

ถอดบทเรียน โครงการ ขยายการเจริญเติบโตของกิจการเพื่อสังคม

นันทวรรณ วิจิตรวาทการ *

วิทยาลัยโลกคดีศึกษา, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

และ นัทธินี แซ่โฮ

บริษัท ไรวี เวนเจอร์ บิลเดอร์ จำกัด

วันที่รับบทความ 28 ตุลาคม พ.ศ.2563

วันที่แก้ไขบทความ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564

วันที่ตอบรับบทความ 10 มีนาคม พ.ศ.2564

บทคัดย่อ

โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพและขยายขีดความสามารถของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่สามารถตอบโจทย์ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ของ สังคมไทย เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

ดำเนินโครงการโดย 1) จัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการดำเนินธุรกิจ และทักษะอื่นๆ 2) จัดตั้งที่ปรึกษาประจำ ทีม (Coach) 3) ให้เงินทุนสนับสนุน 300,000 บาท ต่อกิจการ และ 4) เปิดเวทีให้แสดงผลงานและพบนักลงทุน เพื่อนำเสนอธุรกิจ และรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากนักลงทุน

จากการติดตามประเมินผล พบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการขยายศักยภาพของกิจการฯ คือ 1) ทีมงานที่ เข้มแข็ง และมีความชัดเจนในธุรกิจ 2) มีแผนธุรกิจที่ชัดเจน 3) การใช้ประโยชน์จากที่ปรึกษาประจำทีม และ 4) การยอมรับฟังและการยอมรับเปลี่ยนแปลงความคิด ยิ่งไปกว่านั้นคือ กิจการที่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและ สามารถแก้ปัญหาสังคมที่ตรงจุดและส่งผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่ จะขยายกิจการได้มากกว่า

ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการขยายกิจการ คือ 1) ขาดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน 2) การเพิ่ม อัตรากำลังในทีมทำได้ยาก เนื่องจากไม่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ก่อตั้งต้องบริหารจัดการด้วยตนเองใน ทุกเรื่อง 3) ขาดช่องทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลหรือประสบการณ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของกิจการ 4) ขาดกรอบความคิดของการเป็นผู้ประกอบการ โดยเน้นที่ปัญหาสังคมที่พยายามจะแก้มากเกินไป จนละเลยการ ให้ความสำคัญต่อการทำให้กิจการเติบโตขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการขยายศักยภาพของกิจการฯ มีดังนี้ 1) ขยายเวลาของโครงการเพิ่มเป็น 2 ปี เพื่อจะ ได้ประเมินผลสำเร็จของโครงการได้ชัดเจนขึ้น 2) จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง 3) พัฒนาระบบการ สนับสนุนกลุ่มกิจการเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและมีการถอดบทเรียน 4) จัดเวทีให้ได้พบกับนักลงทุนเป็น ระยะๆ และ 5) หากลไกให้กลุ่มกิจการเพื่อสังคมเข้าถึงนักลงทุน

คำสำคัญ: กิจการเพื่อสังคม, ศักยภาพ, การถอดบทเรียน

A Lesson Learnt from Scaling Social Enterprise Program

Nuntavarn Vichit-Vadakan *

School of Global Studies, Thammasat University

and Nattinee Sae-Ho

Thrive Venture Builder co.Ltd.

Received 28 October 2020

Received in revised 25 February 2021

Accepted 10 March 2021

Abstract

This project aimed to increase competencies of social entrepreneurs to develop and design their products and services in order to address economic, social, and environmental issues in the Thai society toward their sustainable growth.

The program supported five social enterprises by 1) organizing workshops and training to increase business development and other skills, 2) providing personal coaching for each enterprise, 3) provide grants up to 300,000 baht per enterprise, and 4) organizing a market place to showcase their products and services including consulting session with investors for feedbacks and suggestions.

The project evaluation indicated five factors that affect the potential of the enterprises and their development success, which are 1) teamwork and clear direction of the enterprise, 2) a concrete business model, 3) utilization of mentorship with a coach for each enterprise, and 4) adaptivity and flexibility mindset. Moreover, the social enterprises whose operations are systematic, provided a road map, and concise social impact goals, as well as, targeting the general population had higher success in expanding their growth.

However, factors that may deter success included 1) lack of working process, 2) staff recruitment due to lack of working process, as well as, human resource management where the founder assumes many functions, 3) lack of consistency, cross sharing of experiences, and coaching platform, 4) lack of entrepreneur mindset with the overemphasis on social impact and downplaying the business growth.

The recommendations that may lead to scaling the social enterprise effectively are 1) expand this program or similar to 2 years to allow enough time to evaluate the outcomes 2) offer training programs on a continual basis 3) develop a sustainable and continual support system for social enterprise 4) organize a platform connecting the social entrepreneurs and investors periodically 5) put in place, a mechanism where social entrepreneurs can access investors and vice versa.

Keyword: Social enterprises, Potential, Lesson learnt

Corresponding author: sukanda.p@sgs.tu.ac.th

DOI: 10.14456/tujournal.2021.12

บทนำ

ในปัจจุบันการพัฒนาทางเศรษฐกิจมุ่งเน้นการทำการค้าสูงสุด ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งละเลยมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้ปัญหาสังคมทวีความรุนแรง และซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา นานาประเทศได้เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) และหันมาให้ความสำคัญกับ “กิจการเพื่อสังคม” ที่พัฒนาขึ้นจากแนวความคิดสำคัญว่า หากนำเอาจุดแข็งของกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพึ่งพาตนเองของภาคธุรกิจ มาดำเนินการภายใต้การกำหนดโจทย์ทางสังคมเป็นเป้าหมายเหมือนองค์กรทางสังคม โดยมีกลไกรัฐใช้อำนาจหน้าที่เชิงนโยบายเข้ามาสนับสนุนและมีวัตถุประสงค์มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่างและเน้นการเปลี่ยนแปลงสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคม (social enterprise) หรือ กิจการเพื่อสังคมเป็นทางเลือกใหม่ ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนมากขึ้น

ในกลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกาได้ใช้กิจการเพื่อสังคมเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาสังคมมากระยะหนึ่งแล้วและปัจจุบันประเทศไทยก็ได้นำกิจการเพื่อสังคมมาใช้เป็นกลไกหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ของสังคมไทย (พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ, 2563) โดยเน้นการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากกลุ่มคนรุ่นใหม่ให้เข้ามาเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่มีคุณธรรมและมีคุณค่าเชิงสังคมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (กมลลักษณ์ ไชยวรศิลป์ และ ชนิษฐา ปาทานศิริกุล, 2553) แม้ว่าการดำเนินงานในลักษณะของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นมาหลายปี เช่น โครงการพัฒนาโดยตุงโดยมูลนิธิแม่ฟ้าหลวง ในพระบรมราชูปถัมภ์ และร้านอาหาร Cabbages and Condoms ของสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน เป็นต้น ซึ่งประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมีการเจริญเติบโตมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นผู้เล่นหน้าใหม่หรือกิจการที่มีการดำเนินการเป็นระยะหนึ่ง แต่ยังคงเผชิญต่อความท้าทายในการขยายกิจการ (scaling) และการเติบโตอย่างยั่งยืน

ดังนั้นการถอดบทเรียนจากโครงการ การขยายศักยภาพผู้ประกอบการสังคมเพื่อความยั่งยืน ที่ดำเนินการโดย ศูนย์นวัตกรรมสังคม G-Lab มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จ และปัญหาอุปสรรค ที่มีผลต่อการขยายกิจการและสร้างความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม จึงเป็นสิ่งที่น่าค้นหาเพื่อกลุ่มกิจการเพื่อสังคมหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้นำไปใช้ประโยชน์ในการหาหนทางสนับสนุนหรือให้การช่วยเหลือเพื่อพัฒนากิจการเพื่อสังคมให้เติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการขยายศักยภาพผู้ประกอบการสังคม
2. เพื่อศึกษากิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนต่อการขยายศักยภาพผู้ประกอบการสังคม

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษาชั้นนี้มีสมมุติฐานว่าการพัฒนากิจการเพื่อสังคมให้เติบโตอย่างยั่งยืนขึ้นอยู่กับ การเสริมสร้างและขยายศักยภาพผู้ประกอบการเพื่อสังคม ดังนั้นการค้นหาปัจจัยที่ช่วยเพิ่ม ศักยภาพของผู้ประกอบการเพื่อสังคมและปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนต่อการขยายศักยภาพ ของผู้ประกอบการเพื่อสังคมจะนำไปสู่การขยายและพัฒนากิจการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืนและมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ได้แนวทางในการพัฒนาศักยภาพและขยายขีดความสามารถของผู้ประกอบการเพื่อ สังคม ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่สามารถตอบโจทย์ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในมิติต่างๆของสังคมไทย เพื่อนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินธุรกิจในอดีตที่ผ่านมาส่วนใหญ่ มุ่งเน้นเพียงเพื่อการแสวงหากำไรสูงสุดจากการ ดำเนินกิจการซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบขึ้นมากมาย ทั้งทางด้านปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัญหา ความเหลื่อมล้ำทางรายได้ ตลอดจนปัญหาการเกิดมลพิษ ดังนั้น จึงได้เกิดแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่ เรียกว่า “กิจการเพื่อสังคม” (Social Enterprise: SE) ที่มีได้มุ่งเน้นเพียงแค่การแสวงหาผลกำไร แต่ ยังมุ่งเน้นในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน โดยมีกรอบแนวคิดพื้นฐานหลักใน การดำเนินกิจการคือเรื่อง “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line) ซึ่งประกอบด้วย เรื่องของกำไร (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นเป้าหมายหลัก (सानิตย์ หนูนิล, 2557)

แนวคิดเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprises)

กิจการเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่ไม่ได้มีเป้าหมายในการดำเนินกิจการเพื่อกำไรสูงสุด แต่เป็น องค์กรที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุดคืนสู่ภาคประชาชน ชุมชนและสังคม กิจการ เพื่อสังคมเกิดจากแนวคิดที่ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคม หากแต่มีการ พัฒนาแนวคิดโดยมองว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งเท่านั้น (CSR as Process) ซึ่งลักษณะสำคัญของกิจการเพื่อสังคมคือการเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรสูงสุดจากการ ดำเนินกิจการ โดยอาศัยแนวคิดของนักพัฒนาสังคมกับการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการ เพื่อ บริหารจัดการองค์กร

รูปแบบของการดำเนินธุรกิจดังกล่าวมักเกิดคำถามที่ว่า ทำอย่างไรภาคประชาชน ชุมชน ถึงจะได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะต้องอาศัยการผนวกจุดแข็งระหว่างภาคประชาสังคมกับความมี

ประสิทธิภาพของภาคธุรกิจที่จะสร้างประโยชน์สูงสุดแก่สังคม ผู้ประกอบการต้องอยู่รอดได้ด้วยการพึ่งพาการดำเนินงานด้วยตนเอง แทนการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก หรือรับการอุดหนุนจากภาษีของประชาชน โดยจะเรียกกลุ่มคนเหล่านั้นว่าผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship) (จตุพร จุ้ยใจงาม และ พรชัย เทพปัญญา, 2557)

แนวคิดประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

ความตั้งใจหนึ่งของรัฐบาล คือ การพัฒนาและปรับเปลี่ยนโมเดลการดำเนินเศรษฐกิจของประเทศไทย แต่เดิมนั้นประเทศไทยเน้นการเป็นสังคมเกษตร (ประเทศไทย 1.0) และได้มีการปรับเปลี่ยนมาสู่อุตสาหกรรมเบาและแรงงานราคาถูก (ประเทศไทย 2.0) จนกระทั่งถึงยุคที่เน้นการส่งออกอุตสาหกรรมหนัก โดยมีการพึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ (ประเทศไทย 3.0) ซึ่งก้าวต่อไปของประเทศไทยจึงมาถึงยุคที่ต้องชวนชาวไทยในการเป็นประเทศที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ด้วยการคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดความ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” (ประเทศไทย 4.0) ดังวิสัยทัศน์ของพล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) (สุดปฐพี เวียงสี, 2559)

แนวทางการสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

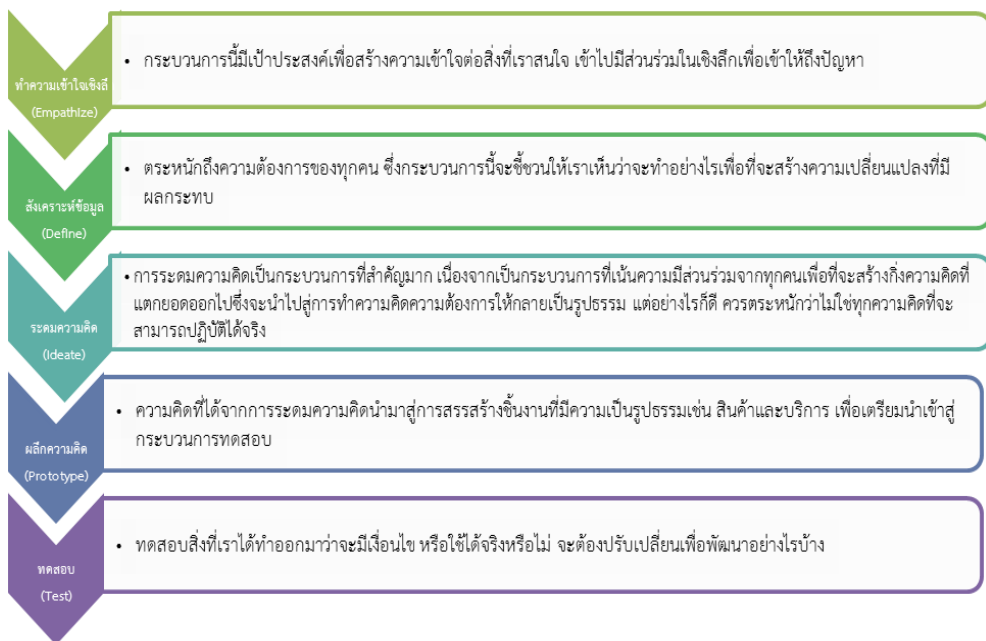
จากการศึกษาของ วุฒิ ไรจนวงศ์ และอรพรรณ คงมาลัย (2561) พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลักคือ (1) กิจกรรมหลักภายในองค์กร (Core Activity) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างแนวคิด การออกแบบโครงสร้างและแผนทางธุรกิจ การจัดหาเงินทุน การผลิต การชักจูงให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ การกระจายสินค้า และการประเมินผลตอบแทน (2) กิจกรรมสนับสนุนภายในองค์กร (Supporting Activity) ได้แก่ ทัศนคติและความเชื่อของบุคลากร โครงสร้างและความสัมพันธ์ของบุคลากร และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร และ (3) กิจกรรมสนับสนุนภายนอกองค์กร (Externality Activity) คือ การสนับสนุนด้านภาษีอากรและกฎระเบียบ การสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสนับสนุนด้านสวัสดิการและเงินทุน การสนับสนุนด้านความรู้ และการสนับสนุนด้านระบบเครือข่ายและช่องทางการเข้าถึงตลาด

วิธีการศึกษา

การถอดบทเรียนครั้งนี้เป็นการเรียนรู้หลังการดำเนินงาน (Retrospect) โดยการรวบรวมข้อมูลจากผลประเมินการฝึกอบรม สัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มกิจการเพื่อสังคมที่เข้าร่วมโครงการภายหลังสิ้นสุดโครงการ และความคิดเห็นของที่ปรึกษาประจำทีม (Coach) และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์ (Content analysis)

รายละเอียดของโครงการ

การดำเนินโครงการนี้ เป็นการทำงานร่วมกับกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโต (Growth Stage) ที่ได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งแล้ว เพื่อช่วยเหลือและให้คำปรึกษาในเชิงลึกแก่ผู้ประกอบการ โดยผ่านกระบวนการที่ใช้เครื่องมือช่วยแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม คือ Human-Centered Design หรือแนวคิดการออกแบบที่มีผู้ใช้งานเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นการออกแบบวิธีการแก้ปัญหาอย่างเข้าใจผู้ใช้และสนับสนุนการคิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาที่คนมักคิดว่าทำไม่ได้หรือมีข้อจำกัดอยู่และใช้หลักความคิดนี้ (mindset) ผสานกับทฤษฎีและเครื่องมือต่างๆเพื่อก่อให้เกิดการคิดรอบด้านอย่างเป็นระบบมากขึ้น (Hoover, 2018) โดยมีขั้นตอนดังภาพที่ 1 ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกับการอบรมให้ความรู้ที่จำเป็น การมีที่ปรึกษา (Coach) ประจำทีม และเงินทุนสนับสนุนเพื่อใช้ในการขยายกิจการตามแผนธุรกิจ เพื่อให้กิจการเพื่อสังคมดังกล่าวสามารถขยายกิจการ และ/หรือสามารถอยู่ได้ด้วยตนเองไม่ต้องพึ่งเงินช่วยเหลือและเงินบริจาคเป็นหลักอีกต่อไป โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอน สรุปดังภาพที่ 2 โดย ขั้นตอนที่ 7 เป็นการประเมินผลหาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จและอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตของกิจการเพื่อสังคม



ภาพประกอบ 1 กระบวนการ Human Center Design ที่มา: (Tim Brown, 2009)



ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนการดำเนินโครงการ

ผลการดำเนินงานของโครงการ

จากการเปิดรับสมัครกิจการเพื่อสังคมที่มีความสนใจเข้าร่วมโครงการฯ มีผู้สมัคร ทั้งหมด 82 กิจการ ประกอบด้วยกิจการต่างๆ 13 ประเภท และจากการคัดเลือก โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา 3 ด้าน คือ 1) ต้องมีแนวทางแก้ปัญหาชัดเจน 2) ต้องมีต้นแบบนวัตกรรม (prototype) และ 3) ระยะเวลาของกระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ต้องไม่นานเกินไป มีกิจการที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา จำนวน 50 กิจการ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นกิจการเพื่อสังคมประเภทต่างๆ ดังตาราง 1 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเภทการศึกษา การเกษตร และ สิ่งแวดล้อม

ตาราง 1 ประเภทของกิจการเพื่อสังคมที่สมัครเข้าร่วมโครงการฯและที่ผ่านการคัดเลือก

ประเภทของกิจการเพื่อสังคม	จำนวนกิจการที่สมัคร	จำนวนกิจการที่ผ่านการคัดเลือก
การศึกษา	19	10
การเกษตร	14	9
สิ่งแวดล้อม	13	8
ชุมชน	7	6
สุขภาพ	5	3
ผู้สูงอายุ	6	4
ส่งเสริมการท่องเที่ยว	5	1
ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก	3	3
การพัฒนาองค์กร	3	1
การเงิน	3	2
เพื่อคนพิการ	2	1
การจ้างงาน	1	1
การระดมเงินเพื่อสังคม	1	1
รวม	82	50

กลุ่มกิจการเพื่อสังคมที่ผ่านการคัดเลือก ได้เข้าร่วมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (G-lab Ideation Session) ในหัวข้อต่างๆ โดยมีเสียงสะท้อนเกี่ยวกับความรู้ที่ได้รับจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปได้ดังนี้

- **Team Building and Culture:** องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการสร้างทีม วิธีการสื่อสารที่ผู้คนเข้าใจง่าย วิธีการดึงพลังของทีม
- **Design Thinking:** กระบวนการระดมความคิด (Brain Storming) ที่ชัดเจนและเป็นระบบ การฝึกคิด ฝึกตั้งคำถามที่ดี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- **Business Model Canvas:** การสร้าง Model Canvas ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผน วิเคราะห์ธุรกิจชัดเจนยิ่งขึ้น
- **Social Impact Assessment & Social Return on Investment:** เข้าใจวิธีการวัด KPI และ State Outcome มากขึ้น และชัดเจนขึ้น รู้วิธีคิดและประโยชน์ของ Outcome Chain มากขึ้น
- **Brand & Identity Design:** ได้เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ในการพัฒนาตัวเอง การวิเคราะห์ แบนด์ของตนเอง การมองแบรนด์ของตัวเองอย่างลึกซึ้ง และเรียนรู้วิธีการสร้างแบรนด์ การให้คุณค่ากับประสบการณ์ของผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการต่างๆ (User Experience)
- **Execution and Agile Process:** เข้าใจกระบวนการทำงานเป็นทีมมากขึ้น เรียนรู้วิธีการทำงานในองค์กร การวางแผนการทำงาน การแบ่งหน้าที่งาน และวิธีการบริหารความขัดแย้งในทีม

ภายหลังการอบรมได้เปิดโอกาสให้กิจการที่เข้ารับการอบรมนำเสนอแผนธุรกิจ เพื่อรับทุนสนับสนุนในการขยายศักยภาพของกิจการ โดยการนำเสนอแผนธุรกิจตามหัวข้อต่างๆ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

เกณฑ์	สัดส่วน
Business Model Canvas	25%
Problems and Solutions	25%
Funding Allocation and Scaling-up Plan	20%
Team	15%
Pitching	15%

มี 5 กิจกรรมที่ผ่านการคัดเลือกและได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการฯ พร้อมทั้งมีที่ปรึกษาประจำทีม (Coach) ทีมละ 1 คน คอยให้คำแนะนำปรึกษาในการดำเนินธุรกิจตามแผนงานที่วางไว้ และยังได้รับการอบรมให้ความรู้ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 3 ด้าน คือ 1) การบริหารจัดการกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาด 2) การบริหารจัดการข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ 3) แหล่งทุน และวิธีการนำเสนอผลงานต่อแหล่งทุน ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อ/เนื้อหาต่างๆ ดังนี้

1) การบริหารจัดการกลยุทธ์ทางธุรกิจและกลยุทธ์ทางการตลาด โดยมีหัวข้อย่อยดังนี้

(1) Project Management เพื่อการวางแผนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (2) Business Strategy โดยการใช้ SWOT Analysis และการหา Revenue Model ของผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของกิจการ (3) Talent Management เพื่อเรียนรู้วิธีการดึงคนเก่งมาร่วมงาน (Recruit Talent) (4) Marketing & Integrated Marketing Communications (IMC) เพื่อการทำแบรนด์ให้ตอบโจทย์ลูกค้าจริงๆ การทำ Positioning การทำ Customer Journey and Segment (5) เทคนิคในการเจรจาต่อรองและขั้นตอนในการมองปัญหา (6) Growth Hacking เพื่อเรียนรู้ Category Design และการวาง Position ให้ดีกว่าและแตกต่างได้จริง (7) พัฒนาการทำการตลาดขององค์กร เทคนิคในการทำ Facebook Ads และการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ Facebook

2) การบริหารจัดการข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากเครื่องมือ โดยมีหัวข้อย่อยดังนี้ (1)

ความเข้าใจและประโยชน์ของการทำบัญชี (2) การจัดการการเงินขององค์กร (3) การทำ UI/UX วิธีการ ออกแบบ การให้ผู้ใช้งานเข้าถึงง่าย (4) การเก็บข้อมูล การตั้งคำถาม การออกแบบการเก็บข้อมูลที่มีคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การใช้งานได้จริง (Data Science)

3) แหล่งทุน และวิธีการนำเสนอผลงานต่อแหล่งทุน โดยมีหัวข้อย่อยดังนี้ (1) วิธีการ

เตรียมความพร้อมในการนำเสนอโครงการต่อแหล่งทุน การทำ Grant Checklist วิธีการสร้าง Connection (2) เรียนรู้ลักษณะเฉพาะของผู้ลงทุน/แหล่งทุนชนิดต่างๆ (3) แนวทางในการทำ Pitching หลักการและมุมมองที่หลากหลายในการพิจารณาของแหล่งทุน และวิธีการ Pitching การนำเทคนิคการ Pitch ให้ได้ใจความในช่วงเวลาสั้นๆ

เมื่อเสร็จสิ้นการอบรม ทางโครงการฯ ได้จัดเวทีเพื่อให้กลุ่มกิจการเพื่อสังคมได้มีโอกาสแสดงผลงานสู่สาธารณชนและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และพบกับนักลงทุน เพื่อนำเสนอธุรกิจ รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากนักลงทุนผู้มีประสบการณ์ ซึ่งเป็นประโยชน์มากต่อกลุ่มกิจการเพื่อสังคม เพราะได้รับคำแนะนำที่สำคัญ เช่น เทคนิค วิธีคิด การทำตลาดกับชาวต่างชาติ การขยายประเภทหรือรูปแบบของผลิตภัณฑ์ให้หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ และการปรับโมเดลธุรกิจ เป็นต้น

ผลการติดตามและประเมินผลโครงการ

จากการที่ ทั้ง 5 กิจกรรมได้รับการคัดเลือกและได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการฯ จำนวน 300,000 บาท ต่อกิจกรรม ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึงเดือนพฤศจิกายน 2561 รวมเป็นระยะเวลา 7 เดือน ซึ่งจากการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม สรุปได้ดังนี้

ตาราง 2 ผลการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม

ชื่อกิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (ณ เดือน มกราคม 2562)
1. บริษัท ศุภณรังสี เรียวเอสเตส จำกัด (WEALTHI) เป็นธุรกิจเพื่อสังคมในการให้สินเชื่อบุคคลนอกประเทศ มีบริการเงินกู้แนวใหม่ผ่าน “แอปมือถือ” สำหรับผู้ที่ไม่มีโอกาสกู้เงินผ่านระบบธนาคารได้	• กิจกรรมมีการ Scale Up ดังนี้ • พัฒนา Application และมี Brand Identity ของบริษัทที่ชัดเจน ลูกค้าน่าจดจำได้ • พัฒนาข้อมูลบนเว็บไซต์ของกิจการ ปัจจุบันได้สร้าง Blog ทางการเงินบน wealthi.co โดยมีบทความทางการเงิน 52 บทความ • มีผู้ชมมากกว่า 16,000 ครั้งต่อเดือน มีจำนวนผู้ใช้งานเพิ่มขึ้นจากเดิม มากกว่า 600% • มียอดการปล่อยสินเชื่อประมาณ 700,000 บาท • ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและการแก้ไข • ขาดแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ขาดโอกาสในการกระจายผลิตภัณฑ์ในกลุ่มชุมชน ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ ซึ่งได้แก้ไขโดยทำการปรับวิธีการนำเสนอเพื่อสื่อสารกับผู้นำชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจนและเห็นประโยชน์มากขึ้น • ขาดความรู้ในการระดมทุนเพื่อต่อยอดธุรกิจ ซึ่งได้มีการแก้ไขปัญหาโดยการวางแผนการระดมทุน ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ในเวลาที่กำหนด

ตาราง 2 ผลการดำเนินงานของแต่ละกิจการ (ต่อ)

ชื่อกิจการ	ผลการดำเนินงาน (ณ เดือน มกราคม 2562)
2. ผักDone เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่เน้นการจัดการปัญหาขยะในครัวเรือน ด้วยการลดขยะอินทรีย์ผ่านการหมัก แล้วนำกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่	• กิจการมีการ Scale Up ดังนี้ • มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น จากเดิมมีลูกค้า 200 คน ซึ่งมีอัตราการใช้ต่อเนื่องต่ำ เพิ่มขึ้นเป็น 300 คน • ลูกค้าใหม่ มีการใช้งานต่อเนื่องขึ้นและมี Interaction กับผักDone มากขึ้น • เริ่มมีลูกค้าที่เป็นรูปแบบขององค์กรเพิ่มขึ้น • มีอัตราการซื้อซ้ำเพิ่มขึ้นจาก 5% เป็น 20% มียอดการกดไลค์ใน Facebook เพิ่มขึ้น มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกิดขึ้น และอยู่ในระหว่างการทดลองใช้
3. a-chieve social enterprise co.,ltd. เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่ต้องการทำให้นักเรียนมัธยมทั่วประเทศ สามารถเลือกเส้นทางการเรียนและอาชีพที่ตนเองรักได้อย่างมั่นใจและตรงกับความชอบ ความถนัด และคุณค่าในชีวิตของตนเอง	• กิจการมีการ Scale Up ดังนี้ • ยังไม่มีการ Scale Up ที่ชัดเจนมากนัก เงินที่ได้รับจากโครงการฯ ได้นำไปสร้างผลิตภัณฑ์เรียบร้อยแล้ว แต่ระยะเวลาในการ accelerate ยังไม่พอสำหรับการที่จะให้ลูกค้าได้ใช้เลย ทางทีมกำลังจะเริ่มทำการตลาดเพิ่มในต้นปีพ.ศ. 2562
4. PLANT:D เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่ต้องการจะสร้างอาชีพเสริมรายได้ให้กับผู้สูงอายุ และมีอาหารปลอดภัยไว้บริโภคได้เองด้วย เป็นโมเดล “คลังสตอร์” ผู้ปลูกและผู้กินอยู่ในโซนนิ่งเดียวกัน ใช้เวลาขนส่งที่รวดเร็วด้วยต้นทุนต่ำ แต่ตอบโจทย์ความต้องการอาหารสดใหม่ ไร้สารพิษได้เป็นอย่างดี”	• กิจการมีการ Scale Up ดังนี้ • ได้ดำเนินการตามแผนธุรกิจครบทุกข้อ แต่ดำเนินการได้เพียง 30-50% ในแต่ละข้อ เนื่องจากมีการขยายการทำงาน 5 พื้นที่ ไปพร้อมๆ กัน แต่มีทรัพยากรและคนที่จำกัด ทำให้ความคืบหน้าของทุกๆ พื้นที่ เติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป

ตาราง 2 ผลการดำเนินงานของแต่ละกิจการ (ต่อ)

ชื่อกิจการ	ผลการดำเนินงาน (ณ เดือน มกราคม 2562)
	• ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน และการแก้ไข • ไม่มีพื้นที่ตัวอย่างที่สำเร็จตามแผนธุรกิจ ทำให้ผู้ที่จะเป็น Potential Partner ไม่เห็นความสำเร็จที่ชัดเจน ดังนั้น การมี Focus จึงเป็นสิ่งสำคัญ ในการสร้างความน่าเชื่อถือและการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการขยายพื้นที่ต่อไปได้มากขึ้น
5. ฟาร์มโตะ ไทยแลนด์ (Farmto) เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่ใช้วิธีการขายผลผลิตเกษตรรูปแบบใหม่ ที่เชื่อมเกษตรกรและผู้บริโภคผ่านวิธีการร่วมเป็นเจ้าของผลผลิต การเกษตร	• กิจการมีการ Scale Up ดังนี้ • นำเงินทุนไปสร้างทีมงานประสานเกษตรกรเพิ่ม 2 ตำแหน่ง • มีการสร้างโมเดลเพิ่มเติม คือ ขุดผลผลิตส่งถึงบ้านทุกสัปดาห์ ซึ่งจากเดิมวางรูปแบบธุรกิจไว้แค่เพียง B2B (Business to Business) และ B2C (Business to Customer) ทำให้มีรายได้จากการขายผ่าน online 3 ช่องทาง ช่องทางที่ 1 คือ B2C (95%) ช่องทางที่ 2 คือ B2B ส่งเข้าร้านอาหาร (5%) ช่องทางที่ 3 คือ ขุดผลผลิตส่งให้ลูกค้าทุกสัปดาห์ (เริ่มขาย 1 พย.61) • มีการทำ Social Marketing ที่น่าสนใจมากขึ้น โดยการพัฒนาข้อมูลบนเว็บไซต์ของกิจการ ปัจจุบันมีผู้ติดตามจำนวน 14,205 คน (ณ. 4 มค. 62)

อภิปรายและสรุปผลการถอดบทเรียน

เนื่องจาก 5 กิจกรรมที่ได้รับการคัดเลือกและได้รับทุนสนับสนุนจากโครงการฯ มีลักษณะที่แตกต่างกันทั้งประเภทผลิตภัณฑ์/บริการ ระยะเวลาการดำเนินการธุรกิจ ทรัพยากรที่มีดั้งเดิม ดังนั้นแต่ละกิจการได้นำการสนับสนุนที่ได้รับจากโครงการนี้มาต่อสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การขยายกิจการมากที่สุด ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ประกอบการ เช่น มีผู้ใช้ผลิตภัณฑ์บริการ เพิ่มขึ้นหลายเท่าตัว มีการขยายบุคลากร นำนวัตกรรมใช้ในการพัฒนาและขยายรูปแบบผลิตภัณฑ์/บริการ ทั้งนี้ผลสัมฤทธิ์โดยรวมมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการฯ ได้แก่

1.1 กิจกรรมเพื่อสังคม

- 1) มีทีมงานที่เข้มแข็งและมีความชัดเจนในธุรกิจ
- 2) มี Business model ที่ชัดเจน
- 3) การยอมรับฟังและการยอมรับปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset)

1.2 กระบวนการอบรม

- 1) ประสิทธิภาพของวิทยากรที่ให้การฝึกอบรม
- 2) หลักสูตรการอบรม ที่ตรงตามความต้องการของผู้เข้าอบรม
- 3) บรรยากาศในการอบรม ที่เป็นกันเอง มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้เข้าอบรม

1.3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการฯ

การดำเนินโครงการนี้ มีขั้นตอน กระบวนการทำงานที่ชัดเจน และครบถ้วน โดยเริ่มต้นจากการให้ความรู้ที่จำเป็น การทำแผนและพัฒนาแผนธุรกิจ การมีที่ปรึกษาประจำทีม การมีเวทีแสดงผลงาน และการได้พบนักลงทุน

2. กิจกรรมที่มีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุน

- 2.1 การมีที่ปรึกษาประจำทีม (Coach) และ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และประสบการณ์ของที่ปรึกษาประจำทีม
- 2.2 การมีเวทีให้แสดงผลงาน โดยการออกร้านแสดงสินค้าในงาน SE-market place
- 2.3 การได้พบนักลงทุน ซึ่งแต่ละกิจการสามารถนำความรู้ข้อแนะนำจากนักลงทุนไปต่อยอดขยายกิจการได้
- 2.4 การให้เงินทุนสนับสนุนในการขยายกิจการ

3. ปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อการขยายกิจการ ได้แก่

- 3.1 การขาดกระบวนการทำงานที่ชัดเจน
- 3.2 การเพิ่มอัตราค่าจ้างในทีมทำได้ยาก เนื่องจากไม่มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ก่อตั้งต้องบริหารจัดการด้วยตนเองในทุกเรื่อง
- 3.3 ขาดช่องทางการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลหรือประสบการณ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาของกิจการ
- 3.4 ขาดกรอบความคิดของการเป็นผู้ประกอบการ โดยจะเน้นที่ปัญหาสังคมที่พยายามที่จะแก้มากเกินไป จนละเลยการให้ความสำคัญต่อการทำให้กิจการเติบโตขึ้น

แนวทางที่ใช้ในการดำเนินโครงการครั้งนี้โดยการสนับสนุนกลุ่มกิจการเพื่อสังคมทั้ง 5 กิจการที่อยู่ในระยะเติบโต (Growth Stage) โดยการจัดอบรมให้องค์ความรู้ พัฒนาแผนธุรกิจ รวมถึงเงินทุน และที่ปรึกษาประจำทีม (Coach) ซึ่งเป็นการช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักภายในองค์กร ถือว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องและสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วฐิ ไรจนวงศ์ และอรพรรณ คงมาลัย, 2561 และ พัฒนเจต ลิ้มวิรัตน์, 2559 ซึ่งหัวข้อที่ผู้เข้าอบรมให้ความเห็นว่ามีความประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้งานได้มากที่สุด คือ Business Model Canvas, Marketing & IMC Communication และ Negotiation & Decision Making ซึ่งล้วนแต่เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแผนธุรกิจและสนับสนุนกิจกรรมหลักภายในองค์กร (วฐิ ไรจนวงศ์ และอรพรรณ คงมาลัย, 2561) นอกจากนี้ การจัดเวทีให้กลุ่มกิจการเพื่อสังคมได้พบกับนักลงทุน นับว่าเป็นกิจกรรมที่ได้ประโยชน์มากในการขยายกรอบความคิด ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำตลาด ตลอดจนการเข้าถึงแหล่งทุน

ข้อเสนอแนะ

1. ขยายเวลาของการดำเนินโครงการเพิ่มเป็น 2 ปี เพื่อจะได้มีระยะเวลาในการประเมินผลสำเร็จของโครงการได้ชัดเจนขึ้น
2. มีโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาระบบการสนับสนุนกลุ่มกิจการเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและมีการถอดบทเรียน
4. จัดเวทีให้กลุ่มกิจการเพื่อสังคมได้พบกับนักลงทุนเป็นระยะๆ
5. หากเป็นไปได้ให้กลุ่มกิจการเพื่อสังคมเข้าถึงนักลงทุน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กมลลักษณ์ ไชยวรรศิลป์ และ ขนิษฐา ปาทานศิริกุล. (2553). รายงานสัมมนาทางการตลาด เรื่อง SE ธุรกิจอยู่ได้โดยปราศจากกำไร สืบค้นจาก. <http://www.bablog.mju.ac.th/jamnian/wp-content/uploads/2010/08/SE.pdf>
- จตุพร จุ้ยใจงาม และ พรชัย เทพปัญญา. (2557). กิจกรรมเพื่อสังคม แนวโน้มระบบทุนนิยมสมัยใหม่กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal*, 7(1), 124-137. สืบค้นจาก file:///C:/Users/Project-IRC/Downloads/27297-Article%20Text-60113-1-10-20141225%20(2).pdf
- พัฒนเจต ลิ้มวิรัตน์. (2559). การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้นจาก http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2016/TU_2016_5823030019_5588_6327.pdf
- พิพัฒน์พงศ์ มาศิริ (2563). กิจกรรมเพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาสังคมไทย. *พินเนศวร์สาร*, 16(1), 1-16 สืบค้นจาก file:///C:/Users/Project-IRC/Downloads/234593-Article%20Text-843554-2-10-20200630.pdf
- วฐิ วิจารณ์ และ อรพรรณ คงมาลัย. (2561). การพัฒนาแนวทางสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 14(1), 1-17.
- सानิตย์ หนูนิล. (2557). การวิเคราะห์องค์การประเภทกิจการเพื่อสังคม. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 17, 358-372. สืบค้นจาก <http://ejournals.swu.ac.th/index.php/JOS/article/viewFile/4788/4595>
- สุดปฐพี เวียงสี. (21 สิงหาคม 2559). รู้จักประเทศไทย 4.0 โมเดลพัฒนาเศรษฐกิจใหม่. สืบค้นจาก Gotoknow: <https://www.gotoknow.org/posts/612666>

ภาษาอังกฤษ

- Hoover. (2018). Human-Centered Design, popularized by IDEO.org, is a mindset that overlays design thinking process to ensure that the solutions are actually relevant and beneficial in the long run for the people they are intended to serve.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.