แน่นอน 10) การทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย และความโปร่งใส 11) ระบบการสื่อสาร 12) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพ สวยงาม ตรงความต้องการของผู้บริโภค 13) ความพร้อมของอุปกรณ์และเครื่องมือ 14) การใช้ทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่น 15) การปฏิบัติทางกฎและข้อบังคับทางสิ่งแวดล้อม (Songyothin.T, 2019) การศึกษาวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมให้เกิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยผ่านมุมมองด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) และความคล่องตัวขององค์กร (Learning Agility) โดยเลือกพื้นที่เป้าหมาย 3 จังหวัด ได้แก่ ภูเก็ต พังงา และกระบี่ เนื่องจากมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มีศักยภาพด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมที่สมบูรณ์ มีเอกลักษณ์เชิงพื้นที่ มีวัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวระดับโลก และเป็นเป้าหมายสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค ให้พร้อมต่อการรองรับการพัฒนาในอนาคต เพื่อสร้างความได้เปรียบด้านทรัพยากรที่หลากหลาย และเพิ่มการพึ่งพาเศรษฐกิจท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความมั่นคงในด้านต่างๆ มีการจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนครอบคลุมทั้งกลุ่มการผลิต และกลุ่มให้บริการ มีการขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจชุมชนตามเงื่อนไขการจัดตั้งอย่างถูกต้อง และดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนเกิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization Performance) ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อมแล้ว ด้านการจัดการ ด้านการเงินและการบัญชี ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงสังคมและผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชน โดยอาศัยพื้นฐานของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม และแนวคิดการพัฒนาชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง ผ่านมุมมองพื้นฐานด้านทรัพยากร (Resource-Based View - RBV)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม ให้เกิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืนผ่านมุมมองด้านทุนทางปัญญา การสร้างคุณค่าร่วม และความคล่องตัวขององค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

ทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญา คือองค์ความรู้โดยรวมซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคลหรือเป็นขั้นตอนทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายของธุรกิจ และเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจ (Bontis, 2000 & Stewart, 1997) ทุนทางปัญญาถูกมองว่าเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งหมายรวมถึงทุนทางสังคมและทุนมนุษย์ด้วย และมีแนวโน้มที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจที่ยั่งยืนได้ รวมถึงส่งผลให้องค์กรเกิดคุณค่าและความสามารถในการเงินได้

(Jaunanda et al., 2024) เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่ธรรมดาและยากต่อการทำซ้ำ (Black & Boal, 1994) หากพิจารณาบทบาทของทุนทางปัญญาแล้วพบว่ามีพื้นฐานมาจากการจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Bhattacharya et al., 2014) และมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดความยั่งยืนต่อองค์กร (Phuwadin et al., 2024) นับว่าเป็นหนึ่งในทรัพยากรฐานความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่งที่สุดสำหรับองค์กร (Huang et al., 2016; Rehman et al., 2011) ทุนทางปัญญาเป็นทรัพย์สินทางความรู้ที่สามารถสร้างรายได้และปรับปรุงความสามารถขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ (Marr & Adams, 2004) และส่งผลต่อการดำเนินงานทางการเงินและมูลค่าทางการตลาดที่สูงขึ้น (Bataineh et al., 2022) นอกจากนี้ ทุนทางปัญญายังเกี่ยวข้องกับความสามารถทางเทคโนโลยี ทักษะและความรู้ทางวิชาชีพเป็นอาวุธสำคัญในการแข่งขันที่สามารถเพิ่มคุณค่ากับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ode & Ayavoo, 2020) และส่งผลต่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมในองค์กร (Alrowwad et al., 2020) นับว่าเป็นคุณค่าสะสมของหลักการ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถของคนในองค์กร (Healy, 1998) โดยสรุปทุนทางปัญญา หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ และประสบการณ์ที่มนุษย์สะสมไว้ ซึ่งวิสาหกิจชุมชนถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ ทุนมนุษย์ (Human Capital) คือสมรรถนะ ซึ่งได้แก่ ทักษะ ความรู้ และความสามารถของบุคคลที่สามารถพัฒนาและสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรได้ ทุนความสัมพันธ์ (Relational Capital) คือความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กรธุรกิจมีผลต่อความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร (Momani et al., 2021) ขึ้นอยู่กับขีดความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) ความภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งมีและทุนโครงสร้าง (Structural Capital) คือขีดความสามารถ (Capabilities) ที่ยังคงอยู่กับองค์กร ได้แก่ คลังความรู้ขององค์กร นโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงาน และฐานข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

การสร้างคุณค่าร่วม

การสร้างคุณค่าร่วม มีปรากฏครั้งแรกในบทความ "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" โดย Porter and Kramer (2006) เพื่อเน้นถึงความเชื่อมโยงระหว่างความสำเร็จในธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถสร้างคุณค่าได้ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมพร้อมกัน (Menghwar & Daood, 2021) โดยการแก้ไขปัญหาสังคมผ่านกิจกรรมธุรกิจ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการปัญหาสังคม หรือการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ เป็นกระบวนการที่องค์กรและผู้บริโภคมีบทบาทร่วมกันในการสร้างคุณค่าและความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Prahalad & Ramaswamy, 2004) ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นและยกระดับการแข่งขันให้กับองค์กร (Awad & Thwaib. S, 2024) ส่งผลให้เกิดความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในอนาคต (Gronroos, 2008) นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากลูกค้า รวมถึงการสนับสนุนจากสังคมในการดำเนินงานขององค์กร (Porter & Kramer, 2011) โดยมุมมองของลูกค้าในฐานะผู้สร้างคุณค่าร่วมเป็นเป้าหมายสำคัญขององค์กรเพื่อดึงดูดลูกค้าโดยตรง ในกระบวนการทำงานร่วมกันในขั้นตอนต่างๆ ของการ

ออกแบบ การผลิต และการส่งมอบข้อเสนอ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าใจว่าการร่วมสร้างคุณค่าเกิดขึ้นผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าด้วยการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ (Becker & Jaakkola, 2020 & Frederick, 2016) โดยสรุปการสร้างคุณค่าร่วมสำหรับองค์กรประกอบด้วย การสร้างคุณค่าร่วมจากการใช้ปัจจัยการผลิตร่วมกัน (Co-Production) ระหว่างองค์กรต่อองค์กร เนื่องจากปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้องค์กรอาจมีอยู่จำกัด ดังนั้นเมื่อองค์กรสามารถทำให้เกิดการผลิตร่วมจะส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน ได้แก่ ต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง หรือใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและประหยัดมากที่สุด การสร้างคุณค่าร่วมด้านการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience sharing) ด้วยการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคคลสู่บุคคล หรือจากภูมิปัญญาสู่สมาชิกขององค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันหรือประสบการณ์ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ (Rose & Pearce, 2020) การสร้างคุณค่าร่วมด้านความสัมพันธ์ (Relationship) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของการดำเนินงานองค์กร ต้องรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอก โดยการติดตามอย่างสม่ำเสมอ และการสร้างคุณค่าร่วมความร่วมมือ (Network & Collaboration) เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความชำนาญทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยเสริมความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น

ความคล่องตัวขององค์กร

ความคล่องตัวขององค์กร เกิดจากความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความไม่แน่นอน (Goldman et al., 1995 & Jorroff et al., 2003) การนำเอานวัตกรรมและการเรียนรู้มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความคล่องตัวช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น และความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมได้ (Yildiz & Aykanat, 2021) รวมถึงสามารถสร้างองค์ความรู้ช่วยในการตัดสินใจและจัดการกับสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงได้ ความคล่องตัวยังเกี่ยวข้องกับการวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดภายในองค์กรช่วยเพิ่มเสถียรให้กับองค์กรในการแข่งขันในอนาคต (Lin et al., 2006; Sharifi & Zhang, 1999) ความคล่องตัวขององค์กรยังสามารถช่วยตรวจจับและตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามในสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและคล่องแคล่ว (Tallon & Pinsonneault, 2011) การพิจารณาความคล่องตัวขององค์กรในแง่ของความสะดวก ความเร็ว และความคล่องแคล่วในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและตลาด ถือเป็นความสามารถที่สำคัญมากกว่าความสามารถขององค์กรเพียงอย่างเดียว (Mrugalska & Ahmed, 2021) องค์กรอาจมีขีดความสามารถด้านความคล่องตัวที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความผันผวนและความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และความสามารถนี้สามารถพัฒนาผ่านการใช้ความสามารถแบบไดนามิก (Overby et al., 2006) บริษัทที่ไม่ให้ความสำคัญกับความคล่องตัวอาจสูญเสียส่วนแบ่งตลาดและความได้เปรียบในอุตสาหกรรมเนื่องจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน องค์กรจำเป็นต้องรับรู้ว่าความวุ่นวายในตลาดเป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้และจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการพฤติกรรมที่คล่องตัวเพื่อรักษาสถานะที่ดีใน

ตลาด (Sengupta et al., 2018) การทำงานอย่างคล่องตัวช่วยให้องค์กรทำงานได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองต่อคู่แข่งได้โดยไม่กระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Teece et al., 2016) เช่น การจัดการความไม่เพียงพอในการผลิตสินค้าและบริการตามความต้องการของตลาด ซึ่งทำให้การตอบสนองต่อลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญทั้งในบริบทของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น ความสามารถหลัก ทักษะ จุดแข็ง และความได้เปรียบในการแข่งขัน และในบริบทภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้า เทคโนโลยี การนำเอาฐานข้อมูลมาใช้ให้เกิดความคล่องตัวขององค์กร (Turi et al., 2023) เงื่อนไขทางการเมือง และโอกาสที่มีอยู่ในตลาด (Fachridian et al., 2024 : Aburub, 2015) โดยสรุปความคล่องตัวขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Responsiveness) เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้เกิดสมรรถนะ (Competency) ที่สามารถรับมือกับความผันผวนของตลาดและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) สามารถรักษาการเจริญเติบโตและความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมถึงการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึงอย่างรวดเร็ว (Quickness) ด้วยการนำประสบการณ์ที่ผ่านมาไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีความยั่งยืนในระยะยาว

การดำเนินงานอย่างยั่งยืน

การดำเนินงานขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วส่งผลต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Steinhart, 2024) ดังนั้นองค์กรที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากเดิม (Beechler & Woodward, 2009; Hossin, 2021) โดยเฉพาะการสร้างความสามารถขององค์กร (Capability) เช่น การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ (Schuler et al., 2011; Tarique & Schuler, 2010) ซึ่งการวัดผลแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานด้านการเงิน ซึ่งอาจมีข้อจำกัดในการสะท้อนศักยภาพภายในองค์กรได้ทั้งหมด (Kanji, 2002) การวัดผลองค์กรที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนควรมีการบูรณาการระหว่างการพัฒนาและออกแบบระบบการวัดผลที่ครอบคลุมทั้งด้านตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยมีปัจจัยสำคัญคือ ความสามารถทางด้านเศรษฐกิจ (Adnan et al., 2023) และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Santos & Brito, 2012) การสนใจที่เพิ่มขึ้นในผลการดำเนินงานนี้ทำให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าในรูปแบบสินค้าและบริการต่างๆ ตามทฤษฎีฐานทรัพยากรของกิจการและทฤษฎีฐานความรู้ของกิจการ (Hubbard et al., 2008; Daily et al., 2000) ในท้ายที่สุดผลการดำเนินงานที่มีการปรับตัวตามสถานการณ์และสร้างรายได้เปรียบทางทรัพยากรทั้งในด้านการเงินและไม่เป็นตัวเงิน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันที่ดีทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (Bilderback, 2024; Crosson & Berdrow, 2003) การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนให้เกิดความยั่งยืน สามารถพิจารณาจากการดำเนินงานและแนวโน้มในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพตามภารกิจของวิสาหกิจชุมชน กล่าวคือ การสร้างงาน สร้างอาชีพ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน ก่อให้เกิดรายได้ขึ้นภายในชุมชน และด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ และการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เกิดประสิทธิผลของการดำเนินงาน

(Sukprasert, 2022; Somwathee et al., 2023) ดังนั้นสามารถสรุปผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์กรได้ทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1) ผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) 2) ผลการดำเนินงานด้านสังคม (Social Performance) 3) ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance) 4) ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Financial Performance) 5) ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน (Operation Performance)

การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม

การประกอบการเพื่อสังคม เกิดจากการรวมตัวกันของประชาชน เพื่อประกอบธุรกิจสินค้าและบริการและใช้เงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อดำเนินกิจการอย่างเป็นอิสระ สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนมากกว่าการทำกำไร และมุ่งหาวิธีการทำธุรกิจที่สร้างคุณค่าทางสังคมและผลกระทบที่ดีต่อชุมชน มีผลกระทบเชิงบวกต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมรวมถึงการให้โอกาสและการจ้างงานให้กลุ่มคนในชุมชน (EMES European Research Network, 1999; Lewis et al, 2006; Nukul soompratana, 2021; Phinyochatchinda, 2018) ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่มุ่งยกระดับความสามารถของชุมชนและสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Sustainable Revenue) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมความเข้มแข็งและความยั่งยืนของกิจการผ่านการสร้างคุณค่าและการเรียนรู้ร่วมกัน (Satar, 2024) โดยการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนจะช่วยสนับสนุนกิจการและโครงการที่มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสังคม หลักการนี้มุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์ทางสังคมควบคู่ไปกับการสร้างรายได้ที่มั่นคง วิสาหกิจชุมชนเน้นการพัฒนาธุรกิจที่สร้างผลกระทบทางสังคมเป็นหลัก และมุ่งสนับสนุนการช่วยเหลือสังคมในบริบทที่หลากหลาย ตั้งแต่การช่วยเหลือกลุ่มผู้ประกอบการในชุมชนของตน การใช้ประโยชน์จากทุนทางปัญญาช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน (Rahmaddian, 2024) การนิยามความหมายของวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือกิจการเพื่อสังคมสามารถแตกต่างกันตามการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงาน โดยเน้นการสร้างประโยชน์ที่ยั่งยืนให้กับสังคมและเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนในหลายระดับและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้สูงขึ้น (Sharifi & Khoshnevisan, 2024) จากการทบทวนวรรณกรรม สามารถสรุปลักษณะการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมในบริบทของวิสาหกิจชุมชนประกอบด้วย 4 ลักษณะดังนี้ 1) ความเป็นนวัตกรรม (Innovativeness) 2) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและวัฒนธรรม (Localness) 3) ความกระตือรือร้นในเชิงรุก (Pro activeness) 4) ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (Risk management) สามารถควบคุมความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร การมีลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถดำเนินกิจกรรมในวิสาหกิจชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างผลกระทบที่ดีต่อชุมชนและสังคมในระยะยาว

ทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV)

เป็นแนวคิดสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและถูกนำไปใช้เป็นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจอย่างหลากหลาย

(Beamish & Chakravarty, 2021) ทฤษฎีนี้เสนอว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนได้โดยการพัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีคุณค่า หายาก ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย และไม่สามารถทดแทนได้ (Barney, 1991) การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร (Mailani et al., 2024) จำเป็นต้องได้เปรียบทางด้านราคาถูก หรือการสร้างความแตกต่างของตัวผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ หรืออาจต้องอาศัยปัจจัยทั้ง 2 อย่างเพื่อให้การแข่งขันประสบความสำเร็จได้ และภายใต้การแข่งขันของตลาดที่มีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมที่มีการเติบโตของอุปสงค์หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีความไม่แน่นอน (Furr & Eisenhardt, 2021) เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Gilbert & Strebel, 1989) เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ทรัพยากรขององค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ 1) ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือ สิ่งที่ต้องการต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็งเพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบล้างอุปสรรค ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy, 2000) 2) การหาได้ยาก (Rare Resource) คือ ความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยรายทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่การสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขันมิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 3) ต้นทุนการลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable Resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย แต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น 4) การทดแทนไม่ได้ (Non-Substitutable) คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991) การกำหนดกรอบงานโดยใช้แนวทาง Resource Based View (RBV) สำหรับองค์กรต่างๆ ส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงโดยเริ่มต้นจากการจัดการและใช้ศักยภาพและทรัพยากรของบริษัท (Lubis.N. W., 2022) นอกจากนี้การจัดการองค์การที่ดีจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Gibson & Webster, 2021) ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนจึงจำเป็นต้องนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่สร้างให้เกิดคุณค่าต่อชุมชนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยทางเอกสาร (Documentary Research) ทั้งจากเอกสารที่เป็นหนังสือ บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน และการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการวิสาหกิจชุมชนของกลุ่มตนเองเป็นอย่างดี และเจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตร 3 คน ที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิสาหกิจชุมชน

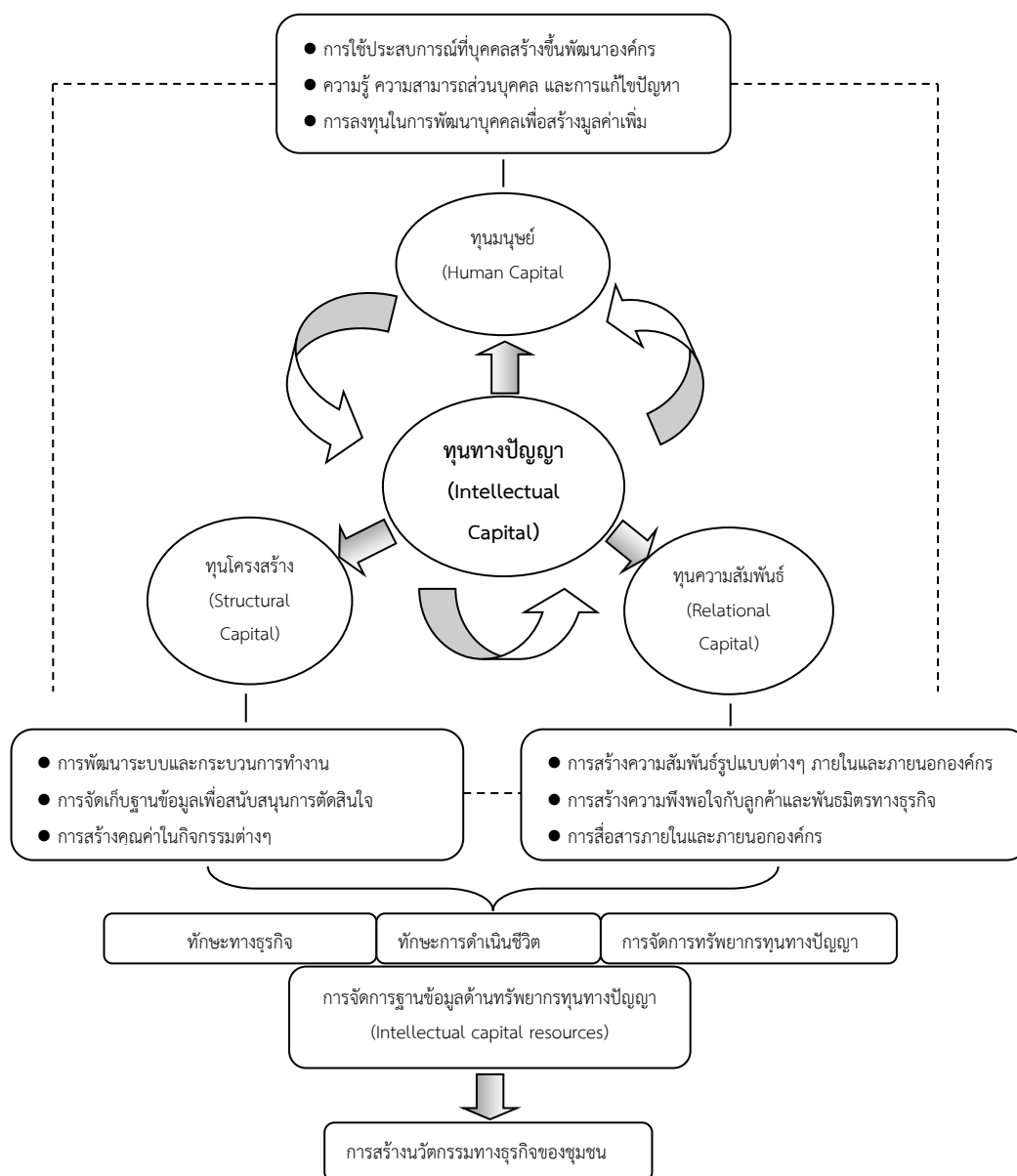
รวม 13 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) โดยผู้วิจัยคัดเลือกจากตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่ดำเนินงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี ผลลัพธ์ของกลุ่มได้รับมาตรฐาน มผช. กลุ่มที่ถูกเลือกจะได้รับการติดต่อทางโทรศัพท์ เพื่ออธิบายรายละเอียดของการศึกษาวิจัยและสอบถามเกี่ยวกับความสมัครใจในการร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ เมื่อกลุ่มตัวอย่างตอบรับและเข้าร่วมการตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกำหนดวัน เวลา สถานที่ ณ โรงแรมภูงา จังหวัดพังงา สำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาทีต่อกลุ่ม หลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นเป็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 13 ราย โดยผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเป็นประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน และตัวแทนเจ้าหน้าที่จากสำนักงานเกษตร และมีการบันทึกเสียงสนทนาประกอบระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้นำไปตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรง โดยวิธีสามเส้า (Data Triangulation) ว่าข้อมูลมีความถูกต้อง ด้านช่วงเวลาที่จัดเก็บข้อมูล สถานที่จัดเก็บข้อมูล และบุคคลที่ให้ข้อมูล และทำการตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) ว่าข้อมูลที่ได้จากแหล่งเอกสารต่าง ๆ มีความน่าเชื่อถือ จากนั้นนำข้อมูลไปวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุปโดยวิธีการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) และทำการเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) ดังกล่าวเพื่อเชื่อมโยงให้เกิดความสัมพันธ์และเกิดเป็นแนวคิดย่อย ๆ ขึ้นมา และนำเสนอข้อมูลในลักษณะการบรรยาย (Descriptive) และวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยมีแผนภาพประกอบเพื่อกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาในแต่ละด้านต่อไป

ผลการศึกษา

จากการเก็บรวบรวมข้อมูล และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน พบแนวทางการพัฒนาทุนทางปัญญา การสร้างคุณค่าร่วม และความคล่องตัวขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่มีต่อการดำเนินงานอย่างยั่งยืนดังนี้

1. ด้านทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

การพัฒนาทุนทางปัญญาของวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านทุนภายในชุมชนทำให้สมาชิกมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการพัฒนาธุรกิจ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาทุนทางปัญญาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนได้ดังแผนภาพที่ 1



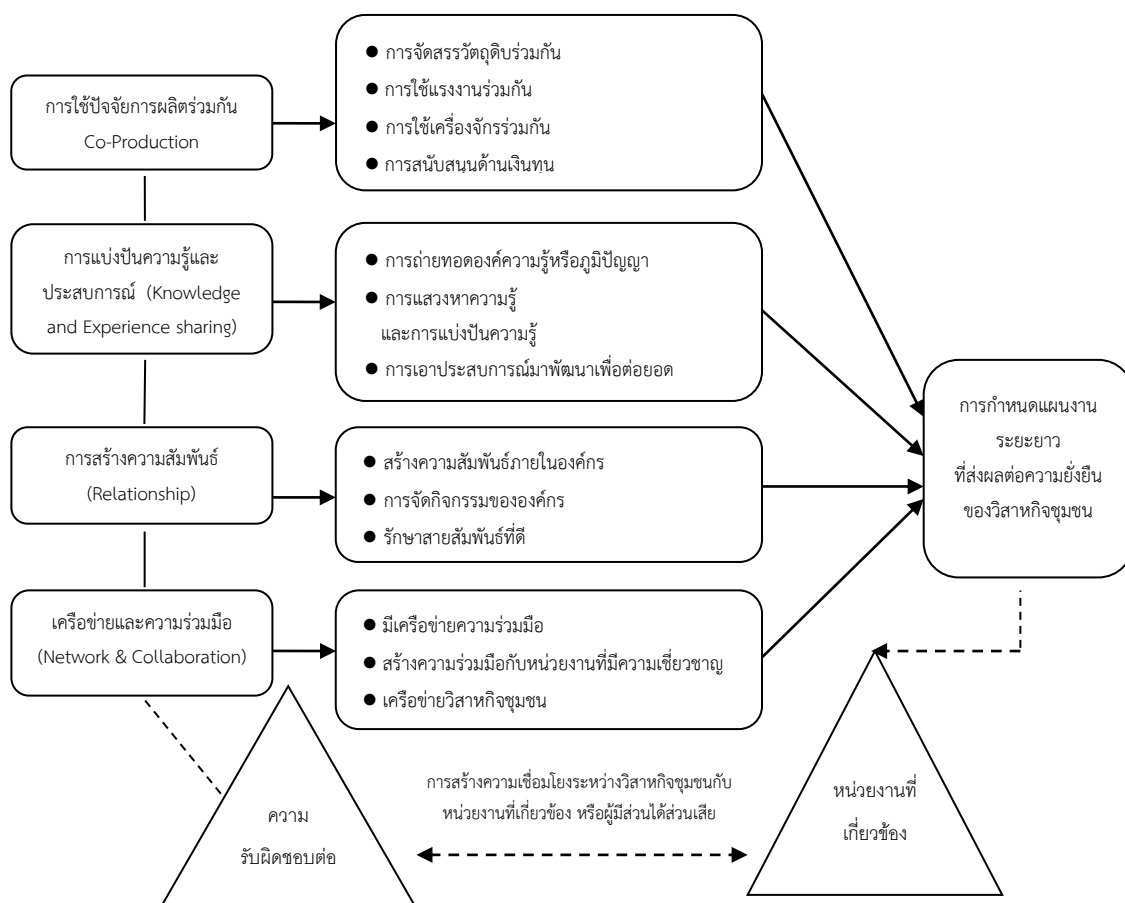
ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาด้านทุนทางปัญญาของวิสาหกิจชุมชน

ทุนมนุษย์ (Human capital) ประกอบด้วย 1) การใช้ประสบการณ์ที่บุคคลสร้างขึ้นมาเพื่อพัฒนาองค์กร 2) การนำเอาความรู้ ความสามารถส่วนบุคคลมาใช้ในการแก้ไขปัญหา 3) องค์กรมีการลงทุนในการพัฒนาบุคคลทักษะ และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ 4) การผสมผสานความรู้ของบุคคลให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (2) ทุนโครงสร้าง (Structural capital) ประกอบด้วย 1) การพัฒนาระบบและกระบวนการทำงานภายในองค์กร 2) การจัดเก็บฐานข้อมูลเพื่อช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ 3) การส่งเสริมและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าในกิจกรรมต่างๆ 4) การแบ่งงานตามหน้าที่รับผิดชอบ (3) ทุนความสัมพันธ์ (Relational capital) ประกอบด้วย 1) การสร้างความสัมพันธ์ ในรูปแบบต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การสร้างความพึงพอใจ

ให้กับลูกค้าและการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ 3) การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้การนำเอาศักยภาพบุคคล โดยมุ่งเน้นการให้ความรู้และทักษะให้แก่สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน เสริมสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมธุรกิจที่กำลังพัฒนาทั้งทักษะทางธุรกิจ เช่น การบริหารเงิน การตลาด หรือการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ ทักษะการดำเนินชีวิตประจำวัน รวมถึงการจัดการทรัพยากรทุนทางปัญญา ซึ่งผนวกเป็นการสร้างฐานข้อมูลทรัพยากรทางปัญญาภายในวิสาหกิจชุมชน เพื่อให้สมาชิกสามารถแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กัน และนำไปสู่การจัดการและสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจของชุมชนในที่สุด

2. ด้านการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Share Value)

แนวทางการพัฒนาการสร้างคุณค่าร่วมในวิสาหกิจชุมชน เป็นการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนต่อธุรกิจและสมาชิกภายในวิสาหกิจและชุมชนที่อยู่รอบข้าง จากการวิเคราะห์สามารถกำหนดแนวทางการสร้างคุณค่าร่วมในวิสาหกิจชุมชน ดังแผนภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างคุณค่าร่วมของวิสาหกิจชุมชน

การใช้ปัจจัยการผลิตร่วมกัน (Co-Production) ประกอบด้วย 1) การจัดสรรวัตถุดิบร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดคุณค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 2) การใช้แรงงานร่วมกัน ในการผลิตเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3) การใช้เครื่องจักรร่วมกันกับหน่วยงานอื่นหรือได้รับการสนับสนุน 4) การสนับสนุนด้านเงินทุนเพื่อเริ่มต้นกิจการจากภายในและภายนอก (2) การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and Experience sharing) ประกอบด้วย 1) การถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคคลหรือภูมิปัญญาสู่สมาชิกในกลุ่มให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 2) การแสวงหาความรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง) และแบ่งปันความรู้ได้อย่างเหมาะสม 3) การนำเอาประสบการณ์ในอดีตมาพัฒนาเพื่อต่อยอดเพื่อลดความผิดพลาดให้น้อยลง 4) การจดบันทึกข้อมูลองค์ความรู้หรือประสบการณ์ใหม่ๆอย่างเป็นระบบเพื่อให้สมาชิกรุ่นหลังได้เรียนรู้ (3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ประกอบด้วย 1) ยึดหลักการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกภายในองค์กรซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของการดำเนินงานของกลุ่ม 2) การจัดกิจกรรมเพื่อสานสัมพันธ์ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 3) รักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอก เน้นการติดตาม สอบถามอยู่อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (4) เครือข่ายและความร่วมมือ (Network & Collaboration) ประกอบด้วย 1) มีเครือข่ายความร่วมมือเพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรทั้งจากภายในองค์กรและนอกองค์กร 2) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อช่วยกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึง 3) การรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากขึ้น

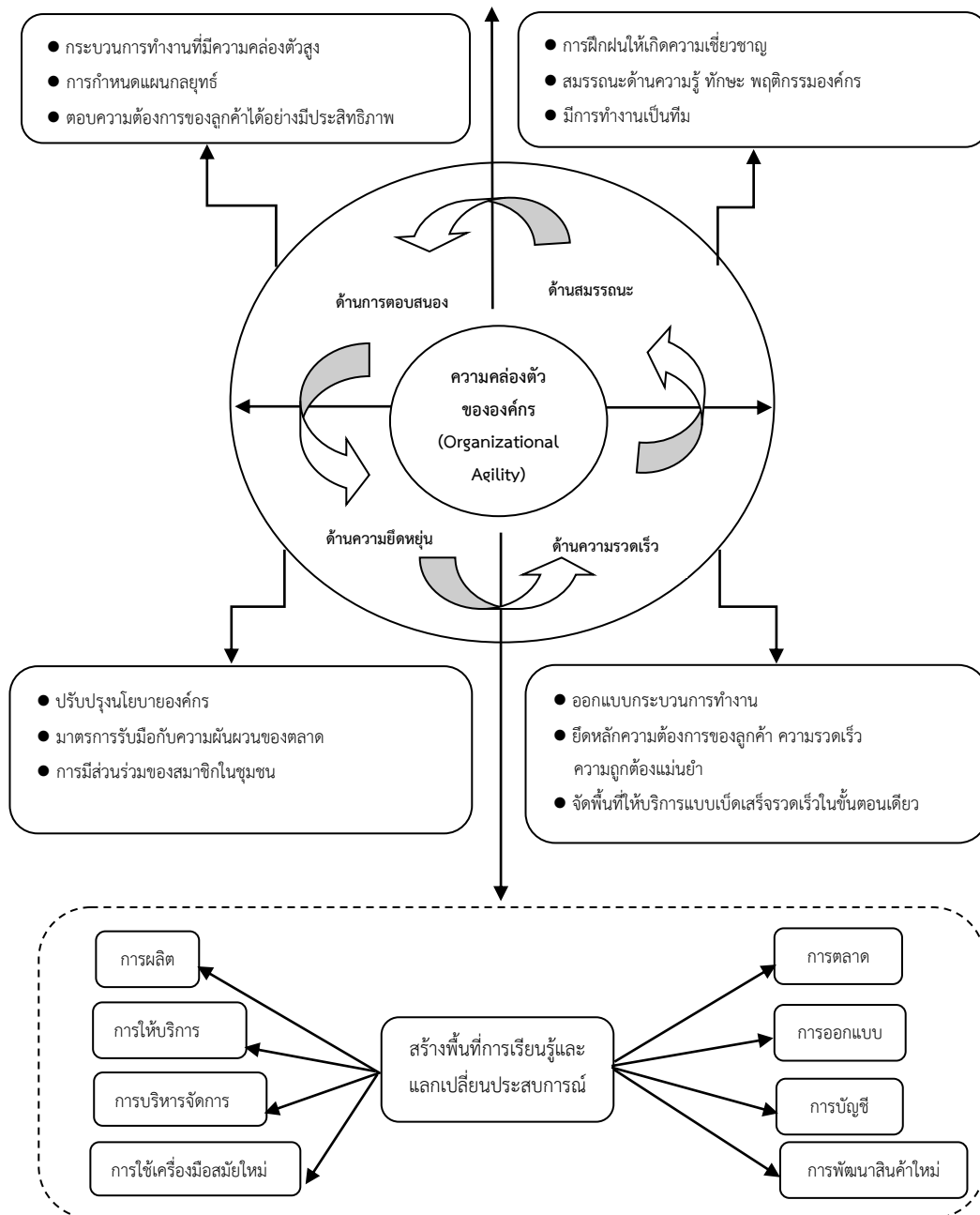
นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาการสร้างคุณค่าร่วม ควรสร้างความเชื่อมโยงกับหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้อง การสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม มีการนำเอาเทคโนโลยีนวัตกรรมสมัยใหม่มาช่วยพัฒนาและสร้างคุณค่าร่วม ทั้งในกระบวนการผลิตและการให้บริการ โดยการกำหนดแผนงานระยะยาวที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

3. ด้านความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)

การพัฒนาความคล่องตัวของวิสาหกิจชุมชน เป็นแนวทางที่ทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ผู้วิจัยกำหนดแนวทางการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กรวิสาหกิจชุมชนได้ตั้งแผนภาพที่ 3

(ความคล่องตัวด้านการสนองต่อ (Responsiveness) ประกอบด้วย 1) มีกระบวนการทำงานอย่างคล่องตัว 2) มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า 3) ตอบสนองลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) ความคล่องตัวด้านสมรรถนะ (Competency) ประกอบด้วย 1) มีการฝึกฝนให้เกิดความเชี่ยวชาญทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) มีสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมองค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการทำงานได้ 3) มีการทำงานเป็นทีม รวมคิด ร่วมทำ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน 4) องค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ ชัดเจน ไม่เกิดความคลาดเคลื่อนหรือความผิดพลาดจากการดำเนินงาน (3) ความคล่องตัวด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ประกอบด้วย 1) ปรับปรุงนโยบายองค์กรให้

สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป 2) มีมาตรการรับมือกับความผันผวนของตลาดได้มีประสิทธิภาพ 3) สร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล (4) ความคล่องตัวด้านความเร็ว (Quickness) ประกอบด้วย 1) ออกแบบกระบวนการทำงานและกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) ยึดหลักความจำเป็นของลูกค้าและความรวดเร็วต้องมาพร้อมกับความถูกต้องแม่นยำเสมอ 3) จัดพื้นที่ให้บริการแบบเบ็ดเสร็จรวดเร็วในขั้นตอนเดียว



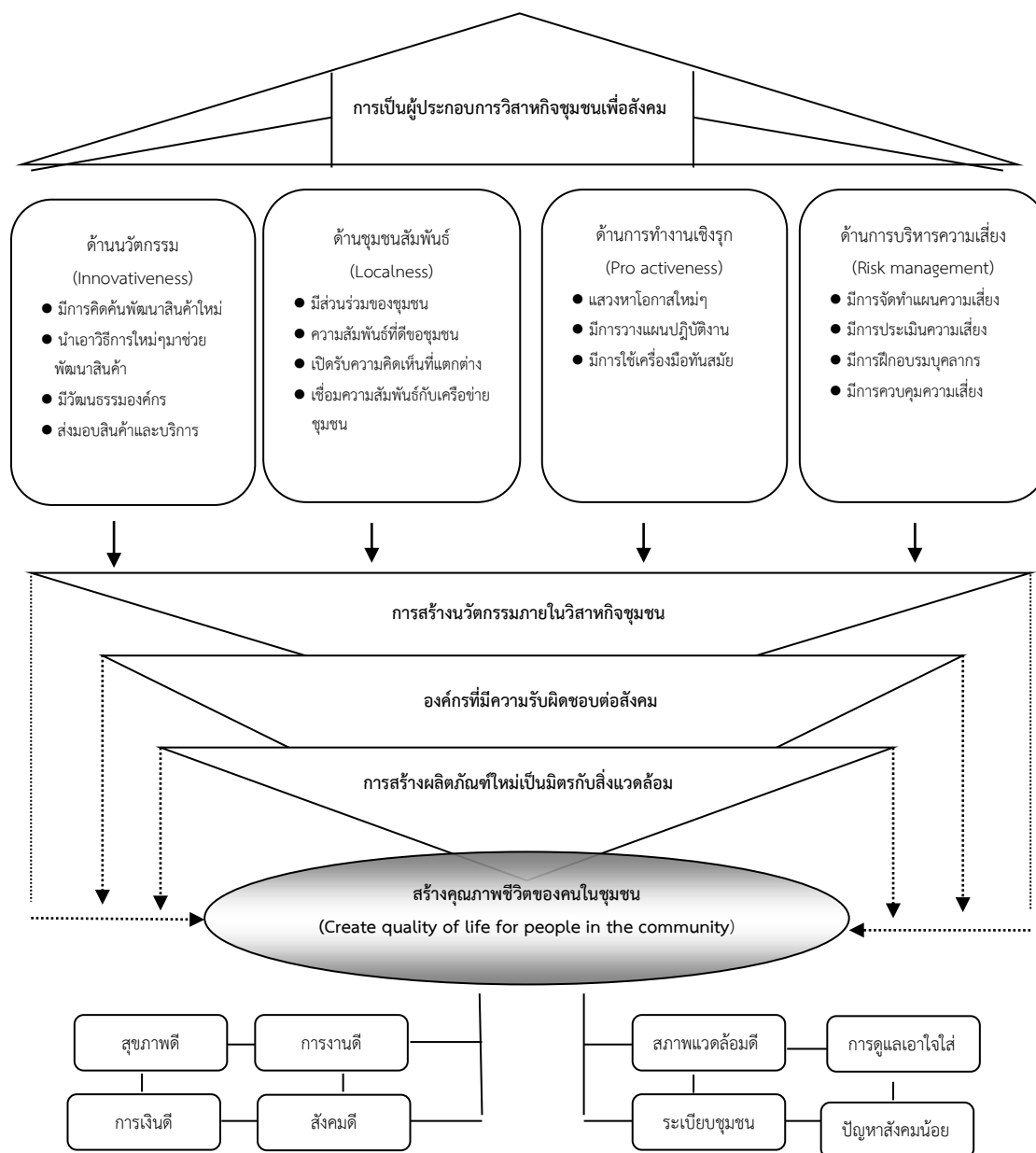
ภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาด้านความคล่องตัวขององค์กรวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กร ควรพิจารณาเลือกใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มา

ช่วยในกระบวนการผลิต การให้บริการลูกค้า หรือการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจเพื่อเพิ่มทุนประสิทธิภาพและความคล่องตัว และให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการใช้นวัตกรรม เป็นการสร้างพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและคล่องตัวของชุมชน การพัฒนาโครงสร้างทางด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพการทำธุรกิจที่เปลี่ยนไปได้

4. ด้านการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม (Social Entrepreneurial Capital)

การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม เกิดจากการตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม ไม่ได้เน้นที่การผลิตสินค้าหรือบริการที่สร้างคุณค่าทั้งต่อธุรกิจและชุมชนท้องถิ่นเท่านั้น สำหรับแนวทางการพัฒนาด้านการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมแสดงดังแผนภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แนวทางการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชน

ความสามารถด้านนวัตกรรม (Innovativeness) ประกอบด้วย 1) มีการคิดค้น พัฒนาสินค้าใหม่ และออกแบบสินค้าและบริการใหม่ๆให้มีความแตกต่างจากเดิมเสมอ 2) นำเอาวิธีการใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนา สินค้าผ่านกระบวนการผลิต ที่ทันสมัย 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ด้านนวัตกรรม 4) สามารถส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างทั่วถึงด้วยเครื่องมือทางตลาดสมัยใหม่ และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (2) ความสามารถด้านชุมชนสัมพันธ์ (Localness) ประกอบด้วย 1) มี ส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน 2) การขับเคลื่อนชุมชนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี 3) เปิดรับความคิดเห็นที่

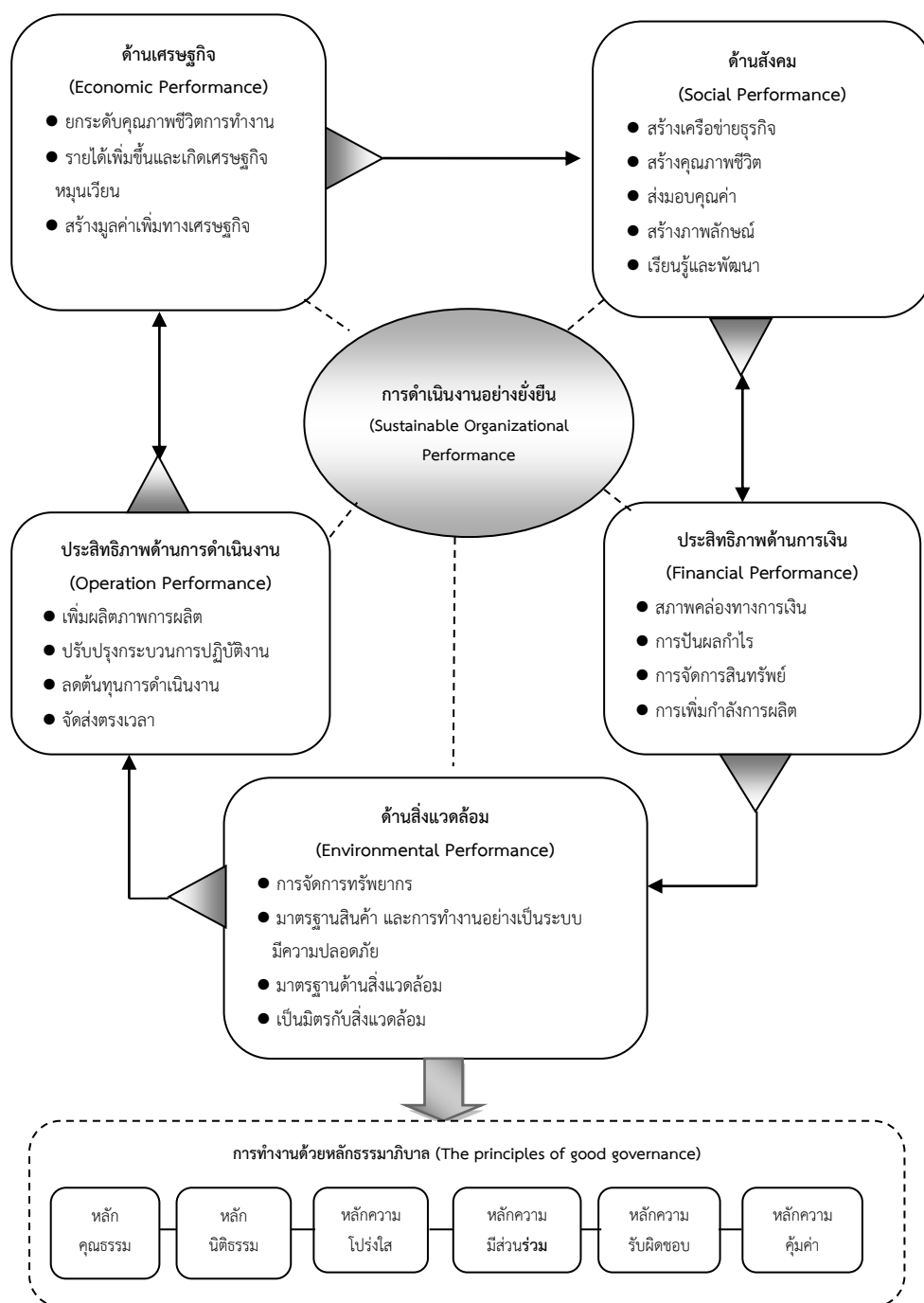
แตกต่างทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง 4) เชื่อมความสัมพันธ์กับเครือข่ายชุมชนผ่านตัวบุคคลหรือกิจกรรมต่างๆที่จัดขึ้น (3) ความสามารถในการทำงานเชิงรุก (Pro activeness) ประกอบด้วย 1) กระตือรือร้นในการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ และไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนา 2) มีการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน และสนับสนุนซึ่งกันและกัน 3) มีการใช้เครื่องมือทันสมัยในการทำงานเชิงรุก การติดต่อสื่อสาร และสามารถตัดสินใจได้ทันที (4) ตามคู่มือเพื่อลดผลกระทบให้น้อยลง 2) มีการประเมินความเสี่ยงและหาแนวทางแก้ไข ป้องกันอยู่ตลอดเวลา 3) มีการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้และบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม 4) สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ด้วยการลด ป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรได้

นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมภายในวิสาหกิจชุมชน และตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในกระบวนการผลิต และในการให้บริการ หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสามารถสร้างคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนได้

5. ด้านการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Organizational Performance)

แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้วิสาหกิจสามารถทำงานอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเงิน และด้านการจัดการ สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาให้วิสาหกิจชุมชนดำเนินงานอย่างยั่งยืนได้ดังนี้

ด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance) ประกอบด้วย 1) การยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของคนในชุมชนให้ดีขึ้น 2) ชุมชนเกิดรายได้เพิ่มขึ้นและเกิดเศรษฐกิจหมุนเวียนภายในชุมชน 3) สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจด้วยการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า (2) ด้านสังคม (Social Performance) ประกอบด้วย 1) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ 2) การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้เกิดขึ้นกับสมาชิกภายในองค์กรได้ 3) การส่งมอบคุณค่าที่ดีให้แก่ลูกค้า ทำให้เกิดความพึงพอใจได้ 4) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีบนความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นที่ประจักษ์ได้ 5) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance) ประกอบด้วย 1) การจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ประหยัด ลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต 2) การวางแผนงานด้านการควบคุมมาตรฐานสินค้าและการทำงานอย่างเป็นระบบและปลอดภัย 3) ได้รับการยอมรับหรือการรับรองมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม 4) ดำเนินงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไม่เกิดผลเสียต่อสังคม 5) ดำเนินกิจการบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (4) ประสิทธิภาพด้านการเงิน (Financial Performance) ประกอบด้วย 1) ความสามารถในการสร้างกำไรและมีสภาพคล่องทางการเงิน 2) การปันผลกำไรของกิจการเฉลี่ยสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี 3) จัดการสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดหนี้สินได้ 4) การเพิ่มการลงทุนเพื่อยุยายกำลังการผลิต (5) ประสิทธิภาพด้านการดำเนินงาน (Operation Performance) ประกอบด้วย 1) การเพิ่มผลผลิตภาพการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องได้ 2) ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน 3) เพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน 4) การเพิ่มจำนวนสินค้าที่จัดส่งตรงเวลา



ภาพที่ 5 แนวทางการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเข้าใจอันดีภายในชุมชน โดยวิสาหกิจชุมชนมุ่งเน้นการทำงานด้วยหลักธรรมาภิบาล สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และปรับปรุงตามผลลัพธ์ที่ได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์ต่อสังคมเป็นสำคัญเพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างยั่งยืน แผนภาพที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

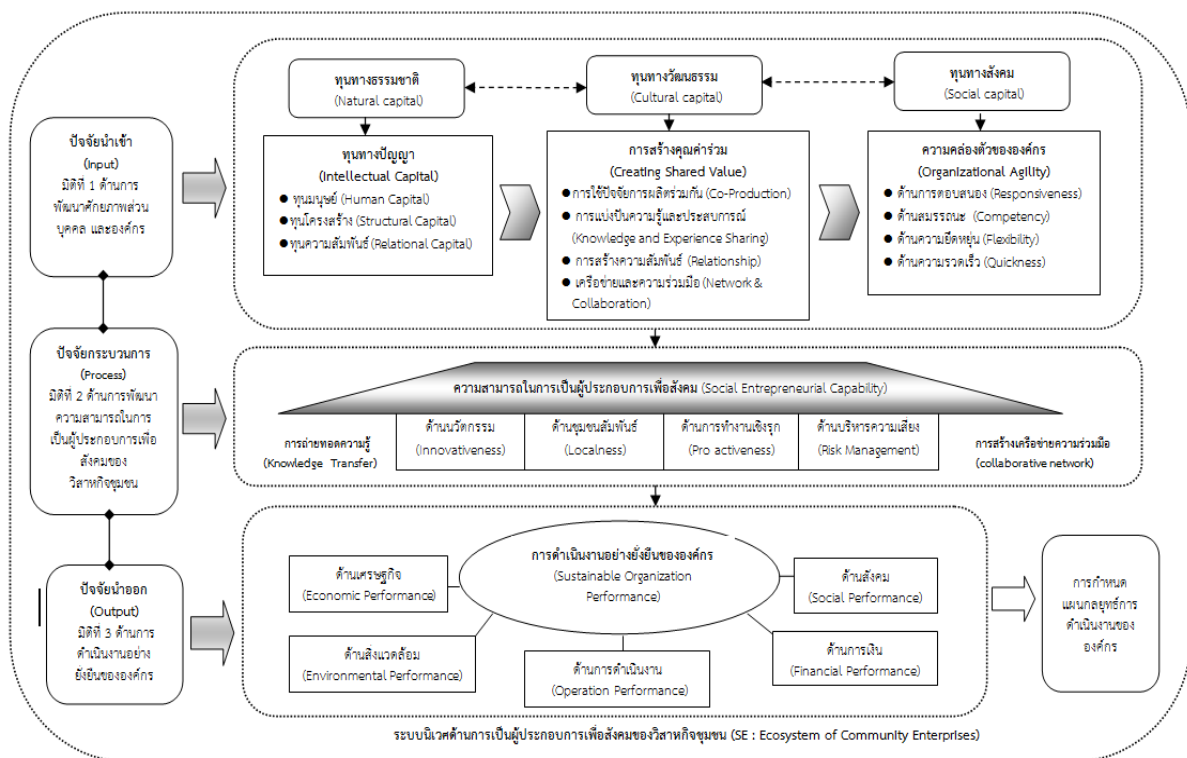
จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวม ทำให้ผู้วิจัยค้นพบแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน บนฐานของทุนทางปัญญา การสร้างคุณค่าร่วม และความคล่องตัวขององค์กร และสรุปความเชื่อมโยงในมิติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับผลการวิจัยก่อนหน้านี้ และนำเสนอความแตกต่างที่ค้นพบจากการวิจัยโดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสร้างให้เกิดเป็นระบบนิเวศด้านการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม (SE : Ecosystem of Community Enterprises) ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลและองค์กร โดยบุคคลสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนำไปพัฒนาเพื่อยกระดับความสามารถขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้วิจัยค้นพบว่าการเกิดขึ้นของมิติดังกล่าวมาจากสิ่งที่มีอยู่แล้วดั้งเดิมและเป็นจุดแข็งเชิงพื้นที่ ได้แก่ ทุนทางธรรมชาติ (Natural capital) หรือทรัพยากรทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นและมีอยู่ในพื้นที่ของชุมชน โดยชุมชนสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ๆ ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) และมีมูลค่าทางการตลาด โดยการผลิตสินค้าและบริการดังกล่าวอาศัยทุนทางปัญญา (Intellectual capital) เข้ามาช่วยพัฒนาต่อยอดได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรเกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สมาชิกภายในชุมชนส่งผลให้ชุมชนเกิดทุนทางวัฒนธรรม (Cultural capital) ในเวลาต่อมา ซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างคุณค่าร่วมทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยการยึดเป็นแนวทางปฏิบัติต่อเนื่องกันมาทำให้วิสาหกิจชุมชนสามารถปรับตัวและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วให้เกิดความยืดหยุ่นและความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลให้ชุมชนนั้นๆ เกิดทุนทางสังคม (Social cost) ขึ้น ทำให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างและสามารถสร้างการรับรู้แก่บุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดีเป็นอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ (Area identity) ของชุมชนนั้นๆที่มีความแตกต่าง (Differentiation) และเป็นจุดแข็งเชิงพื้นที่ที่สามารถนำไปเป็นจุดขายต่อไป ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ของประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่านหนึ่งกล่าวว่า “ชุมชนเราอยู่ได้ทุกวันนี้เพราะเรามีทรัพยากรในพื้นที่ เรานำมาสร้างมูลค่าเพิ่มได้ ทำให้ครอบครัวมีรายได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง”

มิติที่ 2 ด้านการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม (Social entrepreneur in community enterprise) ของวิสาหกิจชุมชน พบว่าความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีส่วนสำคัญในการช่วยเหลือสังคม โดยการสร้างสังคมและสร้างธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ภายในชุมชนเกิดการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer) ด้านนวัตกรรม ด้านชุมชนสัมพันธ์ ด้านการทำงานเชิงรุก ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวจะทำให้ชุมชนสามารถสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีภายในชุมชน ได้แก่ สุขภาพดี การงานดี การเงินดี สังคมดี สภาพแวดล้อมดี การดูแลเอาใจใส่ ลดปัญหาสังคมให้น้อยลง และชุมชนมีระเบียบมากขึ้น ซึ่งจากคำสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงานเกษตรท่านหนึ่ง กล่าวว่า “หน่วยงานเรามีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนให้มีความรู้ ความสามารถ

สามารถบริหารจัดการกลุ่มได้ หน่วยงานมีกิจกรรมมอบให้กับผู้ประกอบการทั้งรายใหม่ รายเก่า เพื่อให้ชุมชนนั้น ๆ สามารถยืนอยู่ได้ด้วยตนเอง”

มิติที่ 3 ด้านการดำเนินงานอย่างยั่งยืนขององค์กร (Sustainable Organizational Performance) ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความยั่งยืนและเติบโตไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ โดยองค์กรต้องคำนึงถึงการดำเนินการให้เกิดความสมดุลด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน โดยยึดหลักการทำงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นหัวใจหลักของวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานอย่างยั่งยืนและมั่นคงยาวนานต่อไป ซึ่งจากคำสัมภาษณ์ประธานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่านหนึ่ง กล่าวว่า “กลุ่มวิสาหกิจชุมชนเรามีสมาชิกเพิ่มขึ้น เพราะสินค้าของเราขายได้ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น และเราได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ สิ่งไหนที่เราไม่รู้ เราจะถามผู้รู้ และพยายามปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และความต้องการของลูกค้า”



ภาพที่ 6 แนวทางการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน

นอกจากนี้ ยังพบว่าแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน บนฐานของทุนทางปัญญา การสร้างคุณค่าร่วม และความคล่องตัวขององค์กร มีความสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนที่อาศัยทุนทางปัญญาช่วยขับเคลื่อนองค์กรแต่ยังขาดกลไกการสร้างให้เกิดคุณค่าร่วมทั้งภายในและภายนอก จึงส่งผลให้วิสาหกิจชุมชนปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงล่าช้า และทำให้เกิดความ

คล่องตัวต่ำ ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีมุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV มาประยุกต์ใช้กับองค์กร เพื่อสร้างระบบนิเวศของการดำเนินงานทั้ง 3 มิติจึงเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมให้สามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืน ดังแผนภาพที่ 6

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำไปปฏิบัติ

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ และเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมก่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างยั่งยืนสามารถทำได้ตามแนวทางต่อไปนี้

1. การใช้ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการให้การฝึกอบรม, สนับสนุนการเรียนรู้, และส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ จัดการทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่าที่ผ่านมาวิสาหกิจชุมชนขาดระบบที่สนับสนุนการเก็บรวบรวม จัดเก็บ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลและความรู้ให้เป็นรูปธรรม ซึ่งหากมีระบบการจัดการที่ดีจะทำให้วิสาหกิจชุมชนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. การสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value) ด้วยการผลิตสินค้าหรือบริการที่สร้างประโยชน์ทั้งองค์กรและสังคม สามารถแก้ไขปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมได้ โดยทำให้ธุรกิจได้รับประโยชน์ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างคุณค่าสู่สังคมได้

3. ความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) มุ่งเน้นการปรับตัวต่อเปลี่ยนแปลงโดยโครงสร้างองค์กรสามารถปรับตัวได้รวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพแวดล้อมธุรกิจและสังคม ดังนั้นวิสาหกิจชุมชนที่ประสบความสำเร็จที่มีอยู่ในปัจจุบันล้วนมีการส่งเสริมการนำเอาเทคโนโลยีและสร้างนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการทำงานขององค์กร

4. ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurial Capability) เป็นการใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารองค์กรให้เกิดความยั่งยืน โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่สามารถสร้างรายได้และสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับชุมชน สังคมได้

5. การดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Sustainable Organization Performance) เป็นการประยุกต์ใช้การจัดการทรัพยากรทางธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ลดการสูญเสียในกระบวนการต่างๆ สนับสนุนให้องค์กรมีการใช้นวัตกรรมที่ทันสมัย เช่น การใช้แพลตฟอร์มต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวก เช่น ด้านการเงิน การสื่อสาร การดำเนินงานเพื่อให้เกิดความยั่งยืนได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยได้เสนอข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตดังนี้

1. เนื่องจากงานวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะพื้นที่จังหวัดภูเก็ต พังงา กระบี่ ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปอาจจะขยายไปพื้นที่อื่นที่มีกลุ่มวิสาหกิจชุมชนจัดตั้งและดำเนินงานอยู่ เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน เช่น การจัดการความรู้ด้านทุนทางปัญญาของวิสาหกิจชุมชน ความสามารถเชิงนวัตกรรมของชุมชน ศึกษาสภาพแวดล้อมและคงความอยู่ของวิสาหกิจชุมชน การวัดและประเมินผลความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน เป็นต้น
3. ในงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ขนาดและกลุ่มตัวอย่างยังน้อย หากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะงานวิจัยผสมผสาน (Mixed method)

References

- Al Momani, K. M. K., Jamaludin, N., & Zanani, W. (2021). The effect of relational capital on the intellectual capital and firm performance nexus: Evidence from the Jordanian industrial sector. *Journal of Sustainability Science and Management*, 16(5), 307–326. <https://doi.org/10.46754/jssm.2021.07.01>
- Awad, I. M., & Thwaib, S. M. (2024). Creating shared value to enhance the competitiveness of the agricultural cluster in Qalqilya governorate. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Aburub, F. (2015). Impact of ERP systems usage on organizational agility: An empirical investigation in the banking sector. *Information Technology & People*, 28(3), 570-588.
- Adnan, M., Younas, H., Khan, J., & Haseeb, A. (2023). Impact of sustainability practices on organizational performance: Mediating role of economic performance. *International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences*, 2(4), 1191-1200.
- Alrowwad, A. A., Kaliannan, M., Melebari, A. M., & S. Isa, N. (2020). The Influence of Environmental Management Accounting Practices on Environmental Performance: Evidence from Jordanian Pharmaceutical Companies. *Sustainability*, 12(3), 967.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 120.

- Bataineh, H., Abbadi, S. S., Alabood, E., & Alkurdi, A. (2022). The effect of intellectual capital on firm performance: the mediating role of family management. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(5), 845–863. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2022-0032>
- Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). Using the resource-based view in multinational enterprise research. *Journal of Management*, 47(7), 1861-1877.
- Becker, J. M., & Jaakkola, E. (2020). Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study. *Journal of Business Research*, 120, 227-240.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international Management*, 15(3), 273-285.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131-148.
- Bhattacharya, S., Sen, S., & Korschun, D. (2014). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37
- Bilderback, S. (2024). Integrating training for organizational sustainability: the application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*, 48(7/8), 730-748.
- Bontis, N. (2000). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- Community Enterprise Information System, *Community Enterprise Promotion Division, Department of Agricultural Extension*. (2023). Community Enterprise Information System. <https://smce.doe.go.th/>
- Crosson, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24, 1087-1105.
- Department of Agricultural Extension. (2021). *Household income increased*. Department of Agricultural Extension. https://doe.go.th/gallery_detail.php?id=b3M0bmNRcTQyRm1QalBMdERBMkRSdz09879
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?. *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523.
- EMES European Thematic Network. (1999). *The Emergence of social enterprises in Europe. A Short Overview*. EMES. https://base.socioeco.org/docs/wp_08_01_se_web.pdf

- Fachridian, A., Ramli, A. H., & de Araujo, L. M. (2024). Implementation of Organizational Agility Strategies to Meet The Challenges of Digital Transformation in Government Organizations. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 39(2), 215-233.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European industrial training*, 24(2/3/4), 94-104.
- Frederick, W. C. (2016). A model of intrinsic and extrinsic motivation for enjoyment and future expectations of gambling among college students. *Journal of Gambling Studies*, 32(4), 1153-1167.
- Furr, N. R., & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47(7), 1915-1935.
- Gilbert, X., & Strebel, P. (1989). From innovation to outpacing. *Business Quarterly*, 54(1), 19-23.
- Gibson, C. B., Gibson, S. C., & Webster, Q. (2021). Expanding our resources: Including community in the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1878-1898.
- Gogan, L. M., Rennung, F., Istis, G., & Drahici, A. (2014). A proposed tool for managing intellectual capital insmall and medium size enterprises. *Procedia Technology*, 16, 728-736. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.022>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer, vol. 8. Van Nostrand Reinhold.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value and who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Healy, P. M. (1998). The effects of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting and Economics*, 25(1), 183-208.
- Hossin, M. S. Hosain, M. F. Frempong, S. S. Adu-Yeboah, and M. A. A. Mustafi, (2021). What drives sustainable or-ganizational performance? *The roles of perceived organiza-tional support and sustainable organizational reputation*, *Sus-tainability (Switzerland)*, 13(22), <https://doi.org/10.3390/su132212363>.

- Huang, L., Fan, W., & Guo, Y. (2016). Mining the city: Discovering the geo-social semantics of places. *Information & Management*, 53(1), 17-28.
- Hubbard, G., Zubac, A., & Johnson, L. (2008). Linking learning, customer value, and resource investment decisions: Developing dynamic capabilities. In A. Heene, R. Martens, & R. Sanchez (Eds.), *Advances in Applied Business Strategy* 10, 9-27). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0749-6826\(07\)10001-9](https://doi.org/10.1016/S0749-6826(07)10001-9)
- Jaunanda, M., Sembel, R., Hulu, E., Shinta, G. (2024). The impact of intellectual capital strategy on firm value and financial distress. *Corporate & Business Strategy Review*, 3, 148-158.
- Joroff, M. L., Porter, W. L., Feinberg, B., & Kukla, C. (2003). The agile workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), 293-311.
- Kanji, G. K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728.
- Lewis, R., Hunt, P., & Carson, D. (2006). Social enterprise and community based care. *Is there a future for mutually owned organisations in community and primary care*. Kings Fund.
- Lin, C., Chiu, H., & Chu, P. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100, 285–299.
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6), 587–596.
- Mailani, D., Hulu, M. Z. T., Simamora, M. R., & Kesuma, S. A. (2024). Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 4(1), 1-15.
- Marr, B., & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring business excellence*, 8(3), 18-27.
- Menghwar, P., & Daoood, A. (2021). Intellectual capital and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Cogent Business & Management*, 8(1).
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15)

- National Intelligence Council. (2021). *Global trends 2040: A more contested world*, Office of the Director of National Intelligence. <https://dni.gov/index.php/gt2040-home>
- Nukulsomprathana, P (2021). *Concepts of social entrepreneurship*. popticles.com. <https://popticles.com/branding/social-enterprise-concept/>
- Ode, A. E., & Ayavoo, D. (2020). Intellectual capital, knowledge management, and organizational performance: Evidence from selected banks in Nigeria. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 86-109.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15, 120-131
- Phinyochatchinda, S (2018). Analysis of social entrepreneurship of entrepreneurs in Rojana Industrial Park. Ayutthaya Province. *Silpakorn University Journal, Thai version Humanities, Social Sciences and Arts*, 11(1), 662-678.
- Phuwadin, P., (2024). The Relationship between Intellectual Capital, Firm Performance, and Sustainable Growth in Companies Listed on the Thai Stock Exchange. *Journal of Accounting*, 20(66), 99-121.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(2), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value - How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Rahmaddian, R. (2024). The Effect of Social Entrepreneurship, Government Support on Local Economic Performance in Indonesia, and the Impact of Local Initiatives Mediated by Intellectual Capital. *West Science Business and Management*, 2(01), 225-235.
- Rehman, N., Yadav, R., Ali, M., & Ghazanfar, M. A. (2011). Conceptual model of knowledge management system for innovation and competitive advantage. *Procedia Engineering*, 15, 3941-3945.

- Rose, Q., & Pearce, A. (2020). Customer-dominant logic in higher education: A model for value creation in international staff mobility. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 1-23.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Satar, M. S. (2024). *Compassion, value creation and digital learning orientation in social entrepreneurs*. Management Decision.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal Of World Business*, 46(4), 506-516.
- Sengupta, S., & Sahay, A. (2018). Social enterprises in the Indian context: conceptualizing through qualitative lens. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8, 1-19.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Sharifi, S., & Khoshnevisan, F. (2024). Social entrepreneurship: recognition of sociocultural competencies in the higher education future. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhue, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082.
- Songyothin, T. (2019). Factors affecting the success of community enterprise operations. *Burapha Business Review Journal*, 12(2), 11–26.
- Steinhart, J (2024). Sustainable organization performance, It trend and development, *ETR*, 1,339–347. <https://doi: 10.17770/etr2024vol1.8011>
- Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of nations*. Doubleday Dell Publishing Group.
- Sukprasert, P., Sumalee, S., & Koolsriroj, U. (2022). Development of learning activities based on micro learning in the civics, culture and social life course for Mathayomsuksa 2 students at Taweethapisek school. *Journal of Chandrakasemsarn*, 28(1), 62-77.

- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS quarterly*, 35(1), 463-486.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Turi, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F., & Hameed, A. (2023). The role of big data analytics and organizational agility in improving organizational performance of business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2081-2106.
- Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(4), 765-786.