

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0

Strategic Management of Social Enterprise to Thailand 4.0

นงคราญ ไชยเมือง¹ และ จิรัฏฐ์ กาญจนบุญเรือง²
Nongkran Chaimuang and Chirath Kanboonruang

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0” เขียนขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความจำเป็นของการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อมุ่งหวังให้องค์กรใช้วิธีการจัดการกิจการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน แต่เป้าหมายสำคัญ คือ การนำกำไรที่ได้จากการดำเนินการกลับคืนสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ต้องประสานเข้าด้วยกันในแง่ของการดำรงอยู่ ปรัชญา กระบวนการและเป้าหมาย โดยต่างยังคงรักษาความเป็นอิสระของตนเองเพื่อเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาคู่มือ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ต้องยึดหลักการที่สำคัญดังนี้ หลักคน โลก กำไร และความยั่งยืน และต้องประกอบด้วยการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ คือ 1) มีปรัชญาการจัดการ ซึ่งแนวคิดที่เป็นปรัชญาทางการจัดการสร้างให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมพัฒนาสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ปรัชญาหลักสำคัญ 4 ประการ คือ ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน มีความระมัดระวังไว้กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความสามัคคี และให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ มีความอดทนสูงต่อไอเดียใหม่ ๆ และ 2) มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: วิสาหกิจเพื่อสังคม การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประเทศไทย 4.0

Abstract

The academic article titled "Strategic Management of Social Enterprise to Thailand 4.0" was written with the aim to present the necessity of developing strategic management in the hopes that social enterprises would operate their organizations the same way private ones do. However, the most significant goal is that they would return

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยพายัพ

E-mail: Nongkran_Chaimuang@hotmail.com

² อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยพายัพ E-mail: ChirathKanboonruang@gmail.com

the profit gained from their businesses to society and environment which are coordinated in terms of existence, philosophy, process and goal in order to comply with Thailand 4.0 focusing on “Stability, Prosperity, and Sustainability,” on a condition that each factor still works independently. For strategic management, it involves the essential principle of “PPPS”, referring to People, Planet, Profit, and Sustainability, and 2 important dimensions. The first dimension is management philosophy. In order to develop social enterprises to become sustainable self-reliance, the management philosophy employs 4 principles namely the concept of financial conservative, sensitivity to changing environment, cohesive and strong sense of Identity, and high tolerance to new ideas. The second dimension is a strategic management process because it systematically involves defining the vision, mission, objectives, strategies and policies, including the monitoring and evaluation of social enterprises.

Keywords: Social Enterprise, Strategic Management, Thailand 4.0

บทนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นรากฐานการพัฒนาประเทศที่สำคัญ เพราะ ณ ขณะนี้ประเทศไทยอยู่ในระยะ “เปลี่ยนผ่าน” วิถีทางเศรษฐกิจและการเมืองหลายต่อหลายครั้ง ควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของโลกในศตวรรษที่ 21 หากประเทศไทยไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ตลอดจนไม่ดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนประเทศผ่านการปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนอย่างจริงจัง ประเทศไทยอาจจะประสบกับสถานะเสื่อมถอยจากประเทศในโลกที่สองในปัจจุบันเป็นประเทศในโลกที่สามในอนาคตก็เป็นได้ แต่หากดำเนินการปฏิรูปสำเร็จจะทำให้ประเทศไทยสามารถก้าวไปสู่ “ประเทศในโลกที่หนึ่ง”

อันเป็นดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานไว้ว่า “เราจำต้องก้าวไปข้างหน้าเสมอ เราต้องไม่ถอยหลังเป็นอันขาด แม้ว่าหยุดอยู่กับที่ก็ไม่ได้ เพราะการหยุดก็เสมอด้วยการถอยหลัง”

ดังนั้นประเทศไทยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” โดยมีการกิจประการสำคัญ คือ การขับเคลื่อนการปฏิรูป เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามชุดใหม่ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบไปด้วย 2 ยุทธศาสตร์สำคัญดังนี้ 1) การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within) 2) การเชื่อมโยงกับประชาคมโลก (Connect to the World) โดยมีเป้าหมายเพื่อหลุดพ้น

3 กับดัก โดยปรับเปลี่ยนกลไกการขับเคลื่อนการเติบโตชุดใหม่ เพื่อเปลี่ยนผ่านประเทศไทยไปสู่ “ประเทศในโลกรุ่นหนึ่ง” ภายในปี 2575 ดังนี้ 1) หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง 2) หลุดพ้นจากกับดักความเหลื่อมล้ำ 3) หลุดพ้นจากกับดักความไม่สมดุล ซึ่งการยกระดับและการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งเป็นทางเลือกทางหนึ่งที่เป็นเศรษฐกิจของสังคม โดยจะช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักความเหลื่อมล้ำ ซึ่งเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเกื้อกูลกัน ภายใต้รูปแบบองค์กรทางสังคม โดย “วิสาหกิจเพื่อสังคม” จะเป็นองค์กรที่ใช้วิธีการจัดการกิจการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน แต่เป้าหมายสำคัญของการประกอบธุรกิจ คือ การนำกำไรที่ได้จากการดำเนินการกลับคืนสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ต้องการประสานเข้าด้วยกันในแง่ของการดำรงอยู่ ปรัชญา กระบวนการและเป้าหมาย โดยต่างยังคงรักษาความเป็นอิสระของตนเองเพื่อสร้างความอยู่รอดร่วมกัน ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องมีกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา ทั้งการพัฒนาคน ผลิตภัณฑ์ และระบบการจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของโลกในศตวรรษที่ 21 บทความนี้จึงมุ่งที่จะเสนอแนวคิดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ประเทศไทย 4.0

สำหรับยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 เน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” โดยมีภารกิจประการสำคัญ คือ การขับเคลื่อนการปฏิรูป เพื่อให้สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามชุดใหม่ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประเทศไทยเอง ณ ขณะนี้ยังติดอยู่ใน “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ดังนั้นประเทศไทยจึงมีอยู่แค่ 2 ทางเลือก ดังนี้ ถ้าหากประเทศไทยปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจได้สำเร็จ จะกลายเป็น “ประเทศที่มีรายได้ที่สูง” แต่หากปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจทำไม่สำเร็จ ก้าวข้ามกับดักนี้ไปไม่ได้ ประเทศไทยก็จะตกอยู่ในภาวะที่เรียกกันว่า “ทศวรรษแห่งความว่างเปล่า” ไปอีกยาวนาน ซึ่งในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ เพื่อก้าวข้าม “ประเทศไทย 3.0” ไปสู่ “ประเทศไทย 4.0” โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) กล่าวคือ ในปัจจุบันประเทศไทยยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” เราต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” นั้นหมายถึงการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติสำคัญ ดังนี้ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2560 : ออนไลน์) 1) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” 2) เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 3) เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้า ไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

ดังนั้นประเทศไทย 4.0 จึงเป็นการพัฒนาเครื่องยนต์เพื่อขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจชุดใหม่ (New Engines of Growth) ด้วยการแปลง “ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ” ของประเทศที่มีอยู่ 2 ด้าน ดังนี้ 1) ความหลากหลายเชิงชีวภาพ และ 2) ความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม ให้เป็นความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive advantage) โดยการเติมเต็มด้วยวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา แล้วต่อยอดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ เป็น 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech) 2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness&Bio-Med) 3) กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics) 4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, IoT, Artificial Intelligence & Embedded Technology) 5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value Services) ซึ่งทั้ง 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย จะเป็นแพลตฟอร์มในการสร้างธุรกิจใหม่ที่เพิ่งเริ่มต้น (New Startups) ต่าง ๆ มากมาย อาทิ ในกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย เทคโนโลยีการเกษตร (Agritech) และ เทคโนโลยีอาหาร (Foodtech) ในกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยเทคโนโลยีสุขภาพ (Healthtech) เทคโนโลยีทางการแพทย์ (Meditech) และ สปา ในกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยเทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robotech) ในกลุ่มที่ 4 ประกอบด้วยเทคโนโลยีด้านการเงิน (Fintech) อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน (IoT) เทคโนโลยีการศึกษา (Edtech) อี-มาร์เก็ตเพลส (E-Marketplace) และ อี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce) และในกลุ่มที่ 5 ประกอบด้วยเทคโนโลยีการออกแบบ (Designtech) ธุรกิจไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Business) เทคโนโลยีการท่องเที่ยว (Traveltech) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Service Enhancing) เป็นต้น

ซึ่งโมเดลประเทศไทย 4.0 เป็นโมเดลที่ได้น้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวคิดหลักในการพัฒนาประเทศ (สุวิทย์ เหมอินทรีย์, 2560 : ออนไลน์) ดังที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 พระราชทานพระราชดำรัสหลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ครั้งแรกในงานพระราชทานปริญญาบัตร ณ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ. 2517 ไว้ความตอนหนึ่งว่า “การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือความพอมีพอกิน พอใช้ ของประชาชนเป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอสมควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะทางเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป หากมุ่งแต่จะทุ่มเทสร้างความเจริญ ยกฐานะทางเศรษฐกิจขึ้นได้รวดเร็วแต่ประการเดียว โดยไม่ให้แผนปฏิบัติการสัมพันธ์กับสภาวะของประเทศและของประชาชนโดยสอดคล้องด้วย จะเกิดความไม่สมดุลในเรื่องต่าง ๆ ได้ ซึ่งอาจกลายเป็นความยุ่งยากล้มเหลวในที่สุด”

ดังนั้นประเทศไทย 4.0 ได้น้อมนำพระราชดำริข้างต้นของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 และถอดรหัสออกมาเป็น 2 ยุทธศาสตร์สำคัญดังนี้ 1) การสร้างความเข้มแข็งจากภายใน (Strength from Within) คือ ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) 2) การเชื่อมโยงกับประชาคมโลก (Connect to the World) คือ การเชื่อมต่อ (Connectivity) ซึ่งเป็น 2 ปัจจัยที่จะต้องดำเนินควบคู่กันไปในการสร้างความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนให้กับประเทศ

วิสาหกิจเพื่อสังคมคืออะไร

วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) (สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557 : 8) คือ การประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งถือเป็นคำเดียวกับ “กิจการเพื่อสังคม” ส่วนความหมายที่เป็นทางการที่มีอยู่นั้น พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 621) พ.ศ. 2559 นิยามว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคม” หมายความว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการขายสินค้าหรือการให้บริการ โดยมุ่งส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่นที่วิสาหกิจเพื่อสังคมตั้งอยู่ หรือมีเป้าหมายในการจัดตั้งตั้งแต่แรกเริ่มในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนสังคม หรือสิ่งแวดล้อม โดยมีได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วน และนำผลกำไรไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบไปลงทุนในกิจการของตนเอง หรือใช้เพื่อประโยชน์ของเกษตรกร ผู้ยากจน คนพิการผู้ด้อยโอกาส หรือใช้เพื่อประโยชน์ ส่วนรวมอื่น ๆ ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนด อีกทั้งไม่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรสูงสุด แต่ก็คงดำเนินการตามหลักธุรกิจเพื่อให้กิจการเติบโต มีผลตอบแทนระยะหนึ่ง เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยยังมีจุดยืนของความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการพัฒนาสังคมควบคู่ไปด้วย ดังนั้น ผลสัมฤทธิ์ของ “วิสาหกิจเพื่อสังคม” จึงประกอบด้วยทั้ง “ความสำเร็จของการประกอบธุรกิจ” และ “ผลกระทบทางสังคม” ควบคู่กันไป ซึ่งการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งเน้นเป้าหมายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการเงินไปพร้อม ๆ กัน หรือที่เรียกว่า ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) โดยเป้าหมายทางการเงิน เช่น การสร้างรายได้นั้นมีขึ้นเพื่อเพิ่มผลประโยชน์ของสังคมหรือสิ่งแวดล้อม แทนที่จะเป็นผลประโยชน์ของบริษัทหรือผู้ถือหุ้นเหมือนกิจการทั่วไป ซึ่งเป็นเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) ต่างจากความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงบริษัท (Corporate Social Responsibility : CSR) ตรงที่วิสาหกิจเพื่อสังคมมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคน สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด (Maximization of Improvement in Human and Environmental Well-being) ในขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงบริษัทมักจะเป็นกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสังคมของกิจการที่แสวงหากำไรตามปกติ

โดยลักษณะสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมมีดังต่อไปนี้ 1) ดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม และมีแนวทางการหารายได้ด้วยตนเองเพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โดยที่มาของรายได้สามารถอยู่ในรูปแบบการขายผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ การระดมทุนโดยให้ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน จนถึงการใช้บริการหรือการสนับสนุนทางการเงินแบบให้เปล่าเหมือน

องค์การสาธารณประโยชน์ ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่ได้เพิ่งเกิดขึ้น แต่เกิดมานานแล้วไม่ว่าในประเทศไทยหรือต่างประเทศ เพราะเมื่อเอ่ยถึงกาแฟดอยตุง หรือผลไม้จากโครงการหลวง หรือแม้แต่โกลเด้นส์เพลส เป็นต้น ก็คือวิสาหกิจเพื่อสังคมที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 และพระบรมวงศานุวงศ์ทรงทำมาช้านาน 2) เน้นการใช้นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหา นั่นคือการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถแก้ปัญหาที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลยั่งยืน และสามารถต่อยอดผลลัพธ์ได้ ตัวอย่างเช่น การให้เงินกู้ขนาดย่อมสำหรับแม่บ้านในบังกลาเทศเพื่อลงทุนสร้างกิจการของตนเอง โดยธนาคารกรามีน ของมูฮัมหมัด ยูนุส การสร้างปั้มน้ำที่ใช้พลังงานจากเครื่องเล่นเด็กของบริษัท Playpumps ในประเทศแอฟริกาใต้ 3) การดำเนินงานโดยอาศัยความร่วมมืออย่างกว้างขวาง เพื่อใช้ศักยภาพเฉพาะทางของหน่วยงานต่าง ๆ ในเครือข่ายเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน 4) จำต้องนำไปใช้ในการขยายผลมิใช่นำไปปันผลเพื่อประโยชน์ส่วนตัวกำหนดให้ปันผลกำไรได้ไม่เกิน 30 เปอร์เซ็นต์ 5) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (good governance) 6) ต้องจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล อาทิเช่น ในรูปแบบบริษัทจำกัด

ซึ่งในปัจจุบันวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) กำลังได้รับความสนใจอย่างยิ่ง ทั้งจากผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ประกอบกับรัฐบาลของประเทศไทยเองให้ความสนใจเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องไปกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคม จะช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศมีความพร้อมรองรับการแข่งขันจากต่างประเทศ และพร้อมสำหรับการตอบสนองความต้องการผู้บริโภคที่ให้ความสนใจกับประเด็นทางสังคมมากขึ้น โดยภาครัฐของประเทศไทยกำลังผลักดันกฎหมายและมาตรการภาษี เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมธุรกิจที่อยากสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่าการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ หรือรับผิดชอบทางสังคมเชิงบรรษัท (Corporate Social Responsibility : CSR) และเพื่อผู้บริโภคที่มองหาสินค้าที่มีส่วนสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้นเป็นทางเลือกในการจับจ่าย

ซึ่งในปี พ.ศ. 2558 ที่ผ่านมาสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ได้พิจารณารายงานการศึกษาวิจัยเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) และร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยนำเสนอหลักการและเหตุผลว่า กรอบแนวคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่จะทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งเพราะเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเกื้อกูลกัน ภายใต้รูปแบบองค์กรทางสังคม โดยการส่งเสริมให้เกิดวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีคุณภาพจะต้องผลักดันนโยบายและมาตรการเชิงยุทธศาสตร์ เช่น ส่งเสริมการเรียนการสอนเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมในทุกระดับชั้น รัฐต้องสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น เปิดโอกาสให้จดทะเบียนรับรองสถานะเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม สร้างระบบการจดทะเบียนพาณิชย์ สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ไม่ได้มุ่งแสวงผลกำไรมาแบ่งปันกัน ต้องมีระบบกองทุนสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม สร้างระบบยกเว้น หรือลดภาษีสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม และสร้างกลไกในทุกระดับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งท้ายที่สุดที่ประชุมมีมติเห็นด้วยกับรายงานการศึกษาวิจัยฯ ดังกล่าวฯ พร้อมให้คณะกรรมการฯ ปรับปรุงตามข้อเสนอของสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ในบางประเด็น เพื่อนำเข้าที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ลงมติรับร่างพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) และรอการประกาศใช้ราชกิจจานุเบกษา บังคับใช้ต่อไป ขณะเดียวกัน มีการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริม

กิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) เพื่อรองรับกระบวนการต่าง ๆ (วิสาหกิจเพื่อสังคม, 2560 : ออนไลน์) ต่อมาได้มีการดำเนินการและการสนับสนุนจากรัฐในเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในส่วนของการออกระเบียบสำนักนายกฯ การจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม (สกส.) และการจัดตั้งคณะกรรมการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (ศกส.) นอกจากนั้นแล้วประเทศไทยยังมีทุนเดิมที่เกิดจากความริเริ่มของผู้นำทางความคิดของสังคม เช่น คุณมีชัย วีระไวทยะ ที่ได้สร้างธุรกิจเพื่อสังคมหลากหลายกิจการซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างดีในระดับนานาชาติ รวมถึงองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรของไทยอื่น ๆ ที่ได้ริเริ่มดำเนินการในหลักคิดของวิสาหกิจเพื่อสังคมจนประสบความสำเร็จอย่างมากมาย เช่น มูลนิธิแม่ฟ้าหลวง (ดอยตุง) มูลนิธิโรงพยาบาลอภัยภูเบศร ซึ่งทั้งสององค์กรนอกจากสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมได้อย่างมากมายแล้วยังพิสูจน์ให้เห็นว่าองค์กรทางสังคมของตนสามารถใช้รูปแบบธุรกิจเข้ามาบริหารจัดการภายใต้ระบบตลาดปกติได้เป็นอย่างดี

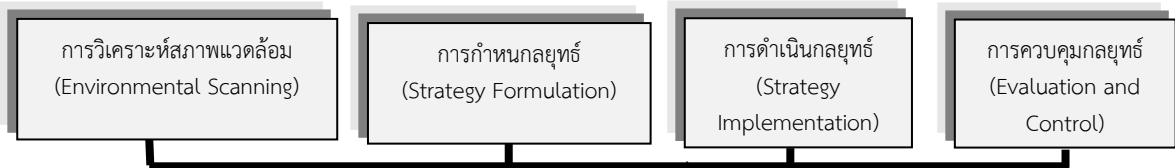
การจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับความรู้ทางด้านการจัดการโดยเฉพาะกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ หรือเป็นการตอบคำถามว่า “ทำไปทำไม” เพื่อให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำหน้าที่เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาให้สอดคล้องไปกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องพึงตระหนักไว้ว่าสิ่งที่ได้กำหนดไว้นั้น เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ไม่ได้มีลักษณะคงที่เสมอไปแต่จะมีการเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง หากองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องการความสำเร็จหรือพลิกฟื้นวิกฤติให้เป็นโอกาสได้ องค์กรต้องกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์หรือวิธีการที่เหมาะสมกับสถานะการณ์ที่องค์กรประสบอยู่ ซึ่งการกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมนั้นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดล่วงหน้าเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการในระยะยาวของการจัดการองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Wheelen and Hunger, 2012 : p.3)

สำหรับการจัดการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประธานและคณะกรรมการบริหารขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจะต้องเป็นผู้ริเริ่มและจัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กำหนดพันธกิจ (Corporate Mission) วัตถุประสงค์หลัก (Corporate Objectives) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และนโยบาย (Policy) ขององค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้จะต้องอาศัยความร่วมมือของคณะกรรมการบริหารขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม คือใช้การวางแผนแบบมีส่วนร่วมทั้งสมาชิกในองค์กรและสังคมรอบข้างที่วิสาหกิจ

เพื่อสังคมดำเนินการอยู่ จึงจะทำให้ภารกิจต่าง ๆ ดังกล่าวมีความสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และต้องนำไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) และทำการควบคุมติดตามประเมินผลงาน (Evaluation and Control) ให้ประสบความสำเร็จตามแผนที่ได้กำหนดไว้จึงจะถือว่าประธานและคณะกรรมการบริหารองค์การวิสาหกิจเพื่อสังคมมีความสามารถในการจัดการกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

(ที่มา : ดัดแปลงจาก Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J., 2012 : p.63)

สำหรับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงครอบคลุมเฉพาะในขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ของขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) เท่านั้น โดยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นหน้าที่สำคัญขององค์การวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ต้องมีการกำหนดทิศทางและการบริหารงาน ซึ่งองค์การวิสาหกิจเพื่อสังคมต่าง ๆ มีความจำเป็นที่ต้องวางแผนมากขึ้นเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคต ดังนั้นเพื่อให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถแสวงหาเพื่อฉกฉวยโอกาสและพัฒนาองค์การวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือในทุกระดับของการจัดการ โดยยึดหลักของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในกระบวนการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 3 คำถามที่ผู้วางแผนต้องค้นหาคำตอบดังต่อไปนี้

1. ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไรหรืออยู่ที่ใด? (Where are we now?)

ซึ่งในการหาคำตอบดังกล่าวจะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับขององค์การวิสาหกิจเพื่อสังคม ทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) เพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่อันก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคในการดำเนินการขององค์การวิสาหกิจเพื่อสังคม เช่น ปัญหาหลักของสังคมในชุมชนนั้น ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ความต้องการของสินค้าและบริการ หรือผลกระทบต่อต้นทุนและค่าใช้จ่าย การวิเคราะห์การแข่งขัน นโยบายของรัฐฯ และหน่วยงานราชการท้องถิ่นในประเด็นของการสร้างความเข้มแข็ง การทำงานแบบมีส่วนร่วมรวมถึงการสนับสนุนเอื้ออำนวยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายความอยู่รอดขององค์การวิสาหกิจเพื่อสังคม ส่วนการวิเคราะห์การบริหารงานภายใน (Internal Analysis) เพื่อดูจุดเด่น (Strengths) และจุดด้อย (Weaknesses) ขององค์การวิสาหกิจเพื่อสังคมทำให้ทราบความสามารถภายในขององค์การวิสาหกิจ

เพื่อส่งคว้ามี่ศักยภาพเพียงใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ โดยการวิเคราะห์ตามหน้าที่งาน (Functional Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์สำหรับองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม

2. ในอนาคตต้องการไปทีใด (Where do we want to be?) เป็นคำถามที่ 2 ที่ประธาน และคณะกรรมการบริหารขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจะต้องถามตัวเองว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต เพราะจากการวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และจุดเด่น จุดด้อย ทำให้ประธานและคณะกรรมการบริหารขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กฎแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เช่น องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม : กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ผลิตและบริการน้ำดื่มที่ได้มาตรฐานเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับนักเรียน และคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย รวมถึงสมาชิกครัวเรือนในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวาย และมีวัตถุประสงค์ระดับองค์กร คือ 1) ต้องการให้บริการน้ำดื่มฟรีแก่นักเรียนและคณะครูของโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ต้องการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำดื่มที่ได้มาตรฐานในราคาที่ต่ำกว่าท้องตลาดให้กับสมาชิกครัวเรือนในเขตพื้นที่ตำบลจำปาหวาย (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 197)

3. ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดที่เราต้องการ (How will we get there?) เมื่อองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนถัดไปก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ที่องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจะสามารถเลือกใช้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ดังต่อไปนี้ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือแผนหลักหรือแผนแม่บท ซึ่งเป็นการรอบและทิศทางของการจัดการและกำหนดแผนงานต่าง ๆ สำหรับองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตองค์กรจำเป็นต้องเลือกแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมจึงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ (Wheelen, Thomas L. And Hunger, David J., 2012 : p.138) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) คือแผนที่มุ่งปรับฐานะการแข่งขันของบริการ/สินค้าหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ซึ่งผู้บริหารระดับกลางหรือระดับหน่วยธุรกิจจะมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงสถานะของการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ เช่น องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม : กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Overall Cost Leadership Strategy) นอกจากนั้นทางองค์กรได้ร่วมกันกำหนดและลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 197-198)

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) คือแผนปฏิบัติที่มุ่งเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดหรือเรียกว่าแผนปฏิบัติ (Action Plan) ซึ่งจะต้องระบุอย่างชัดเจนถึงการกระทำต่าง ๆ ที่จะต้องให้มีขึ้นเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของงานของ

องค์กร เช่น องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม : กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญประกอบไปด้วย 4 เรื่องหลักดังนี้ 1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 2) การพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยของน้ำดื่ม 3) การพัฒนาด้านการผลิต 4) การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน นอกจากนั้นทางองค์กรได้ร่วมกันกำหนดและลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 197) นอกจากนี้ตัวอย่างที่สำคัญขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในบ้านเราก็คือ สิงห์ปาร์ค เชียงราย (Singha Park Chiang Rai) ที่เริ่มต้นด้วยการทำโครงการริเริ่มทางการเกษตร ทำแปลงทดลองคันคว่ำพืชที่นำปลูกหลาย ๆ ชนิดในไร่บุญรอดฟาร์ม เพื่อถ่ายทอดความรู้แก่เกษตรกรในชุมชน ส่งเสริมทักษะอาชีพและความสามารถในการผลิตของเกษตรกรในพื้นที่ ตลอดจนการสร้างงาน สร้างอาชีพขึ้นมาจากโครงการทดลองต่าง ๆ ให้ชาวบ้านที่ว่างงานมีโอกาสดำรงอาชีพได้ ในพื้นที่โดยไม่ต้องเดินทางไปรับจ้างงานไกล ๆ จนในที่สุดได้กลายเป็นระบบพื้นฐานขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมของสิงห์ปาร์คอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากปรับแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหลากหลายรูปแบบให้เหมาะสมจนเป็นระบบที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ และเป็นการลงทุนที่มีเจตนารมณ์ส่งเสริมสนับสนุนชาวบ้านในท้องถิ่น รวมถึงเกษตรกรในพื้นที่โดยรอบใกล้เคียงอย่างต่อเนื่องจริงจึงมาเป็นระยะเวลาหลายปี และกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย ที่นอกเหนือจากจะสร้างคน สร้างงาน สร้างอาชีพและสร้างรายได้ ก็พัฒนาไปสู่ระบบครบวงจร ที่รองรับนักท่องเที่ยวที่จะมาเป็นผู้ซื้อ กลายเป็นระบบจัดจำหน่ายและระบายสินค้าขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบการขายผลิตภัณฑ์การเกษตรของสิงห์ปาร์ค เชียงราย และเป็นวัตถุดิบในร้านอาหาร ซึ่งเท่ากับกลายเป็นระบบที่ครบวงจรตั้งแต่การผลิต การคันคว่ำและการทำแปลงทดลอง การนำความรู้ที่ได้มาส่งเสริมความรู้เกษตรกร พร้อมการรับซื้อ การรองรับตลาดรวม การเป็นช่องทางในการจัดจำหน่าย และการเป็นสถานที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว ตอบสนองลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์การเกษตรที่มีคุณภาพ (สิงห์ ปาร์ค เชียงราย, 2560 : ออนไลน์)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0

สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ได้นั้น มีปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) เดินหน้าไปสู่ความสำเร็จและพัฒนาอย่างยั่งยืน โดย รศ.ดร.วันชัย ศิริชนะ อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ได้กล่าวไว้ดังนี้ (วิสาหกิจเพื่อสังคม, 2560 : ออนไลน์) องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องยึดหลัก“PPPS” หรือ คน (People) โลก (Planet) กำไร (Profit) และ ความยั่งยืน (Sustainability) โดยเริ่มจากการพัฒนาคน (People) เพราะคนคือส่วนสำคัญ ซึ่งจะเป็นผู้ต่อยอดโอกาสหรือคนในองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมเองก็ตามส่วน โลก (Planet) คือ การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่ดีของโลก ตามมาด้วย กำไร (Profit) คือทำแล้วมันควรจะมียำไรเพื่อให้อยู่ได้ทั้งตัวองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมเองและชุมชนที่เข้าไปช่วยเหลือ และสุดท้ายที่ขาดไม่ได้ คือ ความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งการเริ่มต้นทั้งหมดต้องเริ่มด้วยจิตใจเป็นกุศลที่พร้อมที่จะแบ่งปัน

เพราะวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคน สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด ต้องนำเอาปัญหาหลักของสังคมมาตั้งเป็นโจทย์ แล้วกำหนดแนวทางมาแก้โจทย์นั้น โดยมีเป้าหมายว่าต้องเป็นแนวทางที่แก้ปัญหาของสังคมได้อย่างยั่งยืน โดยเป็นองค์กรที่ทำการค้าเพื่อจุดประสงค์ทางสังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อม โดยมีพันธกิจทางสังคมที่ชัดเจน มีรายรับส่วนใหญ่จากการขายผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ และมีกฎที่ชัดเจนว่าจะจัดการกำไรอย่างไร รวมถึงต้องนำกำไรกลับไปลงทุนในพันธกิจเพื่อสังคมและหากวันใดที่ไม่มีการเกี่ยวพันจากภาครัฐกิจหรือหน่วยงานต่าง ๆ แล้ว องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมและสังคมนั้นต้องอยู่ได้ด้วยตัวเอง

นอกจากนั้นการพัฒนาขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ความยั่งยืนให้ได้นั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (นงคราญ ไชยเมือง, 2558 : หน้า 22) ซึ่งตัวชี้วัดสำคัญของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรมีดังนี้ 1) ชื่อเสียงขององค์กร 2) ทรัพยากรทางการเงิน 3) ต้องเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ตนดำเนินการอยู่ 4) ต้องมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงกว่าคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งจากการศึกษาและทำการวิจัยของผู้เรียบเรียงพบว่าองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวฯ จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นสามารถมีความมั่นคงก็จริง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมหลาย ๆ องค์กรถึงแม้จะสามารถบรรลุตัวชี้วัดหรือวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันดังกล่าวฯ ในข้างต้นได้ แต่ปัญหายังมิได้หมดไป ปัญหาที่ตามมาคือการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันให้มีอยู่ตลอดไป ซึ่งบ่อยครั้งที่กลับกลายเป็นประเด็นทางการจัดการขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีความยากมากกว่าการขึ้นเป็นผู้นำด้วยซ้ำ ดังนั้นความยั่งยืนในบทความนี้จึงหมายถึงการที่องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถพัฒนาและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถดำเนินการนำพาองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มีอายุการดำเนินการที่ยาวนาน โดยที่สินค้าและบริการที่ได้รับการยอมรับทั้งในและนอกชุมชนอย่างแพร่หลาย นอกจากนั้นที่สำคัญคือองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องมีการเปรียบเทียบกับตอนเริ่มต้นว่ามีความแตกต่างในทุกมิติในเชิงธุรกิจหรือไม่ รวมทั้งองค์กรได้ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนหรือไม่ ซึ่งคำถามที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต่าง ๆ ควรต้องเรียนรู้ เข้าใจและตระหนักคือ องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมเหล่านั้นทำอย่างไรถึงได้สร้างองค์กรจากเล็ก ๆ จนกระทั่งประสบความสำเร็จได้และที่สำคัญยังสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืนได้

สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างยาวนานต้องประกอบด้วยการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ 1) **ปรัชญาการจัดการ** และ 2) **มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์** (ผลิน ภูเจริญ, 2550 : หน้า 208) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาและทำการวิจัยของผู้เรียบเรียงโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ปรัชญาการจัดการ ซึ่งแนวคิดที่เป็นปรัชญาทางการจัดการสร้างให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมพัฒนาสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนประกอบด้วย ปรัชญาหลักสำคัญ 4 ประการ ซึ่งมีความสอดคล้องลงตัวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกประเด็น คือ 1) ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน (Financial Conservative) 2) มีความระมัดระวังไวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Sensitivity to Changing Environment) 3) มีความสามัคคี และให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ (Cohesive

and Strong Sense of Identity) 4) มีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ ๆ (Tolerance to the new idea) โดยสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ (ผลิน ภูเจริญ, 2550 : หน้า 208-209)

1) **ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน (Financial Conservative)** จากการศึกษาและค้นคว้าพบว่าองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถดำเนินการและจัดการองค์กรสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน จะมีคุณสมบัติที่เหมือนกันอย่างชัดเจนในเรื่องของการเงินและการลงทุน คือ องค์กรต้องมีเงินลงทุนต้องวางแผนการลงทุน และดำเนินงานอย่างรอบคอบ (นงคราญ ไชยเมือง, 2558 : หน้า 25) เพราะถ้าดำเนินการไม่ดีก็เสี่ยงต่อการขาดทุน ถ้าองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมขาดทุนต่อเนื่องนาน ๆ การช่วยเหลือสังคมก็จะเป็นไปได้ยาก และมีการลงทุนที่มีความพอประมาณไม่ลงทุนเกินตัว หรือกล่าวง่าย ๆ คือไม่ยอมให้มีส่วนของหนี้สินเกินมาตรฐาน และเน้นแสวงหารายได้และกำไรแบบธุรกิจทั่วไป โดยไม่อาศัยแหล่งทุนจากเงินบริจาคหรือเงินให้เปล่า (grant) เพียงอย่างเดียวต้องมีความสามารถในการหาแหล่งทุนสนับสนุนและการบริหารการเงิน เช่นเดียวกับการประกอบธุรกิจทั่วไปที่ต้องใช้เงินทุนวิสาหกิจเพื่อสังคม อาจมีความได้เปรียบในเรื่องของแหล่งทุนสนับสนุนที่ได้จากภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่น ๆ ที่เห็นความสำคัญของการสร้างสังคมให้เข้มแข็ง แต่ทักษะในด้านการบริหารการเงินและการแสวงหาแหล่งเงินทุน ก็ยังมีความจำเป็นสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมในการบริหารจัดการให้มั่นคงในระยะยาวอย่างไรก็ตาม วิสาหกิจเพื่อสังคมจะอาศัยเงินสนับสนุนแบบให้เปล่าตลอดไปไม่ได้ ดังนั้นการเลือกใช้แหล่งทุนสนับสนุน จะมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขยายตัวของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสังคม เช่น อาจใช้เงินส่วนตัว หรือเงินสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นจุดเริ่มต้นแล้วจึงใช้เงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นเช่น เงินกู้ หรือเงินร่วมลงทุนมาใช้ในการหมุนเวียนและขยายธุรกิจต่อไป ซึ่งแหล่งเงินเพื่อการเริ่มต้นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สำคัญอีกแหล่งหนึ่งก็คือ การประกวดแผนธุรกิจในเวทีต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้ยืนยันได้อีกทางหนึ่งว่า แผนหรือโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมที่คิดไว้มีศักยภาพและความเป็นไปได้สูง รวมถึงแหล่งเงินจากเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การระดมเงินทุนสาธารณะ (Crowd Funding) ซึ่งเป็นการระดมทุนจากประชาชนทั่วไปที่ไม่ใช่นักลงทุนโดยตรงและลงทุนในจำนวนน้อย โดยใช้ช่องทางออนไลน์เป็นทางเลือก ซึ่งจากการดำเนินงานและการตัดสินใจในลักษณะนี้เองส่งผลทำให้มีการเติบโตและมีความมั่นคงมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งขยายองค์กรจนเกินตัวเป็นผลทำให้เกิดความล้มเหลว สำหรับองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถสร้างคุณค่าเชิงสังคมโดยดำเนินการให้ “เท่าทุน” ได้แต่หากบริหารงานแล้วขาดทุนนั้นหมายถึงผลลัพธ์ทางสังคม (impact) ขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมก็จะทำได้ไม่สม่ำเสมอ หรือหลายครั้งต้องหยุดดำเนินการเพราะองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมประสบกับการขาดทุน ไม่สามารถเลี้ยงดูตัวเองและทีมงานได้ ซึ่งการลงทุนที่เกินตัวขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นตัวอย่างของการขาดวินัยทางการเงินที่แสดงถึงความไม่รู้จักประมาณตนหรือความพอประมาณ ซึ่งในทางกลับกันหากทำกำไรได้องค์กรก็ขยายงานและขยายผลลัพธ์ทางสังคมได้ ซึ่งความพอประมาณ (Moderation) คือหนึ่งในคุณลักษณะของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่หมายถึง พลวัตการพัฒนาที่ลุล่วง (Dynamic Optimum) ของการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สมดุลและสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการขยายกำลังการผลิตที่ต้องมีการลงทุน ในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการหรือผู้ผลิตต้องกระทำอย่างรอบคอบซึ่งก็เป็นหนึ่งใน

เงื่อนไขของกรอบความรู้ที่ใช้คุณสมบัติความมีเหตุผล (Reasonableness) เข้ามาบูรณาการ เพื่อการตัดสินใจที่ต้องมีเหตุผล ปัจจัยสิ่งที่เกี่ยวข้องและข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจ ดังนั้นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้พิสูจน์การนำมาใช้ของตัวแปร (คุณสมบัติ) ที่สำคัญในการจัดการขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างสมบูรณ์

2) มีความระมัดระวังไวกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Sensitivity to Changing Environment) องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถเจริญเติบโตพัฒนาสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (นงคราญ ไชยเมือง, 2558 : หน้า 27) ซึ่งโมเดลของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) ต้องเริ่มจากการมองให้ลึกกว่าอะไรคือปัญหาหลักของสังคมที่เราจะเข้าไปพัฒนา ตั้งเป็นโจทย์ขึ้นมาแล้วพัฒนาแนวคิดและแผนธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม ให้สอดคล้องกับปัญหานั้น ซึ่งจากแนวคิดนี้อธิบายได้อย่างชัดเจนด้วยคุณสมบัติของการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร (Self-Immunity) ในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมก็เช่นกันการสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นการปรับตัวและเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้มีความร่วมสมัยกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ซึ่งการพัฒนาและเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถ (Building a Capable Organization) ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากร (Competent Personnel) ความสามารถหลักและสมรรถภาพทางการแข่งขัน (Competency and Competitive Capability) และระบบการจัดการที่ดี (Effective Organization) เป็นสำคัญ ดังนั้นการเสริมสร้างองค์กรให้มีความสามารถจึงเป็นงานลำดับแรกๆ ที่ผู้บริหารจะต้องทำก่อนงานอื่นทั้งหมดก่อนที่องค์กรจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Thompson and Strickland, 1999 : p.273) นอกจากนั้นแนวคิดในเรื่องความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) ซึ่งเป็นหลักการในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ ได้กล่าวไว้ว่าในขณะที่องค์กรมุ่งพยายามใช้ทรัพยากรของตนเองให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในปัจจุบันซึ่งดูเป็นสิ่งที่มีความดีมีผลดี แต่การที่องค์กรมุ่งเฉพาะแต่การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจุบันนั้นนับว่ายังไม่เพียงพอเพราะองค์กรถูกสร้างขึ้นมาจากอนาคตด้วย ดังนั้นการที่องค์กรให้ความสำคัญเฉพาะปัจจุบันแต่เพียงอย่างเดียวทำให้องค์กรหลายแห่งต้องประสบกับปัญหาในการแข่งขันเพราะองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ ซึ่งแนวคิดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intent) จึงมุ่งความสำคัญไปที่การแสวงหาความสามารถและทรัพยากรใหม่ ๆ เสมอ เพื่อจะสร้างโอกาสให้กับองค์กรในอนาคต ซึ่งกิจกรรมเช่นนี้จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้้องค์กรสามารถสร้างความยั่งยืนได้ ซึ่งจะพบว่าแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถพัฒนา พึ่งพาตนเองและดำเนินการได้อย่างยั่งยืน สนับสนุนและสามารถนำมาใช้เป็นบทพิสูจน์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงทำให้เราเข้าใจหลักปรัชญาดังกล่าวได้ชัดเจนขึ้น คำว่าพอเพียง (Systematic & Dynamic Optimum) มิใช่การให้ความสำคัญกับปัจจุบันเท่านั้นแต่เป็นการมองถึงเหตุการณ์และผลที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต ซึ่งเท่ากับเป็นการก้าวข้ามผ่านข้อจำกัดของความรู้ที่มีอยู่ไปสู่ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ ยิ่งไปกว่านั้นหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังให้ความสำคัญกับการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ในเชิงพลวัต (Dynamic) ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรวิสาหกิจ

เพื่อสังคมจะพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้ นอกจากนั้นในบทความวิจัยของโครงการพลังแผ่นดิน : กรณีศึกษาด้านธุรกิจชุมชน. มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (ศิริวรรณ เจนการ และคณะ, 2560: ออนไลน์) ยังได้กล่าวและสรุปผลไว้ว่าการดำเนินงานขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ประการ โดยที่ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม ประกอบด้วย ความเป็นเจ้าของร่วม การใช้ทรัพยากรท้องถิ่น/ภูมิปัญญาท้องถิ่น การมีบุคลากรแกนนำ สมาชิกที่เข้มแข็ง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของสมาชิก และการจัดการ นอกจากนั้นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของการพัฒนา ประกอบด้วย ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนเครือข่าย แห่งการพัฒนา และการให้สวัสดิการ

3) มีความสามัคคี และให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ (Cohesive and Strong Sense of Identity) คุณลักษณะที่สำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถดำเนินการและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนอีกประการหนึ่งคือความสามัคคี ความตั้งใจ และความมุ่งมั่นของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร ต้องเห็นพ้องต้องกันก่อนว่าองค์กรจะทำเรื่องนี้ จากนั้นจึงตั้งวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าองค์กรจะทำการเพื่อสังคม อย่าไปมุ่งหวังกำไรตั้งแต่ตอนแรก ต้องเอาผลประโยชน์ของสังคมเป็นตัวตั้ง และสมาชิกในชุมชนต้องให้ความร่วมมือ ถ้าชุมชนไม่ร่วมมือ ไม่สนใจ องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมก็จะดำเนินการไม่ได้ ซึ่งในข้อนี้เองที่องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องคิดหาธุรกิจที่สามารถตอบโจทย์และแก้ไขปัญหาของชุมชนได้ องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจะเอาธุรกิจแบบไหนไปช่วยเหลือชุมชน โดยที่สมาชิกในชุมชนต้องเห็นพ้องด้วย และไม่ทำให้สิ่งแวดล้อมในชุมชนเสียหาย ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์กับสังคมรอบข้างที่วิสาหกิจเพื่อสังคมดำเนินการอยู่ (Ability of build a shared community) ถือเป็นหัวใจสำคัญและความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประยุกต์ใช้คุณสมบัตินี้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้สร้างให้องค์กรประสบความสำเร็จและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ก่อตั้งขึ้นด้วยความดำริของการรวมของกลุ่มคนเชียงใหม่ ที่ต้องการให้เมืองเชียงใหม่มีความก้าวหน้า พัฒนาเมืองอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ประชาชนในรากหญ้า นักวิชาการ นักธุรกิจในท้องถิ่นทุกระดับ โดยมีการกระจายหุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมและไม่ถูกครอบงำจากผู้ถือหุ้นรายใดรายหนึ่ง ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเข้มแข็งของพลเมืองที่ไม่รอให้การแก้ปัญหาจากภาครัฐแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าไม่ได้ผลอย่างแท้จริงหากขาดเสียซึ่งการมีส่วนร่วมจากประชาชนซึ่งอยู่ใกล้ชิดกับปัญหาโดยตลอด (บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม, 2560: ออนไลน์) และองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม : กลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำปาหวาย ตำบลจำปาหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ที่ดำเนินการก่อตั้งและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในชุมชนถ้าไม่เป็นผู้ถือหุ้นของกลุ่ม ก็ทำงานเป็นลูกค้า หรือไม่ก็ต้องได้รับประโยชน์จากกลุ่มดังกล่าว (นงคราญ ไชยเมือง, 2556 : หน้า 196) โดยที่องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต่าง ๆ เหล่านี้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาดตนเองและไม่เคยลืมนึกที่จะแบ่งปันความสำเร็จของกลุ่มกับสังคมรอบข้าง จากแนวคิดที่เป็นแนวปฏิบัติขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมดังกล่าวจะเห็นได้ชัดว่าสอดคล้องกับเงื่อนไขคุณธรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน สติปัญญาและแบ่งปัน จากกรอบแนวคิดนี้เองที่ทำให้พบว่าการพัฒนาองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ความยั่งยืนองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญมากโดยเฉพาะการแบ่งปัน

4) มีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ ๆ (Tolerance to the new idea) ในอดีตบ่อยครั้งที่องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจะรู้สึกสะดวกสบายกับการจัดการแบบเดิม ๆ ยิ่งโดยเฉพาะแนวคิดเดิมที่เคยจัดการและการนำพาองค์กรโดยอาศัยแหล่งทุนหรือรายได้จากเงินบริจาคหรือเงินให้เปล่า (grant) เพียงอย่างเดียวหรือรอความช่วยเหลือจากภาครัฐ สำหรับองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ต้องพัฒนาให้สอดคล้องไปกับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมต้องเป็นองค์กรทางสังคมที่สามารถใช้รูปแบบธุรกิจเข้ามาบริหารจัดการภายใต้ระบบตลาดปกติได้เป็นอย่างดี โดยมีรายได้และไม่ต้องพึ่งพาเพียงเงินบริจาคเพื่อนำมาขับเคลื่อนงานทางสังคมเหมือนเช่นในอดีต ดังนั้นผู้ประกอบการองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถและทักษะในการรับฟังเสียงของสังคมรอบข้าง โดยเฉพาะสังคมที่ธุรกิจต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคมนั้น และผู้ประกอบการองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมอาจต้องพิจารณาตำแหน่งของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของ “ผู้เล่น” ในทีม มากกว่าที่จะเป็น “ผู้กำหนดทิศทาง” ขององค์กรแต่ผู้เดียว เนื่องจากต้องมีผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรเป็นจำนวนมากขึ้นในขณะที่ต้องแสดงบทบาทของการเป็น “ผู้เล่นร่วมทีม” ผู้ประกอบการองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม ก็ยังไม่สามารถละทิ้งบทบาทการเป็นผู้นำภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรที่ต้องมีการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จชนะเหนือคู่แข่งเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจทั่วไป ต้องมีการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ โดยเฉพาะการแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอด ทั้งจากสมาชิกขององค์กร รวมไปถึงความรู้ข้อมูลความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ทำให้มีการพัฒนาสินค้าใหม่ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า ก่อให้เกิดยอดขายที่เพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลประโยชน์ประกอบการขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมดีขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นโอกาสอยู่รอดและเติบโตได้ขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะทางด้านการตลาด

ตัวอย่างเช่น บริษัทบุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด มุ่งมั่นที่จะทำให้สิงห์ปาร์ค เชียงราย (Singha Park Chiang Rai) เป็นโมเดลรูปแบบ องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ไม่ได้มุ่งหวังหากำไรผลตอบแทน แต่ทำให้ชุมชนได้เรียนรู้วิธีการเกษตรกรรมจากไร่สิงห์ ปาร์ค และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของเขาแบบยั่งยืน (Sustainable development) และการพัฒนาคำนึงประชาชนในชุมชนเป็นศูนย์กลาง (People centered) และมีงานทำ จนทุกวันนี้ที่นี่เป็นสถานที่ที่เป็นจุดสังเกต (Landmark) และความภูมิใจของชาวเชียงราย (สิงห์ ปาร์ค เชียงราย, 2560 : ออนไลน์) ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นบทพิสูจน์ความร่วมมือของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่นำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยคุณสมบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความมีเหตุผลในการพิจารณาจากเหตุปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อมุ่งหาทางในการพัฒนาสินค้าโดยใช้ความรู้ที่ประยุกต์ใช้ความรู้ในด้านต่าง ๆ มาพัฒนาให้เกิดเป็นสินค้าใหม่ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร และจากการนำแนวคิดนั้นมาพัฒนาต่อการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับตัวเองในการพัฒนาเพื่อการแข่งขัน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หรือพลวัตการพัฒนาที่ลงตัว (Dynamic Optimum) จะทำให้องค์กรเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าที่ไม่เฉพาะแต่ในปัจจุบัน แต่จะช่วยให้กลุ่มก้าวข้ามผ่านสนามการแข่งขันไปสู่องค์กรที่มีการเจริญเติบโตและยั่งยืนอย่างร่วมสมัย

2. มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการในมิติที่ 2 สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างยาวนาน เพราะการพัฒนาการจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) สู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนได้นั้น ในปัจจุบันผู้บริหารองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องของการจัดการที่ร่วมสมัย ซึ่งในความร่วมมือนั้น หากบูรณาการกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เข้าร่วมไว้ด้วยกันก็จะยังเป็นการทำให้แน่ใจได้ว่าองค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมจะก้าวสู่การพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นคำที่ใช้ในทางการทหารที่ให้ความสำคัญกับการรับรู้ข้อมูลทางยุทธศาสตร์ของฝ่ายตรงกันข้าม ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์ถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ในอาณาบริเวณที่ต้องการทำการรบด้วยความรอบคอบของหน่วยทหาร ซึ่งจะทำให้มีโอกาสกำชัยชนะได้มากกว่า จากความสำเร็จดังกล่าวนักวิชาการทางด้านการจัดการจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กรธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับข่าวสารข้อมูลทั้งในระดับกว้างและในระดับลึกของสถานการณ์ และปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยทางอ้อมเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ดังนั้นความรู้ทางด้านการจัดการโดยเฉพาะกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง

บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประเทศไทยอยู่ในระยะ “เปลี่ยนผ่าน” วิฤตทางเศรษฐกิจและการเมืองควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประเทศไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 โดยเน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” โดยการยกระดับและการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นทางเลือกทางหนึ่งที่เป็นเศรษฐกิจของสังคม โดยจะช่วยให้ชุมชนมีความเข้มแข็งหลุดพ้นจากกับดักความเหลื่อมล้ำ ซึ่งเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนทุกภาคส่วน โดยเฉพาะในภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเกื้อกูลกัน ภายใต้รูปแบบองค์กรทางสังคม โดย “วิสาหกิจเพื่อสังคม” จะเป็นองค์กรที่ใช้วิธีการจัดการกิจการเช่นเดียวกับบริษัทเอกชน แต่เป้าหมายสำคัญของการประกอบธุรกิจ คือ การนำกำไรที่ได้จากการดำเนินการกลับคืนสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยต่างยังคงรักษาความเป็นอิสระของตนเองเพื่อสร้างความอยู่รอดร่วมกัน ดังนั้นวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องมีกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาองค์กรตลอดเวลา ทั้งการพัฒนาคน ผลิตภัณฑ์ และระบบการจัดการ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของโลกในศตวรรษที่ 21

สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ประเทศไทย 4.0 ได้นั้นต้องยึดหลักการที่สำคัญดังนี้ หลัก “PPPS” หรือ คน (People) โลก (Planet) กำไร (Profit) และความยั่งยืน (Sustainability) องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องนำเอากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic

Management Process) เนื่องจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบาย รวมไปถึงการติดตามและประเมินผลขององค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ และต้องประกอบด้วยการจัดการใน 2 มิติ ดังนี้ คือ 1) มีปรัชญาการจัดการ 2) มีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแนวคิดที่เป็นปรัชญาทางการจัดการสร้างให้องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมพัฒนาสู่การพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืนประกอบด้วย ปรัชญาหลักสำคัญ 4 ประการ คือ ใช้แนวคิดอนุรักษ์นิยมทางการเงิน มีความระมัดระวังกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีความสามัคคี และให้ความสำคัญกับการสร้างเอกลักษณ์ มีความอดทนสูงต่อความคิดและไอเดียใหม่ ๆ

บรรณานุกรม

- นงคราญ ไชยเมือง. (2558). การพัฒนาการจัดการของกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน. *วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ. (PAYAP UNIVERSITY JOURNAL)*, 25(1), 15-39
- นงคราญ ไชยเมือง. (2556). การพัฒนาศักยภาพการจัดการกลุ่มผลิตน้ำดื่มโรงเรียนบ้านจำป่าหวาย ตำบลจำป่าหวาย อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา. เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยพายัพ.
- บริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม. (20 ตุลาคม 2560). นักรูทกิจ-เอกชนเชียงใหม่ลงขันเปิดบริษัทเชียงใหม่วิสาหกิจเพื่อสังคม เน้น “เรารักษ์ ฟ้า ป่า น้ำ” Online. สืบค้นจาก <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640063>
- พลิน ภูเจริญ. (2550). ความพอเพียงที่ยิ่งใหญ่และยั่งยืนกับการจัดการร่วมสมัยตัวแบบธุรกิจ “ลันเกล้า” ศูนย์ศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิสาหกิจเพื่อสังคม. (20 ตุลาคม 2560). ดัน Social Enterprise ปฏิวัติแนวคิดธุรกิจใหม่. (20 ตุลาคม 2560). Online. สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/AstWeekend/ViewNews.aspx?NewsID=95900001130>
- วิสาหกิจเพื่อสังคม. (2 ตุลาคม 2560). เจาะแนวคิดของ โมเดลธุรกิจ “Social Enterprise” ทำอย่างไรถึงจะประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน. Online. สืบค้นจาก <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/singha-park-social-enterprise/>
- ศิริวรรณ เจนการ และคณะ. (20 ตุลาคม 2560). โครงการพลังแผ่นดิน : กรณีศึกษาด้านธุรกิจชุมชน. มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. Online. สืบค้นจาก http://www.pattanathai.nesdb.go.th/PTFweb/Interesting_menu/Rbusiness.doc.
- สิงห์ ปาร์ค เชียงราย. (25 ตุลาคม 2560). 5 ประโยชน์ ที่สิงห์ ปาร์ค เชียงราย ทำกิจการเพื่อสังคม Online. สืบค้นจาก <http://www.star-traveller.com/2016/social-enterprise-singha-park-chiangrai/>
- สุวิทย์ เมษินทรีย์ ขับเคลื่อนประชารัฐ มุ่งสู่ ไทยแลนด์ 4.0. (26 ตุลาคม 2560). Online. สืบค้นจาก http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1464064007
- สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2557). รายงานการศึกษาทิศทางการขับเคลื่อนประเด็นวิสาหกิจเพื่อสังคม [Social Enterprise]: บทเรียนและบทวิเคราะห์เพื่อการปรับใช้ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ.
- Thompson, Arthur A. and Strickland III, A.J. (1999). *Strategic Management : Concepts and Cases*. 11th Boston : McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2012). *Strategic Management and Business Policy : toward global sustainability*. 13th, International ed. Upper Saddle River, N.J. : Prentice-Hall.