

# SOCIAL ENTERPRISE INCUBATION PLATFORM

กลไกการบ่มเพาะ  
วิสาหกิจเพื่อสังคม



# กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

## Social Enterprise Incubation Platform

### พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวน 100 เล่ม | กันยายน 2567

### จัดพิมพ์โดย

ฝ่ายห้องปฏิบัติการนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

319 อาคารจัตุรัสจามจุรี ชั้น 14 ถนนพญาไท แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ : 0 2109 5432

โทรสาร : 0 2160 5438

เว็บไซต์ : [www.nxpo.or.th](http://www.nxpo.or.th)

อีเมล : [info@nxpo.or.th](mailto:info@nxpo.or.th)

---

### ออกแบบโดย

บริษัท สเฟลีนเดอร์ จำกัด

# คำนำ

เมื่อปี 2565 สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) จัดทำสมุดปกขาว “กลไกการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนในท้องถิ่นด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม” โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจเพื่อสังคม และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อพัฒนากลไกการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อสร้างความยั่งยืนในท้องถิ่น ทั้งในเชิงระบบภาพรวมของประเทศและด้วยกลไกของอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.) ที่สำคัญ 7 ข้อ ได้แก่ 1) การจัดตั้ง Social Enterprise academy เพื่อสนับสนุนและบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมรุ่นใหม่ 2) การพัฒนาด้านศึกษาและการเสริมสร้างทักษะ (Education and skills) 3) การเพิ่มศักยภาพให้กับวิสาหกิจเพื่อสังคมในการเข้าสู่ตลาด (Access to market) 4) การส่งเสริมให้มีแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่หลากหลาย (Access to finance) 5) การพัฒนาเครื่องมือทางการเงินเพื่อสังคมรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพันธบัตรเพื่อสังคม (Social impact bond) 6) การส่งเสริมศักยภาพวิสาหกิจเพื่อสังคมในการขยายผลกระทบทางสังคม (Scaling the impact) และ 7) การสนับสนุนให้เงินทุนตั้งต้นแบบครั้งเดียวให้แก่กองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

สอวช. ได้หยิบยกหนึ่งในข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเรื่องการจัดตั้ง Social Enterprise academy เพื่อสนับสนุนและบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมรุ่นใหม่ มาต่อยอดโดยได้ศึกษาและออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise incubation platform) ที่จะสามารถเชื่อมโยงสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา การสนับสนุนที่ปรึกษาทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้าถึงทรัพยากรและสิทธิประโยชน์จากหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) รวมทั้งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ที่มีระบบนิเวศนวัตกรรมและพื้นที่เศรษฐกิจนวัตกรรมรองรับได้เป็นอย่างดีในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสรรหาแหล่งเงินทุนสำหรับผู้ประกอบการ มาตรการสร้างแรงจูงใจทางภาษี รูปแบบการบ่มเพาะผู้ประกอบการ การเร่งการเจริญเติบโตของผู้ประกอบการ เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ประกอบการมีศักยภาพ มีความพร้อมในการผลิตสินค้าและบริการมูลค่าสูง นำไปสู่การสร้างรายได้ การจ้างงาน กระจายรายได้สู่ภูมิภาค รวมทั้งก่อให้เกิดอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ ที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้เกิดการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง สามารถวางรากฐานที่มั่นคงให้กับเศรษฐกิจไทยในอนาคต ด้วยการส่งเสริมเศรษฐกิจระดับชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง มีศักยภาพในการแข่งขัน พึ่งพาตนเองได้ ตลอดจนยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนให้ดีขึ้น

ข้อมูลที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ได้มาจากการรวบรวมประเด็นปัญหา อุปสรรค และความต้องการของผู้ประกอบการเพื่อสังคม วิสาหกิจชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม และหน่วยบ่มเพาะของมหาวิทยาลัย ผ่านการจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพื่อนำมาออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ กระบวนการบ่มเพาะ และกระบวนการฝึกภาคปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม นำมาสู่การถอดบทเรียนและจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการขับเคลื่อนการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

คณะผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษากลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise incubation platform) จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีความสนใจ ผู้ที่จะขับเคลื่อนการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนในท้องถิ่น จากการเล็งเห็นถึงศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จะสามารถช่วยเป็นส่วนหนึ่งในการยกระดับชุมชนฐานรากให้หลุดพ้นจากความยากจน สร้างรายได้ สร้างอาชีพ การช่วยเหลือสังคม การคืนประโยชน์ให้แก่สังคม ตลอดจนช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับท้องถิ่นได้

สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ  
บริษัท วิชแอนด์ไวส์ จำกัด

# สารบัญ

## 01

### แนวคิดในการออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม 10

#### 1.1 แนวคิดการออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม 11

1. ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจเพื่อสังคมตามวงจรธุรกิจ (Business life cycle) 11
2. แนวคิดผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) 14
3. แนวคิดการโค้ชและที่ปรึกษา (Coaching and consultant) 17
4. แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) 20

#### 1.2 แนวคิดการประเมินผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม 22

1. ทฤษฎีการเรียนรู้ 22
2. แนวคิดการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology acceptance) 26
3. แนวทางการประเมินผลการยอมรับกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม 30

## 02

### กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise incubation platform) 32

#### 2.1 ภาพรวมกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม 33

#### 2.2 โปรแกรมที่ 1 เสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม 39

#### 2.3 โปรแกรมที่ 2 การโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษา 45

#### 2.4 โปรแกรมที่ 3 ระบบการประเมินผลกระทบทางสังคม 50

#### 2.5 โปรแกรมที่ 4 ระบบและกลไกการสนับสนุน 58

# 03

## การทดลองกลไกการบ่มเพาะ วิสาหกิจเพื่อสังคม 64

### 3.1 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : 66

#### ผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรอินทรีย์

- วิสาหกิจชุมชนชนธณินอินทรีย์ 66  
อำเภอภูคดบาก จังหวัดสกลนคร
- วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก 72  
อำเภอพบพระ จังหวัดตาก

### 3.2 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : 79

#### ผู้ประกอบการกลุ่มท่องเที่ยว

- วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียว 79  
และวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวักจัน  
จังหวัดเชียงใหม่

### 3.3 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : 85

#### ผู้ประกอบการกลุ่มผู้ประกอบการ

- บริษัท ออทีสติกไทย วิสาหกิจเพื่อ 85  
สังคม จำกัด กรุงเทพมหานคร

### 3.4 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : 93

#### หน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการ/ มหาวิทยาลัย

- ECOTIVE มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี 93

# 04

## ปัจจัยความสำเร็จและ ข้อเสนอแนะ 100

### 4.1 ปัจจัยความสำเร็จต่อกลไก 101

#### การบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

### 4.2 ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อน 104

#### กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจ เพื่อสังคม

### 4.3 ข้อคำนึงที่สำคัญ “การจัดตั้ง 107

#### ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม”

### เอกสารอ้างอิง 110

#### รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) 111

#### รายชื่อผู้เข้าร่วมทดลองกลไก การบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม 112

#### รายชื่อวิทยากรและโค้ช/ที่ปรึกษา 113

#### รายชื่อคณะทำงาน 114

# บทสรุปผู้บริหาร

การพัฒนาและออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการ ลดช่องว่างของการดำเนินธุรกิจ และเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการ ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจระดับท้องถิ่น ด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) หรือ กิจการเพื่อสังคม ที่มีเจตนาธรรมเพื่อแก้ไขปัญหา และ/หรือ พัฒนาชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม หรือค้ำประกันให้แก่วิสาหกิจและชุมชน

กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ประกอบด้วย 4 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมที่ 1 เสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม โปรแกรมที่ 2 การโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษา โปรแกรมที่ 3 ระบบการประเมินผลกระทบทางสังคม และโปรแกรมที่ 4 ระบบและกลไกการสนับสนุน โดยได้มีการพัฒนาและออกแบบขั้นตอนการบ่มเพาะผู้ประกอบการทั้ง 4 โปรแกรม ด้วยแนวคิดวงจรชีวิตธุรกิจ (Business life cycle) แนวคิดผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) แนวคิดการโค้ช (Coaching) และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ซึ่งได้มีการแบ่งการบ่มเพาะผู้ประกอบการเพื่อสังคม เป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการบ่มเพาะ (Pre-incubation) ขั้นตอนการบ่มเพาะ (Incubation) และขั้นตอนหลังการบ่มเพาะ (Post-incubation) เพื่อให้ผู้ประกอบการมีโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม (Social business model canvas) สำหรับองค์กร และนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการยกระดับองค์กรของตนเอง

การทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม มีกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วม 5 หน่วยงาน จาก 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ประกอบการด้านเกษตรอินทรีย์ 2) กลุ่มผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว 3) กลุ่มผู้ประกอบการด้านผู้เปราะบาง และ 4) กลุ่มหน่วยงานบ่มเพาะธุรกิจของมหาวิทยาลัย สามารถถอดบทเรียนและวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้ดังนี้

**1. การจัดลำดับโปรแกรมภายใต้กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม :** วิสาหกิจชุมชนที่มีระยะเวลาดำเนินงานไม่เกิน 3 ปี ยังมีข้อจำกัดด้านมุมมองภาพกว้างเชิงสังคม รวมทั้งมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาและอุปสรรคในระยะสั้นที่ต้องรับการแก้ไขก่อน ดังนั้น ควรนำโปรแกรมการประเมินผลกระทบทางสังคมไว้เป็นโปรแกรมสุดท้าย จะช่วยจัดลำดับความเร่งด่วนก่อน-หลัง สร้างกระบวนการเรียนรู้และทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น

**2. การจัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการบ่มเพาะ :** ควรมีกิจกรรมพัฒนาทักษะทั้งภาคทฤษฎีและการลงมือทดลองฝึกภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสติปัญญา (Cognitive domain) อย่างครบถ้วนทั้งในเชิงความรู้ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) และการนำไปใช้ (Applying) รวมทั้งการเรียนรู้ที่ครบทั้ง Head-Heart-Hands ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างโมเดลธุรกิจ และระบบปฏิบัติการทางธุรกิจเพื่อสังคมเป็นของตนเองได้เป็นอย่างดี

**3. การขยายผลนำกลไกการบ่มเพาะไปใช้กับกลุ่มที่เป็นระยะเติบโต (Growth stage) :** ซึ่งมีอายุการดำเนินงานประมาณ 3-5 ปี : วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ ผู้ประกอบการเพื่อสังคม ที่ดำเนินงานมาสักระยะ

หนึ่งแล้ว ที่มีระบบบริหารจัดการและกระบวนการทางธุรกิจเต็มรูปแบบ มีสินค้า/บริการ และตลาดที่ชัดเจน อาจจะทำให้การประเมินผลกระทบทางสังคมมีความชัดเจนขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้ธุรกิจระยะเติบโตดังกล่าวเกิดความสนใจเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้ ยิ่งไปกว่านั้น การขยายผลไปยังกลุ่มภาคการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย (University Business Incubation : UBI) จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลกระทบทางสังคมในท้องถิ่น โดยใช้กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง

**4. การนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปใช้ในการอบรมวิสาหกิจชุมชน :** จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมความรู้และทักษะการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้อย่างเฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น หากมีการนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปใช้ในการอบรมวิสาหกิจชุมชน จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีส่วนที่เพิ่มเติมคือการสร้างผลกระทบทางสังคมและการแบ่งปันกำไรสู่สังคม

**5. ควรแยกโปรแกรมการประเมินผลกระทบทางสังคมออกเป็นอีกโครงการโดยเฉพาะ :** การประเมินผลกระทบทางสังคม เป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับประเทศไทย แต่ยังคงเป็นเรื่องใหม่ มีรายละเอียดการประเมินหลายขั้นตอน ที่จะชี้ให้เห็นผลกระทบทางสังคมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่จับต้องได้ วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้และอาศัยวิทยากรที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะทางด้านการเงิน สถิติวิเคราะห์ รวมทั้งหลักคิดเชิงกลยุทธ์

**6. ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินโครงการลักษณะ Quick win project :** เพื่อติดตามผลลัพธ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม ระยะเวลาการฝึกปฏิบัติภาคสนาม และระยะเวลาการโค้ช / ให้คำปรึกษา ปรับปรุงแก้ไข จนกลุ่มผู้ประกอบการสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงผลลัพธ์ความสำเร็จของการนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปใช้ในการดำเนินธุรกิจได้จริง โดยควรใช้ระยะเวลาดำเนินโครงการในการบ่มเพาะประมาณ 9-12 เดือน ในลักษณะ Quick win project

**7. ควรมีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม :** เพื่อเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ทำหน้าที่ส่งเสริมด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะการประกอบธุรกิจ การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อยกระดับทักษะ (Upskill) การประกอบธุรกิจมากขึ้น เช่น ทักษะด้านการจัดการ ทักษะการตลาด ทักษะการทำบัญชี การเงินและภาษี เป็นต้น รวมทั้งควรออกแบบระบบนิเวศและกลไกสนับสนุน ที่มีความเชื่อมโยง ทั้งการพัฒนาสังคม/ชุมชน การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ ตลอดช่วงอายุตามวงจรธุรกิจ (Business life cycle) ครอบคลุมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ระยะเติบโต และระยะเต็มวัย จนวิสาหกิจชุมชนที่มารับบริการสามารถพึ่งพาตนเองได้ นอกจากนั้น ยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ไปยังวิสาหกิจชุมชนอื่นได้ ทำให้เกิดการส่งเสริม กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้จำนวนวิสาหกิจเพื่อสังคมของประเทศไทยเพิ่มขึ้นได้อีกทางหนึ่ง



# 1. แนวคิดในการออกแบบ กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม



การออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดต่าง ๆ ในการพัฒนาและออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม เป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดการออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม และ ส่วนที่ 2 แนวคิดการประเมินผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1.1 แนวคิดการออกแบบกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

### 1. ปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจเพื่อสังคมตามวงจรธุรกิจ (Business life cycle)

ข้อมูลจากสมุดปกขาว “กลไกการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสร้างความยั่งยืนในท้องถิ่น ด้วยการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อววน.)” โดย สอวช. พบว่า ปัญหา (Pain points) ของวิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถแบ่งเป็น 3 ช่วง ดังนี้

#### 1.1 ช่วงที่ 1 ระยะเริ่มต้นวิสาหกิจเพื่อสังคม

- การขับเคลื่อนองค์กรให้ตอบโจทย์ทั้งสังคมและธุรกิจ เป็นเรื่องที่ยากกว่าการตอบโจทย์ธุรกิจ เพียงอย่างเดียว การพัฒนาโมเดลธุรกิจให้ตอบโจทย์สังคมและเศรษฐกิจมีความท้าทาย เนื่องจากกลุ่มคนที่ต้องการช่วยเหลือส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้น้อยหรือผู้ด้อยโอกาสที่มีอำนาจการซื้อค่อนข้างน้อย
- โมเดลธุรกิจวิสาหกิจเพื่อสังคม มีทั้งส่วนที่คล้ายธุรกิจ SMEs โดยทั่วไป และมีลักษณะใกล้เคียงกับธุรกิจสตาร์ทอัพ แต่วิธีการพัฒนาโมเดลวิสาหกิจเพื่อสังคมจะแตกต่างออกไป ดังนั้น จึงควรออกแบบแนวทางให้ความช่วยเหลือหรือส่งเสริมที่แตกต่างกัน
- รูปแบบองค์กรเพื่อสังคมแบบสมาคมหรือมูลนิธิ มักพึ่งพาเงินบริจาค ผู้บริหารจึงต้องการหารูปแบบองค์กรแบบอื่น ๆ ที่สามารถหารายได้เพื่อนำมาขยายผลลัพธ์ทางสังคมและเลี้ยงดูองค์กรได้อย่างยั่งยืน
- ประเทศไทยยังขาดแหล่งเงินทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่หลากหลาย
- การขาดความรู้ในด้านการจัดการบัญชี การเงิน ธุรกิจ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ในรูปแบบองค์กรต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะกลุ่มที่มาจากด้านสังคมที่ขาดความรู้ทางธุรกิจ
- ประเทศไทยขาดศูนย์บ่มเพาะ (Incubator) และขาดพี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่มีจำนวนมากและมีความหลากหลาย
- การจดทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคมตามกฎหมาย มีการรอกเอกสารจำนวนมาก ผู้ประกอบการหลายรายขาดความมั่นใจเรื่องสิทธิประโยชน์ทางภาษี และยังไม่พบว่ามีกรมส่งเสริมให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าถึงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐอย่างชัดเจน และภาครัฐไม่มีแต้มต่อให้กับวิสาหกิจเพื่อสังคม
- ผู้ประกอบการบางรายไม่มีความประสงค์จดทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคม เนื่องจาก เห็นว่าดำเนินธุรกิจที่มีจริยธรรมนั้นเพียงพอแล้ว ไม่จำเป็นต้องจดทะเบียนและไม่ต้องการภาพลักษณ์เชิง Branding ว่าเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม

## 1.2 ช่วงที่ 2 ระยะดำเนินการวิสาหกิจเพื่อสังคม

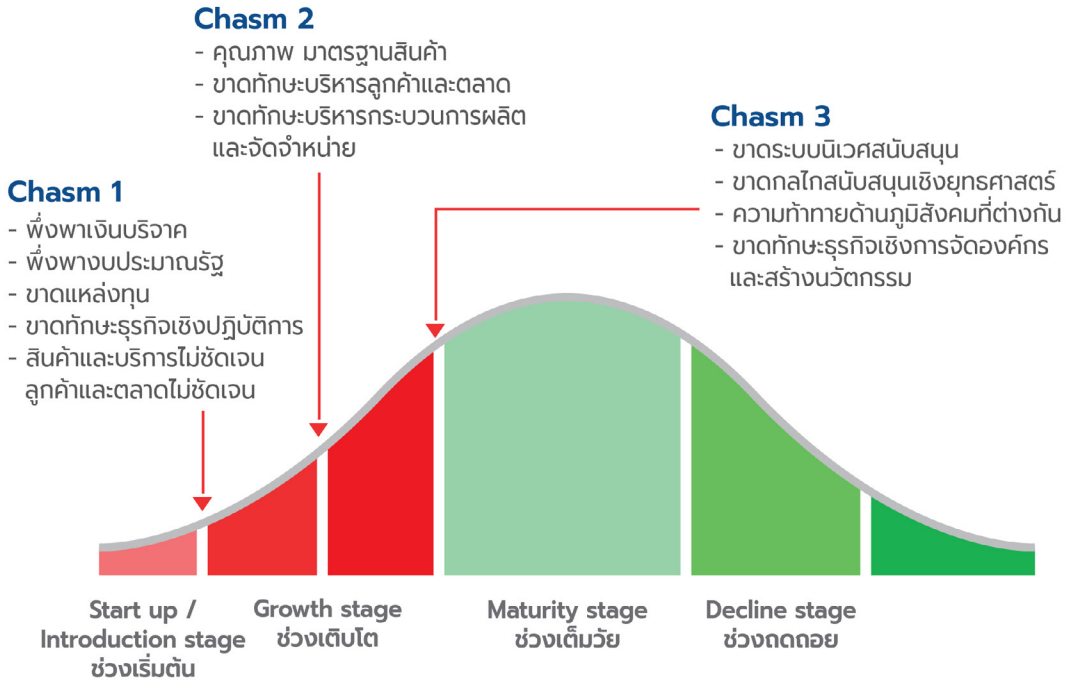
- การควบคุมคุณภาพสินค้าและการบริหารจัดการลูกค้า มีความท้าทายมากขึ้นตามลำดับ เมื่อมีจำนวนลูกค้าและคำสั่งซื้อสินค้าจำนวนเพิ่มขึ้น
- ผู้บริโภคในประเทศไทยยังไม่ตื่นตัวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม มีภาพจำว่าสินค้าจากชุมชนมักราคาถูกด้อยคุณภาพ แม้จะมีการออกแบบที่ดี
- ผู้ประกอบการในระยะดำเนินการ มักเผชิญปัญหาการขาดทุนต่อเนื่องมาจากช่วงสตาร์ทอัพ เนื่องจากการลองผิดลองถูก ทดสอบสินค้ากับตลาดหลายรอบ ทำให้เกิดหนี้สิน สืบเนื่องมาจากการดำเนินการช่วงเริ่มต้น จึงควรมีแหล่งเงินทุนตั้งต้น (Seed fund) ให้กับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีรูปแบบการสร้างนวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพ
- การเข้าถึงตลาดภาครัฐมีความยาก ยังไม่พบว่ามีที่ให้แต้มต่อหรือสิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ แม้จะมีกฎระเบียบออกมาแล้ว แต่ยังคงมีข้อจำกัดในการเขียนข้อเสนอโครงการในรูปแบบของทางราชการและกรอบการทำงานแบบราชการ นอกจากนี้ การกำหนด TOR ที่ตีกรอบมากจนเกินไป ทำให้ผู้ประกอบการไม่สามารถเข้าถึงและหลุดออกจากระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่อยู่ในกลุ่มที่ทำประโยชน์เพื่อสังคม

## 1.3 ช่วงที่ 3 ระยะขยายวิสาหกิจเพื่อสังคม

- โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม มักออกแบบให้ดำเนินการในท้องถิ่นที่ตั้งก่อน จึงไม่ได้ออกแบบไว้สำหรับขยายผลในพื้นที่อื่น
- การขยายผลในพื้นที่ใหม่ ต้องมีการปรับสินค้าและบริการให้สอดคล้อง ต้องลงทุนใหม่เพื่อทดสอบสินค้าและทดลองตลาด ซึ่งจำเป็นต้องมีระบบนิเวศที่สนับสนุน ไม่เหมือนกรณีโมเดลธุรกิจแบบเข้ามาขายไป หรือ โมเดลธุรกิจแบบรับจ้างผลิต
- การขาดความรู้ในการเข้าถึงตลาดต่างประเทศ ต้องการภาครัฐช่วยชี้แนะและเชื่อมโยงธุรกิจ
- การทำงานแบบราชการ เป็นการทำงานแบบแยกส่วนตามพันธกิจของหน่วยงาน ในขณะที่วิสาหกิจเพื่อสังคมทำงานแบบเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงกัน จึงมีความยากลำบากเมื่อต้องทำงานกับหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงาน
- ระบบนิเวศสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยมีน้อยมาก เมื่อเทียบกับต่างประเทศ เช่น ประเทศอังกฤษและประเทศสิงคโปร์ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาปัญหาและอุปสรรคของวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคม โดยแบ่งตามวงจรธุรกิจ (Business life cycle) 3 ระยะ คือ ระยะเริ่มต้น (Introduction stage) ระยะเติบโต (Growth stage) และระยะเต็มวัย-ขยายผล (Maturity stage-scaling) สามารถสรุปภาพรวมปัญหาของวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ได้ตามภาพที่ 1

ภาพที่ 1 สภาพปัญหาวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคมตามวงจรธุรกิจ



หมายเหตุ : Chasm หมายถึง หุบเหว ช่องว่างที่เป็นรอยลึก ยากที่จะก้าวข้าม ผ่านพ้นไปได้ อ้างอิงจาก ทฤษฎี The Chasm หรือทฤษฎี “หุบเหวขณะของนวัตกรรม”, Crossing the Chasm, Geoffrey Moore (2014)

ข้อมูลสภาพปัญหา ความต้องการของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม สามารถสรุปความต้องการที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

(1) ความต้องการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise incubation center) เพื่อเป็นหน่วยงานดำเนินการส่งเสริมด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะการประกอบธุรกิจ การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อยกระดับทักษะการประกอบธุรกิจ เช่น ทักษะด้านการจัดการ ทักษะการตลาด ทักษะการทำบัญชี การเงินและภาษี เป็นต้น

(2) ความต้องการขยายฐานลูกค้าและตลาด ครอบคลุมถึงตลาดภาครัฐ ซึ่งจะส่งผลดีต่อวิสาหกิจเพื่อสังคมในการเพิ่มยอดขาย การจัดการช่องทางจัดจำหน่ายเพื่อให้สามารถควบคุมต้นทุนสินค้าได้ดีขึ้น ตลอดจนเพิ่มพูนทักษะด้านการบริหารลูกค้าและตลาดสูงขึ้น ซึ่งส่งผลต่อกำไรและความอยู่รอดขององค์กร

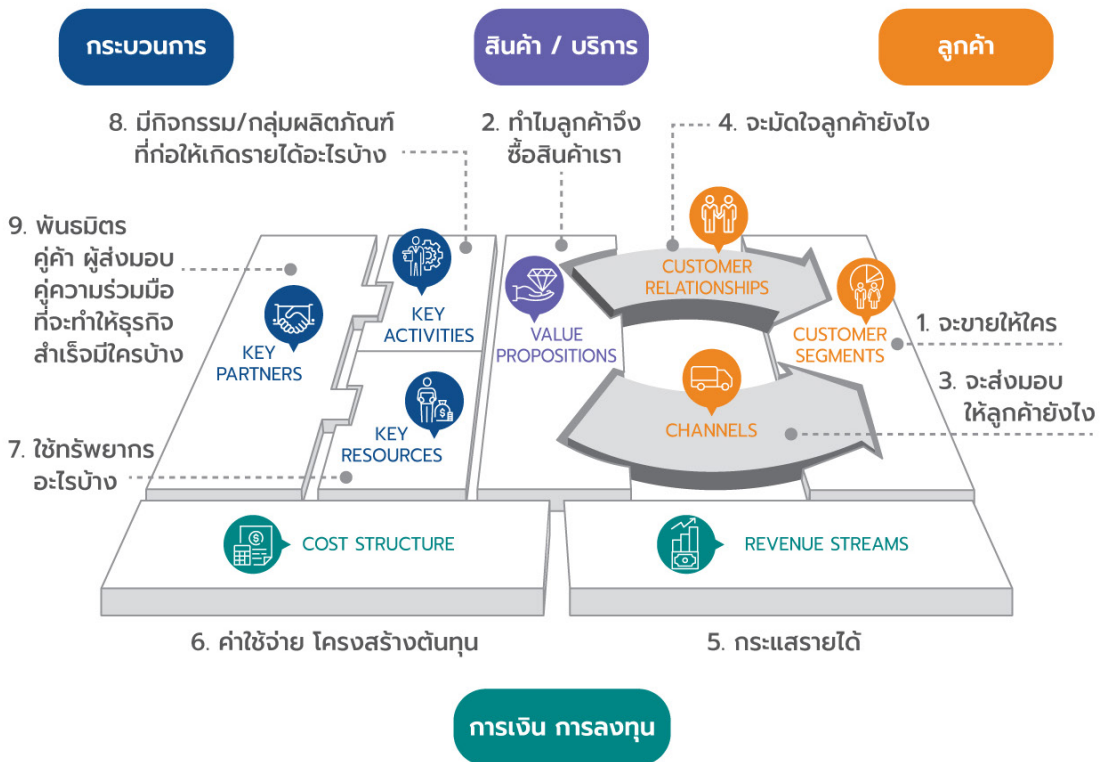
(3) ความต้องการระบบนิเวศและกลไกสนับสนุนที่มีความเชื่อมโยง ทั้งการพัฒนาสังคม / ชุมชน การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ ตลอดช่วงอายุวงจรธุรกิจ ทั้งระยะเริ่มต้น ระยะเติบโต และ ระยะขยายผลจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ไปยังวิสาหกิจเพื่อสังคม / ผู้ประกอบการชุมชนในพื้นที่อื่นได้

## 2. แนวคิดผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC)

ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC) เป็นการอธิบายลักษณะธุรกิจในภาพรวมอย่างครอบคลุมทุกส่วน โดยอธิบายองค์ประกอบของธุรกิจ 9 ส่วน ในแบบที่เรียบง่าย บนหน้ากระดาษแผ่นเดียว เปรียบเสมือนเป็นผืนผ้าใบ (Canvas) ของจิตรกร

BMC มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงสิ่งเดียวกันได้อย่างตรงประเด็น เข้าใจง่าย และนำไปใช้งานได้ทันที นอกจากนี้จะทำให้การสื่อสารชัดเจนแล้ว จุดเด่นคือ ทำให้เจ้าของกิจการ คู่ค้า คู่ความร่วมมือและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเห็นภาพรวมของบริษัท เพื่อเสริมจุดแข็งและปรับจุดอ่อน รวมถึงการปรับกลยุทธ์การตลาดของบริษัทได้ง่ายและรวดเร็ว

ภาพที่ 2 ตัวอย่างผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas : BMC)



โดยทั่วไป BMC ประกอบด้วย 9 ส่วนสำคัญ ได้แก่



## 2.1 กลุ่มลูกค้า (Customer segments)

เป็นการแบ่งประเภทลูกค้าออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เนื่องจากลูกค้าแต่ละกลุ่ม มีความต้องการแตกต่างกัน มีวิธีการเข้าถึง วิธีการเสนอสินค้าที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ลูกค้าแต่ละกลุ่มจะส่งผลต่อยอดขาย สร้างรายได้ที่ไม่เท่ากัน เช่น ลูกค้าวงกว้าง (Mass) ลูกค้าวงแคบ (Niche) ลูกค้าที่แบ่งกลุ่มตามประเภทอุตสาหกรรม (Cluster) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม องค์กรจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้า โดยการจำแนกลูกค้าหลัก และลูกค้ารอง เพื่อประโยชน์ต่อการนำเสนอสินค้าและการดูแลอย่างทั่วถึงมากยิ่งขึ้น



## 2.2 การเสนอคุณค่าให้กับลูกค้า (Value propositions)

เป็นการค้นหาจุดเด่น จุดแข็งของสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อนำเสนอต่อลูกค้า เป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว คุณค่าที่มอบให้กับลูกค้านั้น สามารถดำเนินการได้หลายแนวทาง เช่น การมุ่งเน้นราคา ความรวดเร็ว ความแปลกใหม่ ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า แปรนดท์ที่น่าเชื่อถือ การออกแบบผลิตภัณฑ์ การลดต้นทุน ความสะดวก การใช้งานที่ง่าย (Easy to use) และการปรับแต่งคุณสมบัติเพื่อตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจง และความรู้สึกของลูกค้า เป็นต้น



## 2.3 ช่องทางการสื่อสารไปถึงลูกค้า (Channels)

เป็นการระบุวิธีการสื่อสารและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ครอบคลุมช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการกระจายสินค้า เทคนิคการขาย จุดที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับ ช่องทาง (Channels) มีบทบาทหลายด้าน เช่น เพิ่มการรับรู้ ช่วยให้ลูกค้าประเมินความพึงพอใจ เปิดโอกาสให้ลูกค้าซื้อสินค้าได้สะดวก ส่งมอบสินค้าไปสู่มือลูกค้า รวมทั้ง การให้บริการ หลังการขายแก่ลูกค้า เป็นต้น ซึ่งการเสาะหาส่วนผสมที่ลงตัวของช่องทางประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ มีความสำคัญต่อการส่งมอบสินค้าออกสู่ตลาดเป็นอย่างมาก องค์กรสามารถตัดสินใจได้เองว่าจะใช้ช่องทางของตนเอง หรือ ช่องทางของพันธมิตร หรืออาจ จะใช้ร่วมกัน เพื่อหาจุดสมดุลในการสร้างประสบการณ์ที่ดี ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้าควบคู่ กับการสร้างรายได้ให้กับองค์กร



## 2.4 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)

เป็นการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ที่องค์กรปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละกลุ่มที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรูปแบบหลากหลาย ตั้งแต่ความสัมพันธ์แบบ Face to face ไปจนถึงระบบอัตโนมัติ ทั้งนี้ ลูกค้าแต่ละกลุ่ม จะมีความคาดหวังไม่เหมือนกัน ลูกค้าบางกลุ่มต้องการปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว แต่บางกลุ่มต้องการสื่อสารกับพนักงานให้บริการ ต้องการบริการด้วยตนเอง บริการอัตโนมัติ และบางกลุ่มต้องการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ



## 2.5 กระแสรายได้ (Revenue streams)

หมายถึง เงินที่องค์กรได้รับจากลูกค้าทุกกลุ่ม หากลูกค้าเปรียบเสมือนหัวใจ กระแสรายได้จะเปรียบเสมือนเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงทุกคนในองค์กร กระแสรายได้สามารถกำหนดให้สัมพันธ์กับกลไกการตั้งราคาได้ เช่น การตั้งราคาตายตัว การต่อรองราคา การประมูล การตั้งราคาตามตลาด การตั้งราคาตามปริมาณ เป็นต้น ซึ่งอาจจะเป็นรายได้ที่เกิดจากการที่ลูกค้าซื้อสินค้าครั้งเดียว หรือเกิดจากการให้บริการหลังการขาย ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทบทวน/พัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกค้ายอมจ่ายเงินเพื่อแลกกับคุณค่าที่ได้รับ กิจกรรมที่สร้างกระแสรายได้สามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การขายสินค้าและบริการโดยตรง การขายลิขสิทธิ์ การคิดคำนวณค่าบริการรายชั่วโมง/วัน การคิดค่าสมาชิก การให้เช่า/เช่าซื้อ การเป็นนายหน้า/ตัวแทน การให้บริการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น



## 2.6 ทรัพยากรหลัก (Key resources)

หมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นที่ต้องมีในการดำเนินธุรกิจ อาจอยู่ในรูปสิ่งของที่จับต้องได้ เช่น บุคลากร โรงงาน อาคาร ยานพาหนะ เครื่องจักร ระบบเทคโนโลยี ระบบการขาย ระบบกระจายสินค้า เงินทุน สินเชื่อ รวมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น ภูมิปัญญา (สิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์) และแบรนด์ที่น่าเชื่อถือ เป็นต้น



## 2.7 กิจกรรมหลัก (Key activities)

หมายถึง กิจกรรมที่สร้างรายได้และกำไร กิจกรรมหลักของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป ตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจ สามารถจำแนกประเภทของกิจกรรมหลักได้ เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การให้คำแนะนำปรึกษา การแก้ปัญหากระบวนการผลิต การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร การให้บริการรับรองระบบมาตรฐาน คุณภาพ การให้บริการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการให้บริการแพลตฟอร์ม เป็นต้น



## 2.8 พันธมิตรหลัก (Key partners)

หมายถึง บุคคล และ/หรือ หน่วยงาน/องค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ครอบคลุมตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ กระบวนการผลิต และการจัดจำหน่าย ช่วยทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมักเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ที่ร่วมมือแบบเฉพาะกิจ การร่วมลงทุน การร่วมพัฒนารูปร่างใหม่ รวมไปถึงคู่ความร่วมมือ (Collaborator) และผู้ส่งมอบ (Supplier) รูปแบบพื้นฐานที่สุดของการเป็นพันธมิตร คือ ความสัมพันธ์แบบผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบ ซึ่งมีสัญญาจ้างในการส่งมอบวัตถุดิบหรือสิ่งของตามที่ตกลงกันไว้อย่างเป็นทางการตามกฎหมาย นอกจากนี้ ยังมีพันธมิตรบางประเภทที่เป็นเจ้าของกลไกและทรัพยากร เช่น เจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา ระบบปฏิบัติการ แพลตฟอร์มที่ตกลงให้ใช้งานร่วมกันและจัดสรรรายได้/ผลกำไรให้แก่กันและกัน เป็นต้น



## 2.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) ต้นทุนทั้งหมดของธุรกิจ

โดยทั่วไปองค์กรมักมีแนวทางการจัดการต้นทุนออกเป็น 2 แบบ คือ แบบเน้นต้นทุนและแบบเน้นคุณค่า โมเดลธุรกิจแบบเน้นต้นทุนจะให้ความสำคัญต่อการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ขจัดความสิ้นเปลืองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยการเสนอสินค้าราคาถูก ใช้ระบบอัตโนมัติแทนพนักงานให้มากที่สุด ตัดเนื้องานบางขั้นตอนออกไปให้ผู้อื่นทำนอกบริษัท (Outsourcing) แต่สำหรับโมเดลธุรกิจแบบมุ่งเน้นคุณค่า จะให้ความสำคัญกับพัฒนาสินค้าคุณภาพสูง ให้บริการลูกค้าแบบเจาะจงเป็นรายบุคคล ด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่เหนือระดับ

## 3. แนวคิดการโค้ชและที่ปรึกษา (Coaching and consultant)

เพื่อออกแบบกลไกการโค้ชและให้คำปรึกษาในการส่งเสริม/บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม จำเป็นต้องมีบุคคล 3 ลักษณะ คือ **พี่เลี้ยง (Mentor)** **โค้ช (Coach)** และ **ที่ปรึกษา (Consultant)** แต่เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ในการออกแบบกลไกการโค้ชและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่องและเป็นทางการ สามารถนำเพียงเครื่องมือการโค้ชและที่ปรึกษามาใช้ประโยชน์ระหว่างการบ่มเพาะจนถึงการตรวจสอบผลลัพธ์ได้

### 3.1 โค้ช (Coach)

หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย/แต่งตั้งให้ดูแล ช่วยเหลือ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถือเป็นหุ้นส่วนสำคัญให้กับผู้รับการบ่มเพาะ กระตุ้นศักยภาพความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้รับการบ่มเพาะพบเป้าหมายของการมุ่งสู่วิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้สำเร็จ โดยใช้กระบวนการและเครื่องมือการโค้ชที่หลากหลาย เช่น GROW model เทคนิคการฟังแบบโค้ช เทคนิคการตั้งคำถามที่ทรงพลัง เทคนิคการสื่อสารแบบสองทิศทางที่มีประสิทธิภาพ และเทคนิคการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นต้น

ในประเทศไทย ได้มีการพัฒนาระบบการโค้ชสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม เรียกว่า SE Coach โดยบริษัท นักสร้างการเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (School of changemakers) ซึ่งเป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่สนับสนุนนักสร้างการเปลี่ยนแปลง มุ่งมั่นพัฒนา SE Coach ให้มีพื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานการเป็นโค้ชที่ถูกต้องตามหลักการโค้ชของสหพันธ์การโค้ชนานาชาติของอเมริกา (International Coaching Federation : ICF) เพื่อนำไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ Coachee ซึ่งเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมผ่านระบบการโค้ช ที่ผสมผสานวิธีการหลากหลายให้เป็นหนึ่งเดียว เช่น การให้คำแนะนำปรึกษาและการเป็นพี่เลี้ยง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ ให้ Coachee แก้ปัญหาได้ด้วยตนเองและสามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ต่อไป โดยกำหนดเป็นแนวทางสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) คุณสมบัตินักโค้ช 2) ทักษะพื้นฐานของโค้ช 3) หลักสูตรพัฒนาโค้ช 4) คุณลักษณะการเป็นโค้ช และ 5) เครื่องมือการโค้ช โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### (1) คุณสมบัติทั่วไปของโค้ช

- เชื่อในพลังและศักยภาพของคนรุ่นใหม่ ว่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม
- สนใจสนับสนุนคนรุ่นใหม่ในการริเริ่มและลงมือเปลี่ยนแปลงสังคม
- เข้าใจบทบาทของการเป็นโค้ช
- เปิดรับความเห็นต่าง พร้อมเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่



- มีประสบการณ์ในการริเริ่มลงมือทำโครงการเพื่อสังคม หรือเข้าใจกระบวนการทำงานโครงการ
- สามารถจัดสรรเวลาในการให้คำแนะนำองค์กรที่ตนดูแลได้อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง
- สามารถให้คำแนะนำตลอดการทำโครงการของคนรุ่นใหม่

(2) ทักษะพื้นฐานของการทำหน้าที่โค้ช เพื่อส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม

- Goal setting (การตั้งเป้าหมายร่วมกัน)
- Deep listening (การฟังอย่างเข้าใจ)
- Questioning (การตั้งคำถาม)
- Positive feedback (การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก)
- Motivation (การจูงใจและสร้างเสริมกำลังใจ)

(3) หลักสูตรการอบรมให้ความรู้ สำหรับการเป็นโค้ชสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม

- ความเข้าใจพื้นฐานการเป็นโค้ชสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคม
- การฟังแบบโค้ช
- การโค้ชกับคำถามที่ทรงพลัง
- การสื่อสารแบบสองทิศทางที่มีประสิทธิภาพ
- การสร้างแรงบันดาลใจ

(4) คุณลักษณะการเป็นโค้ช เพื่อปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือผู้ประกอบการเพื่อสังคม



**E1 Experience**  
การมีประสบการณ์

- มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ในงานวิสาหกิจเพื่อสังคม
- มีประสบการณ์การสอนงานถ่ายทอดความรู้
- มีประสบการณ์การแก้ปัญหาด้วยกระบวนการโค้ช
- มีประสบการณ์การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างจากวิธีปฏิบัติเดิม



**E2 Exchange**  
ความสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์

- สามารถคัดเลือกประสบการณ์ที่เหมาะสมให้กับผู้รับการบ่มเพาะได้ดี
- สามารถเปลี่ยนปัญหาให้เป็นประสบการณ์เชิงบวกได้
- สามารถหาจังหวะ/โอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์อยู่เสมอ
- ประสบการณ์ที่แลกเปลี่ยนสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้



**E3 Explain**  
ความสามารถการอธิบายสื่อสาร สอนงาน

- สามารถอธิบายเรื่องยากให้กลายเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย
- สามารถอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เรียงลำดับชัดเจน
- ใช้วิธีการสื่อสาร ถ่ายทอดเหมาะสมกับภูมิสังคมของผู้รับการบ่มเพาะ
- มีเทคนิคการพูด การใช้สื่อประกอบการสอนงานที่เหมาะสม

### (5) เครื่องมือการโค้ช

สหพันธ์การโค้ชนานาชาติของอเมริกา (International Coaching Federation : ICF) ได้คิดค้น GROW model เพื่อผลักดันให้ Coachee เติบโตด้วยตัวเองผ่านกระบวนการโค้ช วัตถุประสงค์เพื่อให้โค้ชเข้าใจหลักการโค้ชที่ยอมรับในระดับสากล ใช้เป็นเครื่องมือหลักในการเปิดประเด็น สนทนา พูดคุย ให้ความช่วยเหลือ Coachee อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเริ่มต้นค้นหาศักยภาพของ Coachee จนถึงขั้นแสดงศักยภาพของตนเอง ได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ GROW model ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

G (Goal)	R (Reality)	O (Option)	W (Way forward)
เป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับเป้าหมาย เพื่อให้ Coachee รู้ว่าผลลัพธ์ที่ต้องการจากการโค้ชคืออะไร	เป็นการตั้งคำถามที่เกี่ยวกับสถานการณ์/สภาวะในปัจจุบัน เพื่อให้ Coachee เข้าใจรู้สภาพในปัจจุบัน วิเคราะห์สภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด และความต้องการที่ชัดเจนขึ้น	เป็นการตั้งคำถามเพื่อค้นหาทางเลือก/โอกาส/วิธีการที่มีความเป็นไปได้ เป็นการท้าทายให้คิดนอกกรอบ เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมาย	เป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับแนวทางที่ต้องการลงมือทำ การวางแผน และกำหนดระยะเวลาดำเนินการ

### 3.2 ที่ปรึกษา (Consultant)

หมายถึง บุคคล หน่วยงาน องค์กร หรือนิติบุคคล ที่ให้บริการคำปรึกษาหรือแนะนำเฉพาะด้าน เฉพาะทางที่มีความชำนาญ มีความเชี่ยวชาญเชิงลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การจัดทำแผนงานและนโยบาย การทำแผนปรับโครงสร้างขององค์กร การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของพื้นที่เฉพาะ การแก้ไขปัญหาแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จัดทำระบบการดำเนินธุรกิจ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาระบบการเงินขององค์กร เป็นต้น ที่ปรึกษาสามารถทำงานเป็นโครงการ เพื่อพัฒนาระบบงานใดงานหนึ่งหรือหลายระบบ โดยทำงานเป็นโครงการที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่แน่นอน หรืออาจจะเป็นที่ปรึกษาที่ทำงานประจำในองค์กร ขึ้นอยู่กับสัญญาว่าจ้างที่ตกลงกัน ที่ปรึกษาจึงมักมีหลายด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### (1) ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์และการจัดการธุรกิจ

เป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในด้านการดำเนินธุรกิจ เข้าใจการสร้างและดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ทำหน้าที่แนะนำผู้ประกอบการ แสวงหาโอกาสในการต่อยอดธุรกิจ ขยายตลาดและผลักดันรายได้ของธุรกิจผ่านการให้คำแนะนำเรื่องการวางกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน เช่น ให้คำแนะนำการวางแผนขยายตลาดหรือหาตลาดใหม่ แนะนำการปรับโมเดลธุรกิจ (Business model) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนะนำการปรับแผนดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีดจำกัดความสามารถของธุรกิจ แนะนำการสรรหาพาร์ทเนอร์กลุ่มกิจการหรือนักลงทุน (Venture) ใหม่ ๆ และให้คำแนะนำระหว่างที่มีการเปลี่ยนแปลงโมเดลหรือโครงสร้างธุรกิจ เป็นต้น

## (2) ที่ปรึกษาด้านการตลาดและการขาย

เป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการทำการตลาดต่าง ๆ ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำการวางแผนการตลาด การสร้างแบรนด์ การออกแคมเปญการตลาดสื่อสาร ทั้งนี้ ที่ปรึกษาการตลาดจำเป็นต้องมีประสบการณ์ด้านการตลาดและเข้าใจธุรกิจ รู้จักประยุกต์ใช้เครื่องมือเหล่านี้กับทฤษฎีการตลาดต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายทางการตลาด สามารถให้คำแนะนำ กลยุทธ์การตลาดที่หลากหลาย เพื่อเลือกเครื่องมือการตลาดที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า/ผู้รับบริการ

## (3) ที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยี

เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี ทำหน้าที่ให้คำแนะนำเรื่องการเลือกเครื่องมือมาใช้จัดการปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่สามารถบริหารจัดการวิธีปฏิบัติงานได้ง่าย รวดเร็ว ลดโอกาสความผิดพลาดจากการทำงานของพนักงาน โดยการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและความต้องการของธุรกิจ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT system) ระบบบริหารจัดการข้อมูล เครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรขนาดใหญ่ (Enterprise Resource Planning : ERP) รวมไปถึงเทคโนโลยีที่ใช้กระตุ้นยอดขายและส่งเสริมกิจกรรมการตลาด เป็นต้น เพื่อช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพและลดต้นทุนได้เป็นอย่างดี

## (4) ที่ปรึกษาธุรกิจด้านการเงิน

เป็นผู้เชี่ยวชาญจะช่วยในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงินของธุรกิจ เช่น การดูแลสุขภาพการเงินของธุรกิจ เสนอข้อคิดเห็นและชี้จุดที่สามารถปรับปรุงได้ ช่วยให้คำแนะนำในการตัดสินใจลงทุน ช่วยธุรกิจจัดการสินทรัพย์ และบริหารหนี้และค่าใช้จ่าย ตลอดจนช่วยเรื่องการวางแผนทางการเงินและให้คำปรึกษาด้านภาษีและแผนการเกษียณอายุของบุคลากรในองค์กร เป็นต้น

## (5) ที่ปรึกษาด้านคุณภาพและมาตรฐาน

เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและระบบ ทั้งภาคเกษตรกรรม ภาคอุตสาหกรรม การผลิตและภาคบริการ ในประเด็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจง เช่น การเพิ่มผลผลิต การวางแผนและควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ การบริหารระบบการบำรุงรักษา การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารความปลอดภัย การบริหารงานประจำวัน การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ระบบลีนเพื่อลดต้นทุนสำหรับภาคบริการ (Lean for service) ระบบมาตรฐานสากล เช่น ISO9000, ISO9001, ISO14000, ISO14001, ISO22000, ISO/TS16949, GMP, HACCP, GREEN Productivity, OHSAS 18001 และ SA8000 เป็นต้น

## 4. แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

เพื่อค้นหาระบบสนับสนุนและตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม **ครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) - กลางน้ำ (Middle stream) - ปลายน้ำ (Downstream)**

พอใจ (2546) และ มุนินทร์ (2550) ได้อธิบายระบบห่วงโซ่คุณค่า (Value chain system) ว่าเป็นการประยุกต์แนวคิดและแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าหรือห่วงโซ่แห่งกิจกรรมของ Porter (1985) จากหนังสือ Competitive advantage ที่เชื่อมโยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้และสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้าในทุก

กิจกรรมเข้าไว้ด้วยกัน กิจกรรมดังกล่าวดำเนินอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันเหมือนห่วงโซ่ และนำมาเชื่อมโยงกับห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) เพื่อให้เกิดการบูรณาการห่วงโซ่ทั้งหมด โดยเริ่มตั้งแต่การนำวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ (Supplier/Vender) นำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต จนถึงออกเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปแล้วเข้าสู่กระบวนการจัดจำหน่าย จัดส่งสินค้าให้ผู้บริโภคชั้นสุดท้าย และยังรวมไปถึงการบริการหลังการขายด้วย บางครั้งระบบห่วงโซ่คุณค่า ถูกเรียกว่า “สายธารแห่งคุณค่า” จึงทำให้มีการเรียงเรียงขั้นตอนของกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้ในรูปของการไหลตั้งแต่ ต้นน้ำ (Upstream) กลางน้ำ (Middle stream) ไปสิ้นสุดที่ปลายน้ำ (Downstream)

## ตัวอย่างระบบห่วงโซ่คุณค่าที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูป มีดังนี้

### 4.1 ต้นน้ำ (Upstream)

เป็นจุดเริ่มต้นของห่วงโซ่คุณค่า ครอบคลุมการบริหารจัดการวัตถุดิบและการจัดหาปัจจัยการผลิต เช่น การเพาะเมล็ดพันธุ์ การจัดการเตรียมพื้นที่และแปลงปลูก การปรับปรุงดิน การจัดการระบบน้ำ การจัดการศัตรูพืช การเพาะปลูก การเก็บเกี่ยว การจัดการเก็บ การจัดการวัตถุดิบคงคลัง เป็นต้น และการส่งมอบวัตถุดิบไปยังห่วงโซ่ลำดับต่อไป คือ กระบวนการผลิต/แปรรูป

### 4.2 กลางน้ำ (Middle stream)

เป็นกระบวนการที่นำวัตถุดิบจากห่วงโซ่ต้นน้ำ (Upstream) มาแปรสภาพให้เป็นผลผลิตทางการเกษตร หรือ การแปรรูปให้อยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ จึงเป็นระบบตรงกลางที่มีความสัมพันธ์กับต้นน้ำและปลายน้ำ ครอบคลุมการบริหารจัดการผลิต เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารวัตถุดิบ สายการผลิตและแปรรูป การบรรจุหีบห่อ การจัดการด้านการเงินและบัญชี การจัดการแรงงาน การเพิ่มผลผลิต การพัฒนาคุณภาพและลดต้นทุนการผลิต การตั้งราคาขาย เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งอาจจะคาบเกี่ยวไปถึงการบริหารคลังสินค้าและระบบโลจิสติกส์ หรือ อาจจะเชื่อมต่อไปถึงการขายและการตลาด เพื่อรับคำสั่งซื้อของลูกค้ามาผลิตและจัดส่งตามที่ลูกค้าต้องการ

### 4.3 ปลายน้ำ (Downstream)

เป็นกระบวนการที่นำผลผลิตจากกลางน้ำไปส่งต่อจนถึงมือผู้บริโภค ทั้งในรูปของการค้าส่งและค้าปลีก จึงมักเป็นจุดสัมผัสกับลูกค้าโดยตรง ครอบคลุมการบริหารจัดการลูกค้าและตลาด เช่น การค้นหาความต้องการของลูกค้า การส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสื่อสารทางการตลาดกับลูกค้า ปัจจุบันนิยมเรียกว่า ระบบความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relation management) ซึ่งจะรวมระบบหน้าร้าน (Front office) กับระบบหลังร้าน (Back office) เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าในทุก ๆ มิติ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการขาย การจำแนกประเภทของลูกค้า พฤติกรรมการสั่งซื้อ ความถี่ในการซื้อสินค้า เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้รู้จักลูกค้ามากขึ้น สามารถสนับสนุนเชิงเทคนิคในการนำเสนอสินค้า การมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจ กระตุ้นให้เกิดการซื้อซ้ำ และสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้ามากขึ้น

## 1.2 แนวคิดการประเมินผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

### 1. ทฤษฎีการเรียนรู้

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567) กล่าวถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ของ Benjamin S. Bloom ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาการศึกษาชาวอเมริกัน ที่อุทิศเวลาให้กับการศึกษาและเป็นผู้นำทฤษฎีการเรียนรู้ที่ได้นำเสนอ การเรียนรู้ การประเมินและอธิบายกระบวนการของการพัฒนาความรู้ของผู้เรียนอย่างโดดเด่น ถูกนำมาใช้ในแวดวงการศึกษาและพัฒนาบุคลากรทั่วโลกจนถึงทุกวันนี้

Benjamin S. Bloom มีความเชื่อว่าการเรียนการสอนที่จะประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพนั้น ผู้สอนจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาให้ชัดเจนซึ่งมีทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวพฤติกรรมนิยม และจิตวิทยาพื้นฐานของมนุษย์เป็นพื้นฐานและได้กล่าวว่า “การเรียนรู้” หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิม ไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร และพฤติกรรมใหม่นี้เป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกฝน มิใช่เป็นผลจากการตอบสนองตามธรรมชาติหรือสัญชาตญาณ วุฒิภาวะ หรือความบังเอิญ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจะต้องเปลี่ยนไปอย่างค่อนข้างถาวร จึงจะถือว่าเป็นการเรียนรู้ขึ้น แต่หากเป็นการเปลี่ยนแปลงชั่วคราว ยังไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิด (Cognitive domain)

รัฐพล ประดับเวทย์ (2560) อธิบายทฤษฎีการเรียนรู้ของ Benjamin S. Bloom ว่าเริ่มใช้อย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ปี ค.ศ.1956 และได้มีการพัฒนาต่อเนื่องมาเป็นลำดับ เป็นงานวิชาการที่ทรงคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับครู ผู้สอน นักการศึกษา ตลอดจนนักออกแบบการเรียนการสอนและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาและพัฒนาบุคลากร ในองค์กรชั้นนำ ในภาพรวมของทฤษฎีการเรียนรู้ของ Benjamin S. Bloom กล่าวถึงการจำแนกการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัย และด้านทักษะพิสัย

#### 1.1 ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive domain)

เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ ความคิด หรือพฤติกรรมทางด้านสมองของบุคคล ที่ทำให้มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการคิดเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา ในการเรียนการสอน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันยังเน้นในด้านสติปัญญา แบ่งได้เป็น 6 ระดับ ได้แก่

##### (1) ความรู้ (Knowledge)

เป็นความสามารถในการเก็บรักษาผลประสบการณ์ที่ได้รับรู้ไว้และระลึกสิ่งนั้นได้เมื่อต้องการ

##### (2) ความเข้าใจ (Comprehension)

เป็นความสามารถในการจับใจความสำคัญ และสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความตีความคาดคะเน ขยายความ

##### (3) การนำไปใช้ (Application)

ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ จึงจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

##### (4) การวิเคราะห์ (Analysis)

เป็นความสามารถในการคิดหรือแยกแยะ จำแนกออกเป็นส่วนย่อย และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันได้อีกด้วย

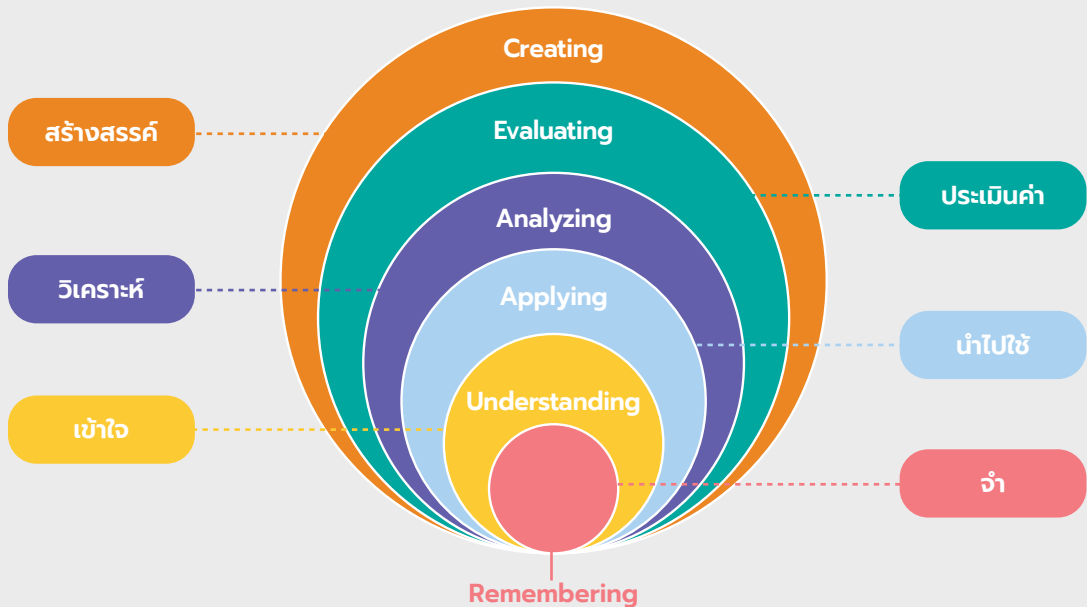
**(5) การสังเคราะห์ (Synthesis)**

เป็นความสามารถในการที่ผสมส่วนย่อยเข้าไว้ด้วยกันเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์และดีกว่าเดิม อาจเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย การกำหนดวางแผนวิธีการดำเนินงานชิ้นใหม่ หรืออาจจะเกิดความคิดในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาในรูปแบบหรือแนวคิดใหม่

**(6) ประเมินค่า (Evaluation)**

เป็นความสามารถในการตัดสิน ตีราคา หรือ สรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ออกมาในรูปของคุณธรรมอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นไปตามเนื้อหาสาระในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับได้

ภาพที่ 3 การเปลี่ยนแปลงด้านสติปัญญาของ Benjamin S. Bloom



ที่มา: Taxonomy of educational objectives, handbook i: the cognitive domain. by Bloom, B.S. et al., (1956)

## 1.2 ด้านจิตพิสัย (Affective domain)

เป็นพฤติกรรมทางด้านจิตใจ ซึ่งจะเกี่ยวกับค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้ง ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ และคุณธรรม ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 5 ระดับ ได้แก่

### (1) การรับรู้

เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นต่อปรากฏการณ์ หรือสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นไปในลักษณะของการแปลความหมายของสิ่งเร้านั้นว่าคืออะไร แล้วจะแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่เกิดขึ้น

### (2) การตอบสนอง

เป็นการกระทำที่แสดงออกในรูปของความเต็มใจ ยินยอมและพอใจต่อสิ่งเร้านั้น การเกิดค่านิยม เป็นการเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม การยอมรับนับถือในคุณค่านั้น ๆ หรือปฏิบัติตามจนกลายเป็นความเชื่อและเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งนั้น

### (3) การเกิดค่านิยม

เป็นการเลือกปฏิบัติในสิ่งที่เป็นที่ยอมรับกันในสังคม ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของการยอมรับนับถือในคุณค่านั้น ๆ หรือปฏิบัติตามในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จนกลายเป็นความเชื่อ แล้วจึงเกิดทัศนคติที่ดีในสิ่งนั้น

### (4) การจัดระบบค่านิยม

เป็นการสร้างแนวคิด จัดระบบของค่านิยมที่เกิดขึ้นโดยอาศัยความสัมพันธ์ ถ้าเข้ากันได้ถึงจะยึดถือต่อไป แต่ถ้าขัดกันอาจไม่ยอมรับ หรืออาจจะยอมรับค่านิยมใหม่โดยยกเลิกค่านิยมแบบเก่า

### (5) การสร้างบุคลิกภาพ

เป็นการนำค่านิยมที่ยึดถือมาแสดงพฤติกรรมเป็นนิสัยประจำตัว ให้ประพฤติ ปฏิบัติแต่สิ่งๆ ที่ถูกต้อง ดีงาม พฤติกรรมด้านนี้เริ่มจากการได้รับรู้จากสิ่งแวดล้อม แล้วจึงเกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ ขยายกลายเป็นความรู้สึก จนกลายเป็นค่านิยม และพัฒนาต่อไปเป็นความคิด อุดมคติ

## 1.3 ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor domain)

เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้ที่บ่งบอกถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว เชี่ยวชาญ จะเห็นได้จากการกระทำ ซึ่งแสดงผลของการปฏิบัติออกมาได้โดยตรง มีเวลาและคุณภาพของงานเป็นตัวชี้ระดับของทักษะที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 5 ชั้น ได้แก่

### (1) การรับรู้

เป็นการให้ผู้เรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้อง หาตัวแบบที่สนใจ

### (2) การกระทำตามแบบ

เป็นพฤติกรรมที่ผู้เรียนพยายามฝึกตามแบบที่ตนสนใจและพยายามทำซ้ำ เพื่อที่จะให้เกิดทักษะตามแบบที่ตนสนใจ

### (3) การหาความถูกต้อง

เป็นพฤติกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องอาศัยเครื่องชี้แนะ เมื่อได้กระทำซ้ำแล้วพยายามหาความถูกต้องในการปฏิบัติ

### (4) การกระทำอย่างต่อเนื่อง

หลังจากตัดสินใจ เป็นการเลือกรูปแบบที่เป็นของตัวเองจะกระทำตามรูปแบบนั้นอย่างต่อเนื่องจนปฏิบัติงานที่ยุงยาก ซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่ว การที่ผู้เรียนเกิดทักษะได้ ต้องอาศัยการฝึกฝนและกระทำอย่างสม่ำเสมอ

**(5) การกระทำได้อย่างเป็นธรรมชาติ**

เป็นพฤติกรรมที่ได้จากการฝึกอย่างต่อเนื่องจนสามารถปฏิบัติได้คล่องแคล่วองไวโดยอัตโนมัติ เป็นไปอย่างธรรมชาติซึ่งถือเป็นความสามารถของการปฏิบัติในระดับสูง

ทั้งนี้ วิธีการประเมินการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ของ Benjamin S. Bloom สามารถวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ทางสติปัญญา (Cognitive domain) ด้วยพฤติกรรมที่แสดงออก ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1 การวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ทางสติปัญญา

#### ผลลัพธ์การเรียนรู้ทางสติปัญญา

#### ตัวอย่างความสามารถเชิงพฤติกรรมที่แสดงออก



##### ระดับ 1

##### ความจำ

##### (Remembering)

ผู้เรียนสามารถระลึก

หรือจดจำข้อมูล

ได้อย่างถูกต้อง

- ให้ความหมายและเลียนแบบ (Define & Duplicate)
- จดจำ (Memorize)
- พุดซ้ำ (Repeat)
- จัดทำรายการ (List)
- ระลึก (Recall)



##### ระดับ 2

##### ความเข้าใจ

##### (Understanding)

ผู้เรียนสามารถอธิบาย

ความคิดหรือความคิด

รวบยอดได้อย่างถูกต้อง

- อธิบายและอภิปราย (Describe & Discuss)
- ชี้แจงเหตุผล (Explain)
- จำแนกหมวดหมู่ (Classify)
- จำแนก (Identify)
- ถอดความ (Paraphrase)



##### ระดับ 3

##### นำไปใช้

##### (Applying)

ผู้เรียนสามารถนำข้อมูลไป

ใช้ในสถานการณ์ใหม่

ที่แตกต่างไปจากเดิมได้

อย่างเหมาะสม

- คัดเลือกและนำไปใช้ (Choose & Use)
- แสดง (Demonstrate)
- ปฏิบัติได้เอง (Operate)
- ยกร่าง (Sketch/Draft)
- แก้ปัญหา (Solve)



## ผลลัพธ์การเรียนรู้ทางสติปัญญา

## ตัวอย่างความสามารถเชิงพฤติกรรมที่แสดงออก



ระดับ 4  
วิเคราะห์  
(Analyzing)  
ผู้เรียนสามารถจำแนก  
ความแตกต่างระหว่าง  
ส่วนย่อยต่าง ๆ ได้

- เปรียบเทียบ (Compare)
- วิวิจารณ์ (Criticize)
- จำแนก (Differentiate)
- วินิจฉัย (Distinguish)
- ตรวจสอบ (Examine)



ระดับ 5  
ประเมินค่า  
(Evaluating)  
ผู้เรียนสามารถพิสูจน์หรือ  
ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง  
เหมาะสมกับบริบทของ  
ตนเอง

- ประเมินค่างาน/ตีราคา (Appraise)
- อภิปรายโต้แย้ง (Argue)
- ปกป้องความคิด (Defend)
- ตัดสิน (Judge)
- ประเมินผล (Evaluation)



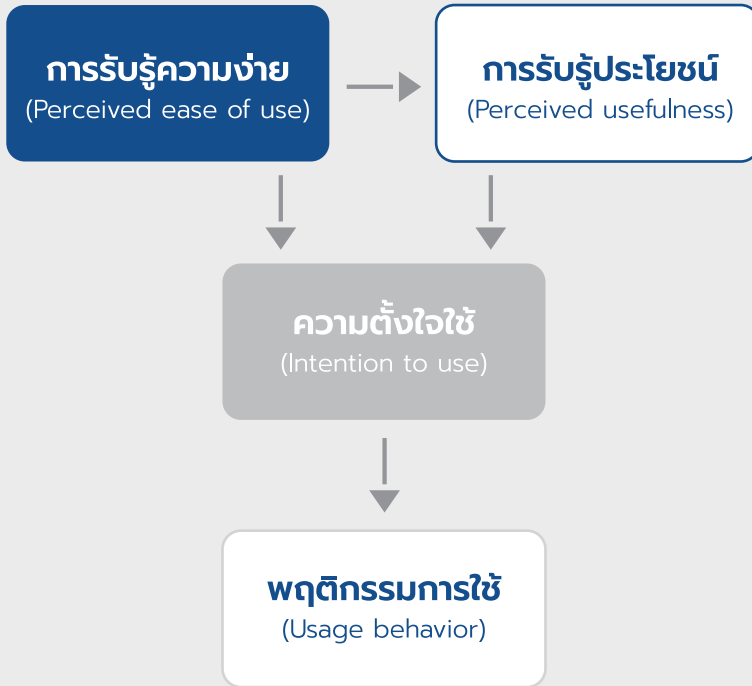
ระดับ 6  
สร้างสรรค์  
(Creating)  
ผู้เรียนสามารถสร้างสรรค์  
ผลิตภัณฑ์หรือองค์ความรู้  
ใหม่ได้ด้วยตนเอง

- สร้างใหม่และสร้างสรรค์ (Construct & Create)
- ประกอบส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (Assemble)
- ออกแบบและพัฒนาใหม่ (Design & Develop)
- คิดค้นสูตร-คิดค้นระบบใหม่ (Formulate)
- เขียนใหม่ด้วยภาษาของตนเอง (Self-write)

## 2. แนวคิดการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology acceptance)

Fred Davis (1985) ได้พัฒนาแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีที่เรียกว่า Technology Acceptance Model (TAM) ซึ่งเป็นแบบจำลองที่อธิบายถึงเหตุผลและเมื่อไรที่ผู้ใช้งานจะยอมรับและตั้งใจใช้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ การรับรู้ประโยชน์ (Perceived usefulness) และการรับรู้ความง่าย (Perceived ease of use) ซึ่งจะส่งผลต่อความตั้งใจใช้เทคโนโลยีที่ออกแบบไว้นั้น ตามภาพที่ 4

ภาพที่ 4 แบบจำลองการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีของ Fred Davis



ที่มา: <https://open.ncl.ac.uk/theories/1/technology-acceptance-model/>

### ปราวีณยา สุวรรณรัฐโชติ และปรัชญนันท์ นิลสุข (2548)

อธิบายว่า การยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีในสถานศึกษา มักมีปัญหาในเรื่องของความรู้และความไม่แน่ใจว่านวัตกรรมด้านเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นใหม่นี้ จะเหมาะสมสำหรับการจัดการศึกษา การเรียนรู้ของนักเรียนหรือไม่ หากผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เห็นว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ออกแบบมาไม่มีประโยชน์และไม่เข้าใจประโยชน์ จะทำให้นวัตกรรมและเทคโนโลยีไม่ถูกนำไปเผยแพร่ในสถานศึกษา แม้ว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านั้น จะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานอาชีวศึกษาเอกชน จะยอมรับผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีได้ต่อเมื่อผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหลัก 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร และคณาจารย์

### ศศิพร เหมือนศรีชัย (2555)

ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับซอฟต์แวร์อีอาร์พี (Enterprise Resource Planning : ERP) ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์และระบบที่ใช้ในการวางแผนจัดการห่วงโซ่อุปทาน ได้แก่ การผลิต การบริการ การเงิน และกระบวนการทางธุรกิจของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี โดยแบ่งผู้ปฏิบัติงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ใช้งานหลัก (Key-users) และผู้ใช้งานขั้นสุดท้าย (End-users) โดยพบว่า ปัจจัยหลักที่ทำให้ผู้ใช้งานพึงพอใจและเกิดการยอมรับ 5 ประการ คือ

ผู้ใช้ (User) มีความพร้อม  
ต่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ใช้รับรู้ถึงความง่าย (Easy to use) เนื่องจากเทคโนโลยี  
ที่ออกแบบไว้เกี่ยวข้องกับงานและประสบการณ์ของผู้ใช้

การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ (Practical training)  
จะช่วยทำให้ผู้ใช้งานมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะเพียงพอ  
ที่จะใช้ระบบที่ออกแบบไว้ได้เป็นอย่างดี

ผู้ใช้อยอมรับว่าระบบที่ออกแบบมานั้นมีประโยชน์ (Useful) ช่วย  
ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้ใช้งานสามารถใช้ประโยชน์ระบบ / เทคโนโลยีที่ออกแบบไว้  
ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทำให้การทำงานของตนง่ายขึ้น  
ปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### วนิดา ประวันจะ และ นิภา นิรุตติกุล (2564)

ระบุว่า กลุ่มผู้ประกอบการ SMEs ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบหลักในระบบเศรษฐกิจ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และนวัตกรรม (Innovation) เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับผู้ประกอบการทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการ SMEs โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่เป็นกลุ่มกิจการแบบเจ้าของคนเดียว ในด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้บริการทางการเงินผ่านมือถือ (Mobile Financial Service : MFS) ถือว่ายังเป็นเรื่องที่ไกลตัว จึงทำให้เกิดความลังเลใจที่จะเริ่มใช้บริการดังกล่าว อีกทั้งยังไม่ทราบว่า การใช้แอปพลิเคชันผ่านสมาร์ทโฟนสามารถทำธุรกรรมทางการเงินอะไรได้บ้าง มีประโยชน์อย่างไรบ้าง และมีความจำเป็นอย่างไร ในการใช้บริการโมบายแบงก์กิ้งแอปพลิเคชัน ด้วยเหตุนี้ จึงได้นำแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีมาใช้ในการวัดผลความตั้งใจใช้บริการโมบายแบงก์กิ้งแอปพลิเคชัน ในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มกิจการเจ้าของคนเดียว โดยกำหนดองค์ประกอบ 3 ปัจจัย ได้แก่ การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Perception) การรับรู้ประโยชน์ (Perceived usefulness) และการรับรู้ความง่าย (Perceived ease of use) ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจ (Intention to use) ที่จะนำไปใช้งานจริง ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยในการยอมรับการใช้เทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่

- (1) ผู้ประกอบการที่มีความรู้ ความเข้าใจวิธีการใช้งานของแอปพลิเคชัน จะมีความตั้งใจใช้
- (2) ผู้ประกอบการที่รับรู้ประโยชน์ของแอปพลิเคชันจะส่งผลให้ตั้งใจใช้มากขึ้น
- (3) ผู้ประกอบการที่รับรู้ความง่าย มีอิทธิพลต่อการตั้งใจใช้มากขึ้น

### นัชชา เทียมพิทักษ์ (2556)

ได้ทำการออกแบบนวัตกรรมบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนอัจฉริยะสำหรับครูอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีการนำเทคโนโลยี “ปัญญาประดิษฐ์” เพิ่มความชาญฉลาดให้กับบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนอัจฉริยะและใช้แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี ประเมินผลการยอมรับของครูอาชีวศึกษาเอกชน พบว่า แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยีสามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี รวมไปถึงการออกแบบระบบงานที่มีองค์ประกอบเกี่ยวโยงกัน ผลการศึกษาค้นคว้านี้ทำให้ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนอัจฉริยะ ประกอบด้วย 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่

- (1) การรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับ (Perceived usefulness)
- (2) การรับรู้ว่าเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน (Perceived ease of use)
- (3) การยอมรับในความเป็นอัจฉริยะ (Perceived of intelligence)
- (4) ความตั้งใจใช้ (Intention to use)

### 3. แนวทางการประเมินผลการยอมรับกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

สำหรับกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นการออกแบบกลไกที่ผสมผสานรูปแบบการเรียนรู้หลายมิติ อาทิ การฝึกอบรม การให้คำปรึกษาแนะนำ และการฝึกปฏิบัติภาคสนาม ซึ่งมีลักษณะเป็นระบบปฏิบัติการที่มีองค์ประกอบเกี่ยวโยงกันและไม่สามารถแยกส่วนใดส่วนหนึ่งออกจากกันได้ จึงมีความเหมาะสมในการนำแบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี มาใช้เป็นแนวทางประเมินการยอมรับและการใช้ประโยชน์ของกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยสามารถกำหนดค่านิยามสำหรับใช้ในการประเมินผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังนี้

#### 1) การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Perception)

การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Perception) หมายถึง การได้มาซึ่งข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการเพื่อสังคมและการสร้างผลกระทบทางสังคม ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้กลไกทางธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาสังคม / ชุมชน ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและได้นำความรู้ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับไปทดลองปฏิบัติ ให้เกิดความสอดคล้องกับบริบทและวัตถุประสงค์ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นวิสาหกิจชุมชนและวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งในการวัดผลลัพธ์ด้านความรู้ ความเข้าใจ และการประยุกต์ใช้ โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของ Benjamin S. Bloom เป็นเครื่องมือวัดระดับการรับรู้เนื้อหาสาระ ภายหลังจากจบการอบรม โดยมีการวัดผล 2 รูปแบบ ได้แก่

- (1) ประเมินความรู้ความเข้าใจด้วยการทำแบบทดสอบ (Post-test) และ Google form
- (2) การประเมินการนำไปประยุกต์ใช้ จากการที่กลุ่มตัวอย่างนำเสนอผลงานโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business Model Canvas : SBMC) ด้วยแบบประเมินผล

#### 2) การรับรู้ประโยชน์ (Perceived usefulness)

การรับรู้ประโยชน์ (Perceived usefulness) หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการที่สามารถรับรู้ได้ว่ากลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม มีส่วนช่วยในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถด้านการดำเนินธุรกิจและทักษะการเป็นผู้ประกอบการได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดมุมมองการพัฒนา/ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของตนเองให้ประสบความสำเร็จได้ชัดเจนขึ้น องค์ประกอบของการรับรู้ประโยชน์ ได้แก่ ได้รับความรู้ใหม่เกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ถูกต้อง ชัดเจน เนื้อหาสาระมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการ รูปแบบการอบรมและบ่มเพาะมีประสิทธิภาพมากกว่าการฝึกอบรมแบบดั้งเดิม การสร้างโอกาสยกระดับขึ้นเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม และการฝึกภาคสนามกับองค์กร/ผู้เชี่ยวชาญ ที่ตรงกับความต้องการ

#### 3) การรับรู้ความง่าย (Perceived ease of use)

การรับรู้ความง่าย (Perceived ease of use) หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่สามารถเข้าใจเนื้อหาสาระที่สื่อสารผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และผ่านการโค้ช/ให้คำปรึกษาได้อย่างง่าย มีตรรกะเป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจน รับรู้สาระสำคัญได้อย่างตรงไปตรงมา ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่ต้องอาศัยความพยายามมากจนรู้สึกเกิดความเครียดหรือเบื่อหน่าย องค์ประกอบของการรับรู้ความง่าย ได้แก่ โปรแกรมอบรมและบ่มเพาะที่มีรายละเอียดชัดเจน เข้าใจง่าย กลุ่มตัวอย่างเข้ารับการอบรมและบ่มเพาะอย่างสนุกสนาน กระตือรือร้น กลุ่มตัวอย่างสามารถเรียนรู้ตลอดโปรแกรมบ่มเพาะโดยไม่เครียด กลุ่มตัวอย่างสามารถปฏิบัติ

ตามโค้ช/ที่ปรึกษาได้เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน และ โค้ช/ที่ปรึกษา มีความเชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี ตรงตามที่คาดหวัง

#### 4) ความตั้งใจใช้ (Intention to use)

ความตั้งใจใช้ (Intention to use) หมายถึง กลุ่มตัวอย่างมีความตั้งใจแน่วแน่ (Passion) มีความกระตือรือร้น เอาใจจดจ่อ มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและตัดสินใจที่จะเลือกดำเนินกิจการเพื่อแก้ปัญหาสังคม โดยความตั้งใจเหล่านี้จะดำรงอยู่จนกระทั่งถึงเวลาและโอกาสอันเหมาะสม บุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมให้เห็นอย่างเด่นชัด ไม่ว่าจะจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม จัดแจ้งเป็นกิจการเพื่อสังคม หรือไม่ก็ตาม องค์ประกอบของความตั้งใจใช้ ได้แก่ ยอมรับโปรแกรมบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ออกแบบไว้ มีความตั้งใจขยายผล ถ่ายทอดประสบการณ์ที่ได้รับให้กับผู้อื่น มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะช่วยเหลือสังคม ด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม มีความตั้งใจเป็นผู้ประกอบการ และมีความพร้อมจะจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในอนาคต

## 2. กลไกการบ่มเพาะ วิสาหกิจเพื่อสังคม SOCIAL ENTERPRISE INCUBATION PLATFORM



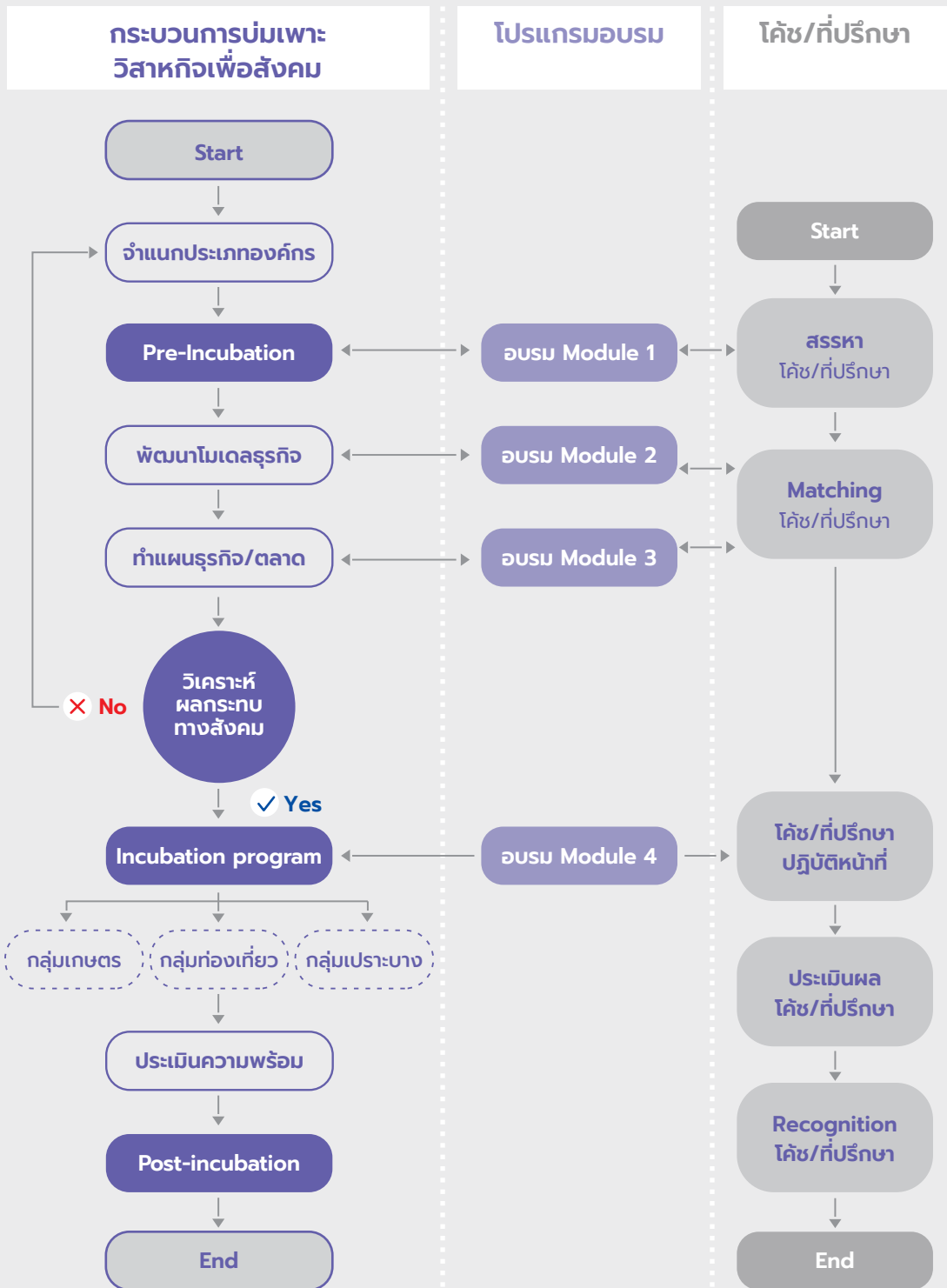
กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม เปิดโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นผู้ใช้ประโยชน์เชิงพื้นที่และเชิงคลัสเตอร์ มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ให้วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีโอกาสพัฒนาศักยภาพ มีความพร้อมในการผลิตสินค้าและบริการมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น นำไปสู่การสร้างรายได้ การจ้างงาน กระจายรายได้สู่ท้องถิ่น รวมทั้งก่อให้เกิดอุตสาหกรรมเป้าหมายใหม่ที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากยกระดับประเทศให้เป็นประเทศรายได้สูง มีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง

## 2.1 ภาพรวมกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ครอบคลุมเนื้อหา 4 โปรแกรม ได้แก่ โปรแกรมที่ 1 เสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม โปรแกรมที่ 2 การโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษา โปรแกรมที่ 3 ระบบการประเมินผลกระทบทางสังคม และโปรแกรมที่ 4 ระบบและกลไกการสนับสนุน โดยได้มีการพัฒนาและออกแบบขั้นตอนการบ่มเพาะผู้ประกอบการให้ครอบคลุมเนื้อหาสาระทั้ง 4 โปรแกรม แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ เตรียมการบ่มเพาะ (Pre-incubation) การบ่มเพาะ (Incubation) และหลังการบ่มเพาะ (Post-incubation) ผู้ประกอบการจะต้องได้โมเดลธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business Model Canvas : SBMC) สำหรับองค์กร และนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการยกระดับองค์กรของตนเอง โดยมีผังการไหล (Flow) ของกระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ฟังก์ชันไหล (Flow) ของกระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม



## 1. รายละเอียดกระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน มีดังนี้

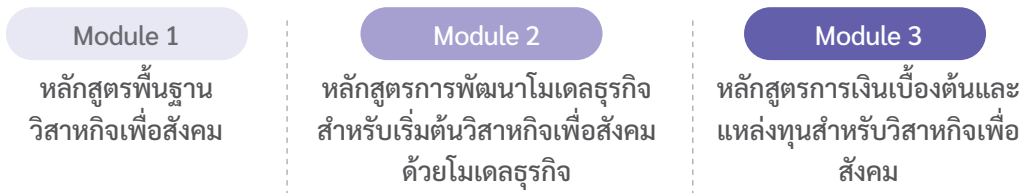
### 1.1 ขั้นตอนที่ 1 เตรียมการบ่มเพาะ (Pre-incubation)

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อจัดเตรียมความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิด วิธีดำเนินงานและประโยชน์ของการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ นำไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเอง

- **วิธีการปฏิบัติ**

ผู้รับการบ่มเพาะเข้ารับการอบรมตามโปรแกรมที่ 1 โปรแกรมเสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ประกอบด้วย 3 Modules ได้แก่



ในช่วงระยะเวลาเดียวกันทำการอบรมโค้ชและที่ปรึกษาเพื่อเตรียมการจับคู่ (Matching) ให้สอดคล้องกับประเภทของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม โดยเตรียมการคัดสรรโค้ชและที่ปรึกษาให้คำแนะนำตามประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจและแผนธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้น ๆ

- **วิธีการวัดผล**

วัดผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยแบบทดสอบความรู้และความเข้าใจ เปรียบเทียบก่อน-หลัง

### 1.2 ขั้นตอนที่ 2 การบ่มเพาะ (Incubation)

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อสนับสนุนให้วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม สามารถจัดทำโมเดลธุรกิจ แผนธุรกิจ และตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคมที่เหมาะสมกับตนเองได้ พร้อมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ได้จริง

- **วิธีการปฏิบัติ**

ผู้เข้ารับการบ่มเพาะ เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมในภาคปฏิบัติ Module 4 ศึกษาดูงานองค์กรต้นแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ แล้วทำการประเมินความพร้อมในการเริ่มเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม กำหนดบทบาทหน้าที่ให้โค้ช 1 คน รับผิดชอบ 1 องค์กร จัดการประชุมหารือกับผู้นำและสมาชิก

วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม เดือนละ 2 ครั้ง สำหรับที่ปรึกษา/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง กำหนดตามความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจากโมเดลธุรกิจเป็นหลัก ที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เดือนละ 1 ครั้ง เกี่ยวกับแหล่งทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมสินค้าและบริการ แหล่งทุนขยาย ช่องทางตลาดและจัดจำหน่าย หน่วยงานให้ความช่วยเหลือปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้ง หน่วยงานสนับสนุนองค์ความรู้ วิชาการและเทคโนโลยี

- **วิธีการวัดผล**

วัดผลลัพธ์ด้วยการติดตามผลการนำไปประยุกต์ใช้จริงในองค์กรของตนเอง

### 1.3 ขั้นตอนที่ 3 หลังการบ่มเพาะ (Post-incubation)

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อทวนสอบความพร้อมในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม และสำรวจความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย ที่เข้ารับบริการ

- **วิธีการปฏิบัติ**

- จัดเตรียมกลไกสนับสนุนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการบ่มเพาะ โดยพิจารณาจากโมเดลธุรกิจ แผนธุรกิจ และผลกระทบทางสังคมตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- ติดตามผลการดำเนินงานของผู้เข้ารับการบ่มเพาะ โดยโค้ช/ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ในจุดที่เป็นประเด็นปัญหาเฉพาะทาง ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น การสร้างผลกระทบทางสังคม เทคโนโลยีการผลิต การจัดการวัตถุดิบ การบริหารกระบวนการผลิต การเพิ่มผลผลิต การพัฒนานวัตกรรมการวางแผนทางการเงิน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาดและการขาย กฎหมาย ธุรกิจ ภาษี การจัดการองค์กร และการจัดการความรู้ สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นต้น
- (หากต้องการจดทะเบียน) จัดเตรียมข้อมูล เอกสาร หลักฐาน ประกอบการตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคม
- (หากต้องการจดทะเบียน) ประสานงาน ส่งต่อหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลเพื่อขึ้นทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคม

- **วิธีการวัดผล**

วัดผลลัพธ์ด้วยการประเมินระดับการยอมรับ ตามแนวคิดทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี โดยใช้แบบสอบถามวัดการยอมรับ การใช้ประโยชน์และความง่ายในการปฏิบัติ พร้อมทั้งวัดความพึงพอใจที่มีต่อการโค้ชและการให้คำปรึกษา



## 2. กลไกและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

การบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้ประกอบการเพื่อสังคมมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในช่วงระยะเริ่มต้น ซึ่งจะต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของการดำเนินธุรกิจ ควบคู่กับการตระหนักถึงปัญหาสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจด้วย จึงมีการบูรณาการระหว่างการทำคำปรึกษาทางธุรกิจและการให้คำปรึกษาเชิงพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน เพื่อให้วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม สามารถนำองค์ความรู้ กลไกการบริหารธุรกิจและการจัดการองค์กรมาใช้อย่างเหมาะสมกับโมเดลธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ให้มีผลทั้งด้านความอยู่รอดและส่งผลกระทบต่อสังคมเพื่อความยั่งยืนควบคู่ไปด้วยกัน ทั้งนี้ ระยะเวลาที่ใช้ในการบ่มเพาะอาจจะแตกต่างกัน ตามพื้นฐานเดิมของวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม และลักษณะของโมเดลธุรกิจที่มีความท้าทายแตกต่างกัน โดยทั่วไปบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ส่วนมากจะประกอบด้วย การบริการให้คำปรึกษา แนะนำดูแลให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ในเรื่องการค้นหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การจัดทำโมเดลและแผนธุรกิจ และการเริ่มต้นเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม นอกจากนี้ ยังทำหน้าที่เป็นตัวกลาง จัดระบบการโค้ช ระบบการให้คำปรึกษา การประสานงานปรึกษาเฉพาะทาง การประสานเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เพื่อสร้างกลไกสนับสนุนก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ (Collaboration network) ต่อไป

สำหรับรูปแบบของการบ่มเพาะ สามารถเป็นทั้งแบบ In-wall incubation หรือ การเดินทางเข้ามารับการบ่มเพาะในหน่วยงานบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ภาครัฐจัดไว้ให้ และเป็นแบบ Out-wall incubation คือ ผู้รับการบ่มเพาะมีสถานที่ประกอบการของตัวเองในรูปของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มชุมชน ที่ทำการนิติบุคคลของตนเอง

ผังการไหลของกระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถแสดงเป็นแผนภูมิกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังปรากฏในตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 แผนภูมิกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

	Pre-incubation	Incubation	Post-incubation
โปรแกรมบ่มเพาะ	<p>อบรมความรู้พื้นฐาน (สัมมนาเชิงปฏิบัติการ)</p> <p><b>Module 1</b> พื้นฐานวิสาหกิจเพื่อสังคม</p> <p><b>Module 2</b> พัฒนาโมเดลธุรกิจ</p> <p><b>Module 3</b> การเงินและแหล่งทุน</p>	<p>อบรมความรู้พื้นฐาน (ภาคปฏิบัติในสถานที่จริง)</p> <p><b>Module 4</b> ศึกษาดูงานต้นแบบที่ปฏิบัติเป็นเลิศ</p>	ประเมินความพร้อมการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม
กลไกสนับสนุน 4 ประเภท	<p><b>1. ชุดเครื่องมือ (Tool set)</b></p>	<p>ชุดเครื่องมือทำ Prototype โมเดลธุรกิจ 2 ชุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุดที่ 1 Social Business Model Canvas (SBMC)</li> <li>- ชุดที่ 2 แผนธุรกิจ การตลาดและการเงิน</li> </ul>	<p>จัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จ 2 ด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านธุรกิจ (Business)</li> <li>2. ด้านสังคม (Social)</li> </ol>
	<p><b>2. โค้ช (Coach)</b></p>	<p>2.1 โค้ชจิตอาสา ผ่านการอบรมและพร้อมปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2.2 โค้ช 1 คน ต่อ 1 องค์กร ประชุมเดือนละ 2 ครั้ง</p>	ประเมินผลโค้ช
	<p><b>3. ที่ปรึกษา (Consultant)</b></p>	<p>ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตามความต้องการขององค์กร โดยพิจารณาจากโมเดลธุรกิจ ให้คำแนะนำเดือนละ 1 ครั้ง</p>	ประเมินผลที่ปรึกษา
	<p><b>4. ระบบสนับสนุน (Supporting system)</b></p> <p>พิจารณาความต้องการจากโมเดลธุรกิจ แผนธุรกิจ แผนการตลาดและแผนการเงิน</p>	<p>4.1 แหล่งทุนเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมสินค้าและบริการ</p> <p>4.2 แหล่งทุนขยายช่องทางตลาดและจัดจำหน่าย</p> <p>4.3 หน่วยงานให้ความช่วยเหลือปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา</p> <p>4.4 หน่วยงานสนับสนุนองค์ความรู้วิชาการ และเทคโนโลยี</p>	ประเมินประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล ที่เกิดจากระบบสนับสนุน เปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อน-หลังในรูปของตารางและกราฟ

## 2.2 โปรแกรมที่ 1 เสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE platform 1)

โปรแกรมเสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ SE Platform 1 ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ รายละเอียดหลักสูตรพื้นฐานที่ใช้ในการอบรม และตัวอย่างตารางการอบรม

### 1. รายละเอียดหลักสูตรพื้นฐานที่ใช้ในการอบรม

โปรแกรมเสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ SE Platform 1 ประกอบด้วย 4 Modules โดยแบ่งหลักสูตรเป็นภาคทฤษฎี 45 ชั่วโมง และภาคปฏิบัติ 15 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 60 ชั่วโมง ดังนี้

#### Module 1

หลักสูตรพื้นฐาน  
วิสาหกิจเพื่อสังคม  
15 ชั่วโมง

#### Module 2

หลักสูตรการพัฒนาโมเดลธุรกิจ  
สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม  
21 ชั่วโมง

#### Module 3

หลักสูตรการเงินเบื้องต้น  
สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม  
9 ชั่วโมง

#### Module 4

ภาคปฏิบัติ  
ในวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ปฏิบัติเป็นเลิศ  
15 ชั่วโมง

### Module 1 : หลักสูตรพื้นฐานวิสาหกิจเพื่อสังคม

15 ชั่วโมง

#### 1 หลักสูตรพื้นฐานวิสาหกิจเพื่อสังคม

แนวคิดเบื้องต้นสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (Fundamental of social enterprise)  
: 12 ชั่วโมง

แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ความเป็นมาและความสำคัญ รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม สถานการณ์และแนวโน้มของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศและต่างประเทศ วิสาหกิจเพื่อสังคมกับผู้ประกอบการเพื่อสังคม กระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีตัวอย่างวิสาหกิจเพื่อสังคมหลากหลายรูปแบบทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### 2 หลักธรรมาภิบาลสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (Good governance principles)

: 3 ชั่วโมง

แนวคิดและหลักธรรมาภิบาล คุณธรรม และจริยธรรมสำหรับผู้นำ กรรมการ และสมาชิกในองค์กร กับการนำไปประยุกต์ใช้ในวิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล

## Module 2 : หลักสูตรการพัฒนาโมเดลธุรกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

21 ชั่วโมง

## 1 พื้นฐานโมเดลธุรกิจ สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

(Business model canvas for social enterprise)

: 3 ชั่วโมง

แนวคิดแบบจำลองธุรกิจ หรือ โมเดลธุรกิจ ความสำคัญของโมเดลธุรกิจต่อวิสาหกิจเพื่อสังคม วิธีสร้างโมเดลธุรกิจ การประยุกต์ใช้โมเดลธุรกิจเพื่อสร้างกลยุทธ์ทางการตลาด กลยุทธ์การส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนการเงิน การลงทุนที่มั่นคงในระยะยาว และผลกระทบทางสังคม

## 2 ห่วงโซ่คุณค่าและผลกระทบทางสังคม (Value chain and social impact)

: 3 ชั่วโมง

แนวคิดและแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า ผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้นตลอดห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การนำวัตถุดิบจากผู้ส่งมอบ ป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต จนถึงเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เข้าสู่กระบวนการจัดจำหน่าย จัดส่งสินค้าให้ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย และการบริการหลังการขาย

## 3 การบริหารลูกค้าเป้าหมาย (Customer Relation Management : CRM)

: 3 ชั่วโมง

การจำแนก แบ่งประเภทลูกค้า การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มลูกค้า การกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ที่ปฏิบัติต่อลูกค้าแต่ละกลุ่ม การค้นหาจุดเด่นของสินค้าและบริการนำเสนอต่อลูกค้าเป้าหมาย การปรับแต่งคุณสมบัติของสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการที่เฉพาะเจาะจงและความรู้สึกของลูกค้า เพื่อให้เกิดการซื้อซ้ำ

## 4 การตลาดและวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการ (Sales and Marketing)

: 3 ชั่วโมง

สาระสำคัญของการขายและการตลาด รูปแบบการสื่อสารเพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้า เครื่องมือที่ใช้ในการทำการตลาด ระบบสารสนเทศทางการตลาด ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการกระจายสินค้า ช่องทางการขาย จุดที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว การสรรหาความร่วมมือทางการตลาดเพื่อหาจุดสมดุลในการสร้างประสบการณ์ที่ดี ยอดเยี่ยมให้กับลูกค้าควบคู่ไปกับการสร้างรายได้

## 5 การบริหารความร่วมมือ (Collaboration management)

: 3 ชั่วโมง

ความหมายและความสำคัญของคู่ความร่วมมือ (Collaborator) รูปแบบความร่วมมือตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ กระบวนการผลิตและจัดจำหน่าย การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ แสวงหาความร่วมมือเฉพาะกิจ เพื่อร่วมพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรมร่วมทุน ร่วมพัฒนาธุรกิจใหม่ และการแสวงหาความร่วมมือจากวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วยกัน

## 6 นวัตกรรมและการเพิ่มผลผลิต (Innovation and productivity)

: 6 ชั่วโมง

ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม นวัตกรรมปิดและนวัตกรรมเปิด เครื่องมือการเพิ่มผลผลิต กระบวนการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ ประเภทของนวัตกรรม วิธีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และภูมิปัญญา มาใช้ควบคุมต้นทุน ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ รวมทั้งแสวงหาโอกาสพัฒนาธุรกิจใหม่

## Module 3 : หลักสูตรการเงินเบื้องต้นสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

9 ชั่วโมง

### 1 พื้นฐานการเงินและการทำบัญชีแบบวิสาหกิจเพื่อสังคม

(Principles of finance and accounting)

: 6 ชั่วโมง

หลักการพื้นฐานของการเงินและการทำบัญชี ความแตกต่างของการทำบัญชีธุรกิจ สหกรณ์ และวิสาหกิจเพื่อสังคม ความหมายของกระแสรายได้ (Revenue streams) ที่มาจากการขายสินค้า การให้บริการ การขายลิขสิทธิ์ การบริการหลังการขาย และอื่น ๆ แนวคิดการจัดการต้นทุน แบบเน้นต้นทุน และแบบเน้นคุณค่า วิธีการออกแบบโครงสร้างต้นทุน (Cost structure) ของวิสาหกิจเพื่อสังคม และแนวทางการแบ่งปันกำไรสู่สังคม

### 2 การหาแหล่งทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (Principles of social venture capital)

: 3 ชั่วโมง

แนวคิดว่าร่วมทุนในวิสาหกิจเพื่อสังคม บทบาทของภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และผู้ลงทุนในการร่วมดำเนินการในวิสาหกิจเพื่อสังคม วิธีการสนับสนุนให้วิสาหกิจเพื่อสังคมดำเนินการได้อย่างยั่งยืน การสนับสนุนเงินทุน ทรัพยากร องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การติดตามผลลัพธ์ของการร่วมทุนและผลตอบแทนการลงทุนเชิงสังคม



## Module 4 : ภาคปฏิบัติในวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ปฏิบัติเป็นเลิศ

15 ชั่วโมง

## 1 ศึกษากระบวนการธุรกิจและผลกระทบทางสังคม (Field work)

: 9 ชั่วโมง

ฝึกปฏิบัติภาคสนามในวิสาหกิจเพื่อสังคม ทำความเข้าใจรูปแบบโมเดลธุรกิจ และระบบงานภายในองค์กร ฝึกทักษะด้านงานขายและตลาด งานบริการลูกค้า งานปฏิบัติการผลิต งานบัญชี ศึกษาวิธีการระดมเงินทุน ฝึกทักษะการประเมินผลการดำเนินงาน พัฒนาตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม ประเมินผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม ทักษะการนำเสนอ (Pitching) เพื่อหาแหล่งทุนและผู้ร่วมดำเนินการ

## 2 วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและการทำ Benchmarking

: 6 ชั่วโมง

ฝึกทักษะการใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิตเพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน วิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นรูปธรรม เชิงสถิติ ตัวเลข ทำการค้นหาแก่นแท้ของความสำเร็จ (Enabler) เช่น ความสามารถ (Competency) องค์ความรู้ ภูมิปัญญา เทคโนโลยี เป็นต้นจากนั้น ออกแบบวิธีการทำ Benchmarking ที่เหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์

## 2. ตัวอย่างตารางการอบรมวิสาหกิจเพื่อสังคม

## 2.1 ตัวอย่างโปรแกรมการอบรม Module 1 หลักสูตรพื้นฐานวิสาหกิจเพื่อสังคม

วันที่	จำนวน 15 ชั่วโมง			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฐมนิเทศ</li> <li>แนะนำภาพรวม Module 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> <li>ความเป็นมาและความสำคัญ</li> <li>รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สถานการณ์และแนวโน้มของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศและต่างประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กรณีตัวอย่างวิสาหกิจเพื่อสังคมหลากหลายรูปแบบทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิสาหกิจเพื่อสังคมกับผู้ประกอบการทางสังคม</li> <li>กระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>หลักธรรมาภิบาลสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม และพันธมิตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อภิปราย สรุปผลการเรียนรู้</li> <li>ปิดการอบรม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> </ul>

## 2.2 ตัวอย่างโปรแกรมการอบรม Module 2 หลักสูตรการพัฒนาโมเดลธุรกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

วันที่	จำนวน 21 ชั่วโมง			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดการอบรม ทบทวนความรู้เดิม จาก Module 1</li> <li>ผู้เข้าอบรมอธิบาย ข้อมูลพื้นฐานองค์กร ของตนเองโดยย่อ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พื้นฐานโมเดลธุรกิจ</li> <li>สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ห่วงโซ่คุณค่าและผล กระทบทางสังคม (Social value chain)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหารลูกค้า เป้าหมาย (Customer Relation Management : CRM)</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>การตลาดและวิธีการ นำเสนอสินค้า/ บริการ (Sales and marketing)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การบริหาร ความร่วมมือ (Collaboration Management)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>นวัตกรรม (Innovation)</li> <li>ความหมาย ความสำคัญ</li> <li>ประเภทนวัตกรรม</li> <li>นวัตกรรมปิดและ นวัตกรรมเปิด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเพิ่มผลผลิต</li> <li>กระบวนการสร้างสรรค์ สินค้าและบริการ เครื่องมือควบคุม ต้นทุน ปรับปรุง คุณภาพสินค้าและ บริการ</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการ (Workshop) 1</li> <li>จัดทำ BMC ส่วนที่ 1</li> <li>สินค้า ลูกค้า ตลาด การส่งมอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการ (Workshop) 2</li> <li>จัดทำ BMC ส่วนที่ 2</li> <li>กิจกรรมสร้างรายได้ การจัดการทรัพยากร และพันธมิตร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการ (Workshop) 3</li> <li>จัดทำ BMC ส่วนที่ 3</li> <li>ออกแบบ (ร่าง) โครงสร้างต้นทุนและ กระแสรายได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สรุปผล</li> </ul>

## 2.3 ตัวอย่างโปรแกรมการอบรม Module 3 หลักสูตรการเงินเบื้องต้นสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

วันที่	จำนวน 15 ชั่วโมง			
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทบทวนความรู้เดิม จาก Module 1 และ Module 2</li> <li>ผู้เข้าอบรมอธิบาย (ร่าง) โครงสร้าง ต้นทุน และกระแส รายได้ของตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พื้นฐานการเงิน สำหรับวิสาหกิจ เพื่อสังคม</li> <li>ความสำคัญของ กระแสรายได้ (Revenue streams) และ โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) ใน มุมมองของนักบัญชี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การทำบัญชีแบบ วิสาหกิจเพื่อสังคม</li> <li>ความแตกต่างของ การทำบัญชีธุรกิจ สหกรณ์ และวิสาหกิจ เพื่อสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปฏิบัติการ (Workshop) 1</li> <li>ทบทวนโครงสร้าง ต้นทุนและกระแส รายได้ของตนเอง</li> </ul>

วันที่

จำนวน 15 ชั่วโมง

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การหาแหล่งทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> <li>• บทบาทของภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคม และผู้ลงทุนในการร่วมดำเนินการในวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> </ul>	<p>ปฏิบัติการ (Workshop) 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทบทวนระบบสนับสนุนด้านเงินทุน ทรัพยากร องค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม</li> <li>• การติดตามผลลัพธ์ของการร่วมทุนและผลตอบแทนการลงทุนเชิงสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อภิปราย สรุปผล การเรียนรู้</li> <li>• ปิดการอบรม</li> </ul>	
---	--	---	--	--

## 2.4 ตัวอย่างโปรแกรมการอบรม Module 4 ภาคปฏิบัติในวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice)

วันที่

จำนวน 15 ชั่วโมง

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เดินทางถึงวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เป็นต้นแบบและมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ</li> <li>• ผู้เข้าอบรมอธิบายวัตถุประสงค์ การฝึกปฏิบัติและสิ่งที่ต้องการเทียบเคียง (Benchmark)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ศึกษากระบวนการธุรกิจ และผลกระทบทางสังคม (Field work)</li> <li>• ทำความเข้าใจรูปแบบโมเดลธุรกิจ และระบบงานภายในองค์กร ฝึกทักษะด้านงานขายและตลาด งานบริการลูกค้า และงานปฏิบัติ งานในกระบวนการผลิต ทำความเข้าใจรูปแบบงานบัญชี ศึกษาวิธีการระดมเงินทุน</li> </ul>		
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สรุปผลการฝึกภาคสนาม ครั้งที่ 1</li> <li>• โมเดลธุรกิจ ระบบงาน</li> <li>• สินค้าและบริการ การตลาด</li> <li>• ระบบบัญชี</li> <li>• วิธีการระดมทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ และการทำ Benchmarking</li> <li>• ฝึกทักษะการใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิตเพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน วิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นรูปธรรม เชิงสถิติ ตัวเลข ทำการค้นหาแก่นแท้ของความสำเร็จ (Enabler) เช่น ความสามารถ (Competency) องค์ความรู้ ภูมิปัญญา เทคโนโลยี และอื่น ๆ</li> <li>• ออกแบบวิธีการทำ Benchmarking ที่เหมาะสมกับบริบทและวัตถุประสงค์ของตนเอง</li> </ul>		
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สรุปผลการฝึกภาคสนาม ครั้งที่ 2</li> <li>• ปัจจัยความสำเร็จ ตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้เข้ารับการอบรม นำเสนอ (Pitching)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อภิปราย สรุปผลการเรียนรู้</li> </ul>	



### 2.3 โปรแกรมที่ 2 การโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษา (SE Platform 2)

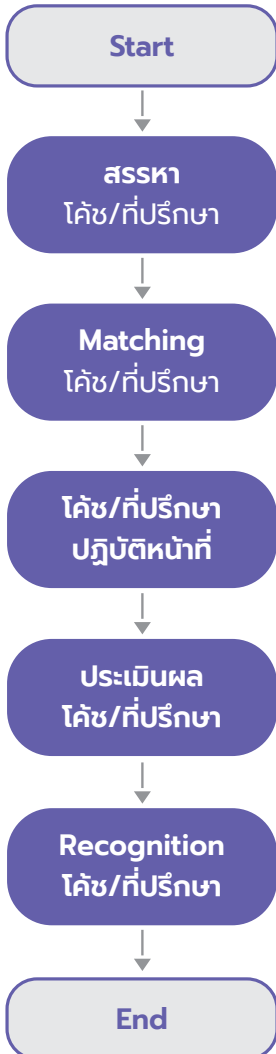
โปรแกรมการโค้ชและการดูแลให้คำปรึกษา (Coaching and consulting program) หรือ SE Platform 2 ครอบคลุมการออกแบบกระบวนการ / วิธีการเพื่อทำหน้าที่บ่มเพาะ (Incubators) ให้กับวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม ที่ดำเนินงานเพื่อสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม สามารถรับคำปรึกษาและเข้าสู่ระบบการบ่มเพาะและการขยายผลกระทบทางสังคม จนดำเนินกิจการอย่างเข้มแข็งและสามารถเลี้ยงตนเองได้

กระบวนการโค้ชและให้คำปรึกษา ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) กระบวนการโค้ชและที่ปรึกษา 2) คุณสมบัติของโค้ช สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE Coach) 3) เครื่องมือการโค้ช GROW model 4) หลักสูตรที่ใช้อบรมโค้ช 5) โปรแกรมการอบรมและปฏิบัติหน้าที่ของโค้ชและที่ปรึกษา และ 6) เครื่องมือประเมินผลการโค้ชและที่ปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. กระบวนการโค้ชและให้คำปรึกษา แสดงตามผังการไหล (Flow)

กระบวนการโค้ช  
และให้คำปรึกษา

คำอธิบายรายละเอียด



1. กำหนดคุณสมบัติของโค้ช และทำการสรรหา
2. อบรมโค้ชและที่ปรึกษา 5 Modules ระยะเวลาการอบรม 2 วันทำการ หรือ 12 ชั่วโมง
3. ประชุมโค้ชและที่ปรึกษา ให้ข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชน จากนั้นทำการจับคู่ (Matching)
4. โค้ช ปฏิบัติหน้าที่ เดือนละ 2 ครั้ง  
ที่ปรึกษา ปฏิบัติหน้าที่ เดือนละ 1 ครั้ง
5. ประเมินผลโค้ชและที่ปรึกษาด้วยการจัดประชุมกลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนประสบการณ์จัดทำจุดเรียนรู้
6. มอบเกียรติบัตรให้กับโค้ชและที่ปรึกษา จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลความรู้และฐานข้อมูล โค้ช และที่ปรึกษา เพื่อใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป

## 2. คุณสมบัติของโค้ช สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE Coach)

คุณสมบัติของโค้ชที่จะปฏิบัติหน้าที่ช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม มีดังนี้



### E1 Experience

มีประสบการณ์พื้นฐานที่เกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม

- มีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในงานวิสาหกิจเพื่อสังคม
- เข้ารับการอบรมกระบวนการโค้ช จำนวน 5 Modules ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย การฟังอย่างตั้งใจ การตั้งคำถามที่ทรงพลัง การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก และการจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ



### E2 Exchange

ความสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์

- สามารถคัดเลือกประสบการณ์ที่เหมาะสมให้กับผู้รับการบ่มเพาะได้ดี
- สามารถเปลี่ยนปัญหาให้เป็นประสบการณ์เชิงบวกและสร้างเสริมเพิ่มพูนความรู้



### E3 Explain

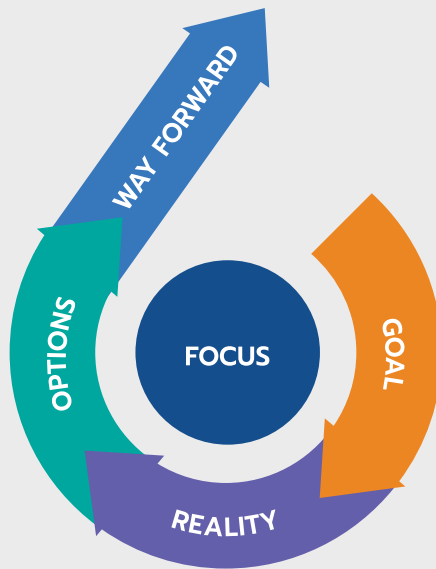
ความสามารถการอธิบายสื่อสาร สอนงาน

- สามารถอธิบายเรื่องยากให้กลายเป็นเรื่องที่น่าสนใจได้ง่าย
- สามารถอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เรียงลำดับชัดเจน
- ใช้วิธีการสื่อสาร ถ่ายทอดเหมาะสมกับภูมิสังคมของผู้รับการบ่มเพาะ
- มีเทคนิคการพูด การใช้สื่อประกอบการสอนงานที่เหมาะสม

## 3. เครื่องมือการโค้ช GROW model

เครื่องมือการโค้ช GROW model เป็นเครื่องมือหลักของโค้ช เพื่อผลักดันให้วิสาหกิจชุมชนเติบโตด้วยตัวเองผ่านกระบวนการโค้ช โดยวัตถุประสงค์ของ GROW model เพื่อให้โค้ช มีความเข้าใจกระบวนการโค้ชตามหลักการสากลที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักที่จะใช้สนทนา พูดคุย ให้ความช่วยเหลือ Coachee อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเริ่มต้นค้นหาศักยภาพของ Coachee จนถึงขั้นบ่มเพาะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้ Coachee แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ถูกต้อง เหมาะสมและพอเพียง

ภาพที่ 6 เครื่องมือการโค้ช GROW model



#### 4. หลักสูตรที่ใช้อบรมโค้ช

ก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ เพื่อพัฒนาทักษะโค้ชสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE Coach) ประกอบด้วย 5 Modules ดังนี้



การตั้งเป้าหมาย  
(Goal setting)



การฟังอย่างตั้งใจ  
(Active listening)



การตั้งคำถามที่ทรงพลัง  
(Powerful questioning)



การจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ  
(Motivation and inspiration)



การให้ข้อมูลป้อนกลับเชิงบวก  
(Positive feedback)

## 5. โปรแกรมการอบรมและปฏิบัติหน้าที่ของโค้ชและที่ปรึกษา

กิจกรรม	รายละเอียด	ช่วงเวลา
1. อบรมทักษะการโค้ช	<p>จำนวน 5 Modules</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>อบรมเชิงปฏิบัติการ ผสมผสานระหว่าง การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม และการ จับคู่ฝึกทักษะการโค้ช โดยกำหนดชั่วโมง ฝึกไม่ต่ำกว่า 6 ชั่วโมง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12 ชั่วโมง หรือ 2 วัน ทำการ</li> </ul>
2. ประชุมโค้ชและที่ปรึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ชี้แจงบทบาทหน้าที่ ระหว่างโค้ชและที่ปรึกษา</li> <li>แจ้งข้อมูลพื้นฐานของวิสาหกิจชุมชนที่ เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 ชั่วโมง</li> </ul>
3. โค้ชและที่ปรึกษา ปฏิบัติหน้าที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>โค้ช ปฏิบัติหน้าที่ เดือนละ 2 ครั้ง</li> <li>ที่ปรึกษา ปฏิบัติหน้าที่ เดือนละ 1 ครั้ง</li> </ul>	
4. ประชุมโค้ชและที่ปรึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตามความคืบหน้า และแนวทางแก้ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติหน้าที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 ชั่วโมง</li> </ul>
5. สรุปผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>แลกเปลี่ยนประสบการณ์ สรุปบทเรียน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประชุมกลุ่มย่อย</li> </ul>

## 6. เครื่องมือประเมินผลการโค้ชและการให้คำปรึกษา

Check list เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการโค้ชและการให้คำปรึกษา

### 6.1 เปิดการสนทนา (Opening)

- กล่าวทักทาย ขวนคุย สร้างบรรยากาศกันเองแล้วบอกบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน (Permission)
- มีการขยายความ ทบทวนประเด็น และเป้าหมาย เพื่อให้เข้าใจตรงกัน (Placement)

### 6.2 การฟังเชิงรุก (Active listening)

- ตั้งใจรับฟังปัญหาและความต้องการ ในระดับที่ลึกมากกว่าสิ่งที่เห็นทางกายภาพ
- สะท้อนในสิ่งที่สมาชิกได้ชี้พูดเหมือนกระจกเงาตามสมควร (Mirroring)

### 6.3 การใช้คำถามที่ทรงพลัง (Powerful question)

- ใช้คำถามที่มีพลัง อย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้รากของปัญหา และความต้องการที่แท้จริง
- ใช้คำถามกระตุ้นให้เกิดปัญญา (Insight) และแรงบันดาลใจ (Inspiration) พร้อมปฏิบัติด้วยตนเอง
- ใช้คำถามกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง (Participation)



## 6.4 การแบ่งปันความรู้และประสบการณ์

- แบ่งปัน ข้อมูล ความรู้ วิธีปฏิบัติ วิธีแก้ปัญหา แนวทางการพัฒนาที่เป็นไปได้
- กระตุ้นให้ผู้รับบริการโค้ช / รับคำแนะนำ เกิดการค้นหาคำความจริงที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง (Reality)
- กระตุ้นให้ผู้รับบริการโค้ช / รับคำแนะนำ ค้นพบทางเลือกด้วยตนเอง (Options)

## 6.5 ปิดการสนทนา (Closing)

- ทวนสอบเป้าหมาย และแผนงานที่จะทำต่อไปให้สำเร็จ (Way forward)
- ปิดการสนทนาอย่างสร้างสรรค์ กล่าวชื่นชม ให้กำลังใจ เชื่อมโยงว่าจะประสบความสำเร็จ

## 2.4 โปรแกรมที่ 3 ระบบการประเมินผลกระทบทางสังคม (SE Platform 3)

ระบบการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA) หรือ SE Platform 3 ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) คำนิยามและหลักการประเมินผลกระทบทางสังคม 2) ตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม และฐานข้อมูล 3) กระบวนการประเมินผลกระทบทางสังคม และ 4) แบบฟอร์มการจัดทำตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact template) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. คำนิยามและหลักการประเมินผลกระทบทางสังคม

**1.1 ผลกระทบทางสังคม (Social impact)** หมายถึง คุณค่าทางสังคมที่เกิดจากการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและพันธกิจของกิจการ หากวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ประกอบการเพื่อสังคมไม่สามารถแสดงผลกระทบทางสังคมออกมาเป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ แสดงว่า การดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนหรือผู้ประกอบการเพื่อสังคมนั้น ยังขาดเป้าหมายทางสังคมที่ชัดเจน ซึ่งจะส่งผลต่อการวัดการดำเนินงานและส่งผลต่อการตัดสินใจร่วมลงทุน

**1.2 การประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA)** หมายถึง วิธีการและเครื่องมือที่ใช้วัดผลลัพธ์การดำเนินงานของทุกกิจกรรม ทุกกระบวนการ ทุกหน่วยงานย่อยในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและสังคม ผลลัพธ์ดังกล่าวอยู่ในรูปของตัวเลขเชิงสถิติที่เป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่วัดได้ เปรียบเทียบได้ และส่งผลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม ประเมินผลกระทบทางสังคมสามารถกระทำได้ 3 แนวทาง คือ

- แนวทางที่เป็นที่นิยมในประเทศไทย เป็นการประเมินตามผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 มิติ คือ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม
- แนวทางประเมินที่สะท้อนให้เห็นความเกี่ยวข้องตั้งแต่การจัดการผลผลิตทางการเกษตร จนถึงการตลาดที่ส่งมอบถึงผู้บริโภค ซึ่งเป็นการประเมินตามหลักห่วงโซ่คุณค่าพิจารณาจากการดำเนินกิจการของวิสาหกิจชุมชนตั้งแต่ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ
- แนวทางประเมินโดยใช้แนวคิด “ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line : TBL)” ซึ่งเป็นแนวคิดที่ขยายการวัดเป้าหมายความสำเร็จและคุณค่าขององค์กร คือ กำไร (Profit) มนุษย์ (People) และโลก (Planet)

จะเห็นได้ว่า การประเมินทั้ง 3 แบบ มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีจุดมุ่งเน้นที่สำคัญใกล้เคียงกัน คือให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรที่ตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น แต่แนวคิด “ไตรกำไรสุทธิ” มักถูกใช้เชื่อมโยงกับแนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มขององค์กรที่พัฒนาตนเองเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างชัดเจนมาระยะหนึ่งแล้ว

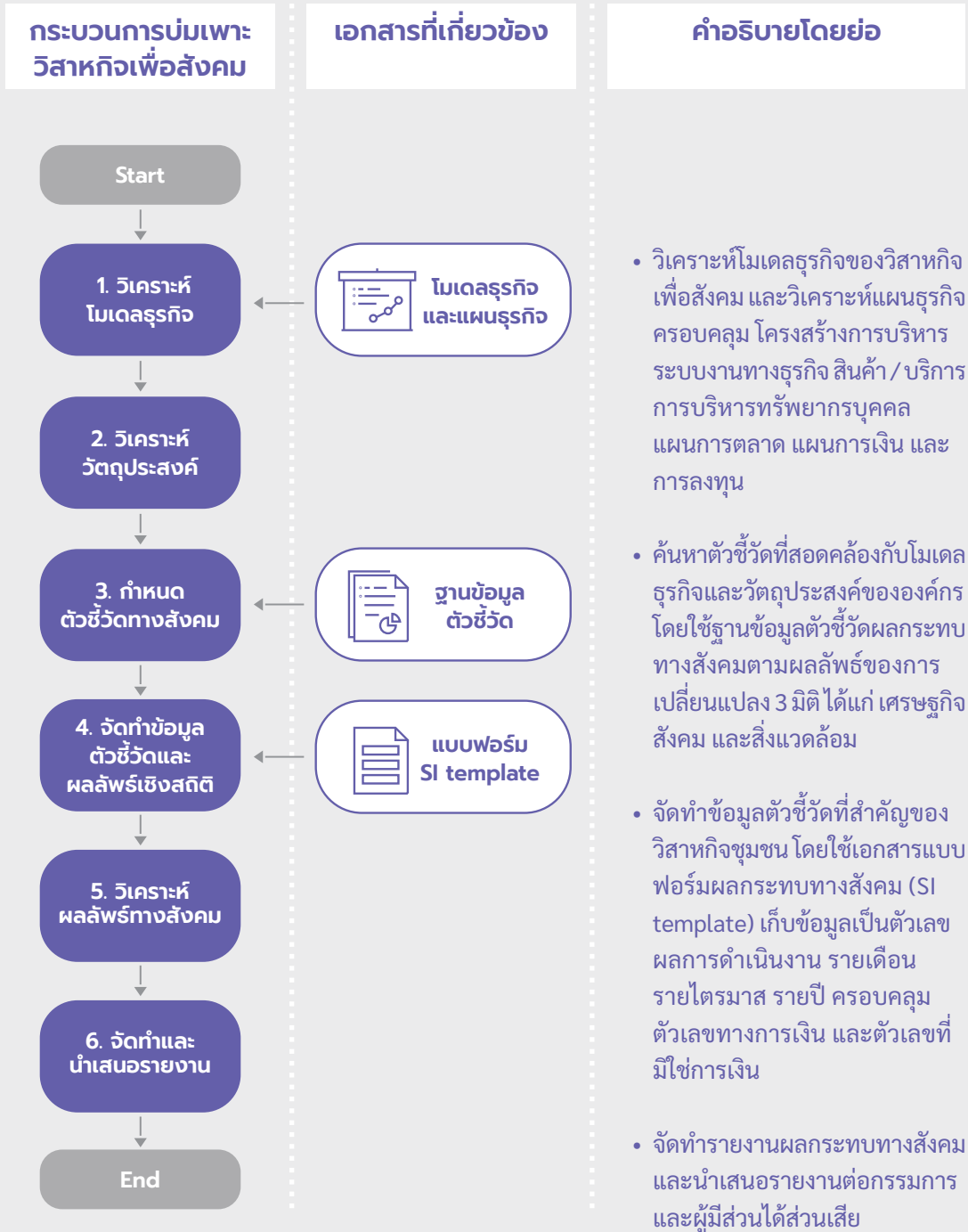
## 2. ตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคมและฐานข้อมูล จำแนกตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง

<b>มิติด้านเศรษฐกิจ</b>	<p>เช่น ผลผลิตทันทีท้องถิ่นที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ รายได้ของชุมชนสูงขึ้น ชุมชนมีรายได้หลักที่มั่นคง การมีอาชีพของประชาชนในชุมชน ประชาชนในชุมชนมีรายได้เสริมเพิ่มขึ้น อัตราการว่างงานลดลง การเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนการผลิตลดลง ต้นทุนวัตถุดิบลดลง ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น จำนวนอาหารที่ปลอดภัย รายได้ครัวเรือนเพิ่มขึ้น รายได้จากการทำฟาร์มเพิ่มขึ้น เป็นต้น</p>
<b>มิติด้านชุมชนและสังคม</b>	<p>เช่น ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น องค์กรความรู้ของชุมชนสูงขึ้น ผู้รับบ้านมีบ้านเป็นของตนเอง การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น รวมทั้งตัวชี้วัดเชิงนามธรรม เช่น การศึกษา ทักษะความรู้ พฤติกรรม ทศนคติ ความสามัคคีของคนในชุมชน จำนวนผู้ป่วยที่มาโรงพยาบาลลดลง ปริมาณสารเคมีในเลือดลดลง ปริมาณน้ำสะอาดที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้พิการมีอาชีพมากขึ้น ผู้พิการมีรายได้ต่อเดือนมากขึ้น จำนวนผู้พิการที่เข้าสังคมได้บ่อยขึ้น จำนวนสมาชิกวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมประชุม เวลาที่สมาชิกอาสาสมัครร่วมกิจกรรม จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนเกษตรกรที่เข้าร่วมเครือข่าย Farm care เป็นต้น</p>
<b>มิติด้านสิ่งแวดล้อม</b>	<p>เช่น การลดมลพิษ การเพิ่มขึ้นของสินค้าเกษตรปลอดภัย ระบบนิเวศของชุมชนสมบูรณ์มากขึ้น จำนวนและชนิดของพืชในป่าชุมชน จำนวนขยะชุมชนลดลง จำนวนขยะที่ได้รับการนำไปใช้ซ้ำ (Recycle) เป็นต้น</p>

เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ มุ่งเน้นการรวมตัวเพื่อประกอบอาชีพ การทำมาหากิน และค้าขายในระดับท้องถิ่น จึงมีมุมมองเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมในวงที่แคบกว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมส่วนใหญ่จะเน้นการช่วยเหลือชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งผลกระทบในระดับท้องถิ่น / ชุมชน (Community) มากกว่าสังคมภาพกว้าง (Social)

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ควรจัดทำฐานข้อมูลกลาง (Database) ที่สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคม เพื่อเปิดโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการท้องถิ่นได้เข้าถึงข้อมูล จะเป็นการเปิดโลกทัศน์ กระตุ้นให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย สามารถใช้เป็นฐานความรู้ในการแบ่งปัน ต่อยอดเพื่อทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ค้นหาจุดปรับปรุงและส่งเสริมให้เกิดสร้างนวัตกรรมได้

**3. กระบวนการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assessment : SIA)**



กระบวนการประเมินผลกระทบทางสังคม ประกอบด้วยขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางสังคม 6 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์โมเดลธุรกิจ

- **วัตถุประสงค์**  
เพื่อให้ผู้รับการบ่มเพาะ โค้ชและที่ปรึกษา มีความเข้าใจโมเดลธุรกิจ แผนธุรกิจและเป้าหมายการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชนไปในทิศทางเดียวกัน
- **วิธีการปฏิบัติ**  
ผู้รับการบ่มเพาะ โค้ชและที่ปรึกษา ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม และวิเคราะห์แผนธุรกิจ ครอบคลุมโครงสร้างการบริหาร ระบบงานทางธุรกิจ สินค้าและบริการ การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการตลาด แผนการเงิน และการลงทุน
- **เครื่องมือที่ใช้**  
โมเดลธุรกิจและแผนธุรกิจที่ได้จากการอบรมตามโปรแกรมที่ 1 เสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

### ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์วัตถุประสงค์

- **วัตถุประสงค์**  
เพื่อให้ผู้รับการบ่มเพาะ โค้ชและที่ปรึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จทั้งด้านธุรกิจและสังคม ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
- **วิธีการปฏิบัติ**  
ผู้รับการบ่มเพาะ โค้ชและที่ปรึกษา ร่วมกันทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ทั้งด้านธุรกิจและสังคม กำหนดค่าเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม วัดได้ จับต้องได้และมีโอกาสเป็นไปได้ตามหลักการ SMART goal (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Timing)
- **เครื่องมือที่ใช้**  
โมเดลธุรกิจและแผนธุรกิจที่ได้จากการเข้ารับการอบรมตามโปรแกรมที่ 1 เสริมสร้างความรู้สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

### ขั้นตอนที่ 3 กำหนดตัวชี้วัดทางสังคม

- **วัตถุประสงค์**  
เพื่อพัฒนาตัวชี้วัด (KPIs) ทางสังคมที่สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- **วิธีการปฏิบัติ**  
ผู้รับการบ่มเพาะ ค้นหาตัวชี้วัดทางสังคมที่สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจวัตถุประสงค์การดำเนินงาน และเชื่อมโยงกับเป้าหมายความสำเร็จทางธุรกิจ โดยทำการศึกษาตัวอย่างตัวชี้วัดผลกระทบทาง

สังคมตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การให้คำแนะนำของโค้ชและที่ปรึกษา

- **เครื่องมือที่ใช้**

ตัวอย่างตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม จำแนกตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง ดังแสดงไว้ในตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคมและฐานข้อมูล

#### ขั้นตอนที่ 4 จัดทำข้อมูลตัวชี้วัดและผลลัพธ์เชิงสถิติ

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้เข้ารับการบ่มเพาะ จัดเก็บรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง สม่าเสมอ สามารถทวนสอบและอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลได้

- **วิธีการปฏิบัติ**

ผู้รับการบ่มเพาะ เป็นผู้จัดทำข้อมูลตัวชี้วัดที่สำคัญของตนเอง ภายใต้การแนะนำของโค้ชหรือที่ปรึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดทำกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยจำเป็นต้องเก็บข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรจากทุกกิจกรรม ทุกกระบวนการ ทุกหน่วยงานย่อยในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อชุมชนและสังคม และสอดคล้องกับการกำหนดตัวชี้วัดทางสังคมตามทีระบุไว้ใน ขั้นตอนที่ 3 ทั้งนี้ ข้อมูลที่รวบรวมจะอยู่ในรูปของตัวเลขเชิงสถิติที่เป็นรูปธรรม เป็นตัวเลขที่วัดได้ เปรียบเทียบได้ ครอบคลุมตัวเลขทางการเงินและตัวเลขที่มีใช้การเงิน เก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือ รายปี แล้วแต่ลักษณะของตัวชี้วัดนั้น

- **เครื่องมือที่ใช้**

แบบฟอร์ม Social impact template และโมเดลธุรกิจ

#### ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ผลลัพธ์ทางสังคม

- **วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้เข้ารับการบ่มเพาะ ได้รับการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยการจำแนกแยกแยะ จัดกลุ่ม เปรียบเทียบผลลัพธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

- **วิธีการปฏิบัติ**

ผู้รับการบ่มเพาะนำข้อมูลดิบที่อยู่ในรูปของตัวเลขเชิงสถิติที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 มาทำการวิเคราะห์ โดยจัดทำในรูปของตารางหรือกราฟ ที่ทำให้สื่อสารเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว การทำข้อมูลเชิงวิเคราะห์นี้ ถือเป็นพื้นฐานการนำเสนอรายงานเชิงวิเคราะห์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- **เครื่องมือที่ใช้**

แบบฟอร์ม SI template และเทคนิคพื้นฐานการทำกราฟจากหลักสถิติเบื้องต้น

### ขั้นตอนที่ 6 จัดทำและนำเสนอรายงาน

- **วัตถุประสงค์**  
เพื่อรวบรวมผลลัพธ์ทางสังคมที่สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- **วิธีการปฏิบัติ**  
ผู้รับการบ่มเพาะจัดทำรายงานผลกระทบทางสังคม โดยใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 5 มาทำเป็นรูปเล่มรายงาน โดยจัดทำเนื้อหาสอดคล้องกับโมเดลธุรกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร นำเสนอต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ได้แก่ คณะกรรมการ ผู้ถือหุ้น พันธมิตร คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ ตามที่ระบุไว้ในข้อมูลพื้นฐานขององค์กร รวมทั้งนักลงทุนที่สนใจร่วมลงทุน
- **เครื่องมือที่ใช้**  
โมเดลธุรกิจ

#### 4. แบบฟอร์มการจัดทำตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม (Social impact template)

ชื่อองค์กร.....

ประเภทตัวชี้วัด แบ่งตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง  ด้านเศรษฐกิจ  ด้านชุมชนและสังคม  ด้านสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย	ผลเกิดจริง	ผู้รับผิดชอบ	เงื่อนไขการวัดผล
1.					
2.					

## คำแนะนำการกรอกแบบฟอร์ม

### การจัดทำตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม (Social impact template)

- ระบุชื่อองค์กรตามความเป็นจริง
- กำหนดประเภทของตัวชี้วัดเหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านชุมชนและสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม โดยอาจจะเลือกเพียงประเภทใดประเภทหนึ่ง หรือ หลายประเภท แล้วแต่ดุลยพินิจของกรรมการและผู้บริหารขององค์กรนั้น
- วิสาหกิจเพื่อสังคมหรือผู้เข้ารับการบ่มเพาะ ควรเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม และจัดรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัด ภายใต้การให้คำแนะนำของโค้ชหรือที่ปรึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดทำกลยุทธ์และตัวชี้วัดความสำเร็จ

### คำอธิบายรายละเอียดในตาราง

- ตัวชี้วัด (KPIs) หมายถึง สิ่งสะท้อนความสำเร็จการดำเนินการทั้งเชิงธุรกิจและสังคม ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสั้น กระชับ เจาะจง สามารถกระทำได้ (SMART KPIs)
- หน่วยวัด (Measure) หมายถึง หน่วยนับเชิงปริมาณที่จับต้องได้ เช่น ชิ้น งาน ครั้ง วัน คน บาท กิโลกรัม ร้อยละ อันดับที่ ฯลฯ
- ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ตัวเลขเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความต้องการจะทำให้สำเร็จบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้
- ค่าปัจจุบัน (Actual) หมายถึง ผลลัพธ์ในรูปตัวเลขที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง สถานที่จริง เวลาจริง อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้
- ผู้รับผิดชอบ หมายถึง บุคคล หรือ หน่วยงาน ที่รับผิดชอบการทำงาน/กิจกรรม ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของตัวชี้วัดนั้น
- เงื่อนไขการวัดผล หมายถึง การระบุรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งผู้จัดทำข้อมูล ผู้บริหาร คณะกรรมการ โค้ชและที่ปรึกษา เช่น เงื่อนไขจุดเน้น จุดยกเว้น ฯลฯ

ตัวอย่างการจัดทำตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม (Social impact)  
 วิสาหกิจชุมชนธรรณอินทรีย์ จังหวัดสกลนคร

ประเภทตัวชี้วัด แบ่งตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง  ด้านเศรษฐกิจ  ด้านชุมชนและสังคม  ด้านสิ่งแวดล้อม

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย	ค่าปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	เงื่อนไขการวัดผล
1. สินค้าเกษตรอินทรีย์ (ข้าว) จำหน่ายเพิ่มขึ้น	ตันต่อปี	1,000	200	ฝ่ายผลิต และ ฝ่ายการตลาด	มีการลงนาม MOU ซื้อขายข้าวเกรด B กับ พันธมิตรต่างประเทศ จะวัดผลหลังจากมียอด order และ ส่งมอบแล้ว เสร็จประมาณไตรมาส 2/2567
2. สมาชิกมีรายได้ คราวเรือนเพิ่มขึ้น	บาทต่อเดือน	5,000	3,500	ฝ่ายสวนเกษตรอินทรีย์	วัดรายได้จากการขาย สินค้าอินทรีย์ 3 ชนิด คือข้าว เห็ดแปรรูป ผักอินทรีย์ตามฤดูกาล

ประเภทตัวชี้วัด แบ่งตามผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง  ด้านเศรษฐกิจ  ด้านชุมชนและสังคม  ด้านสิ่งแวดล้อม

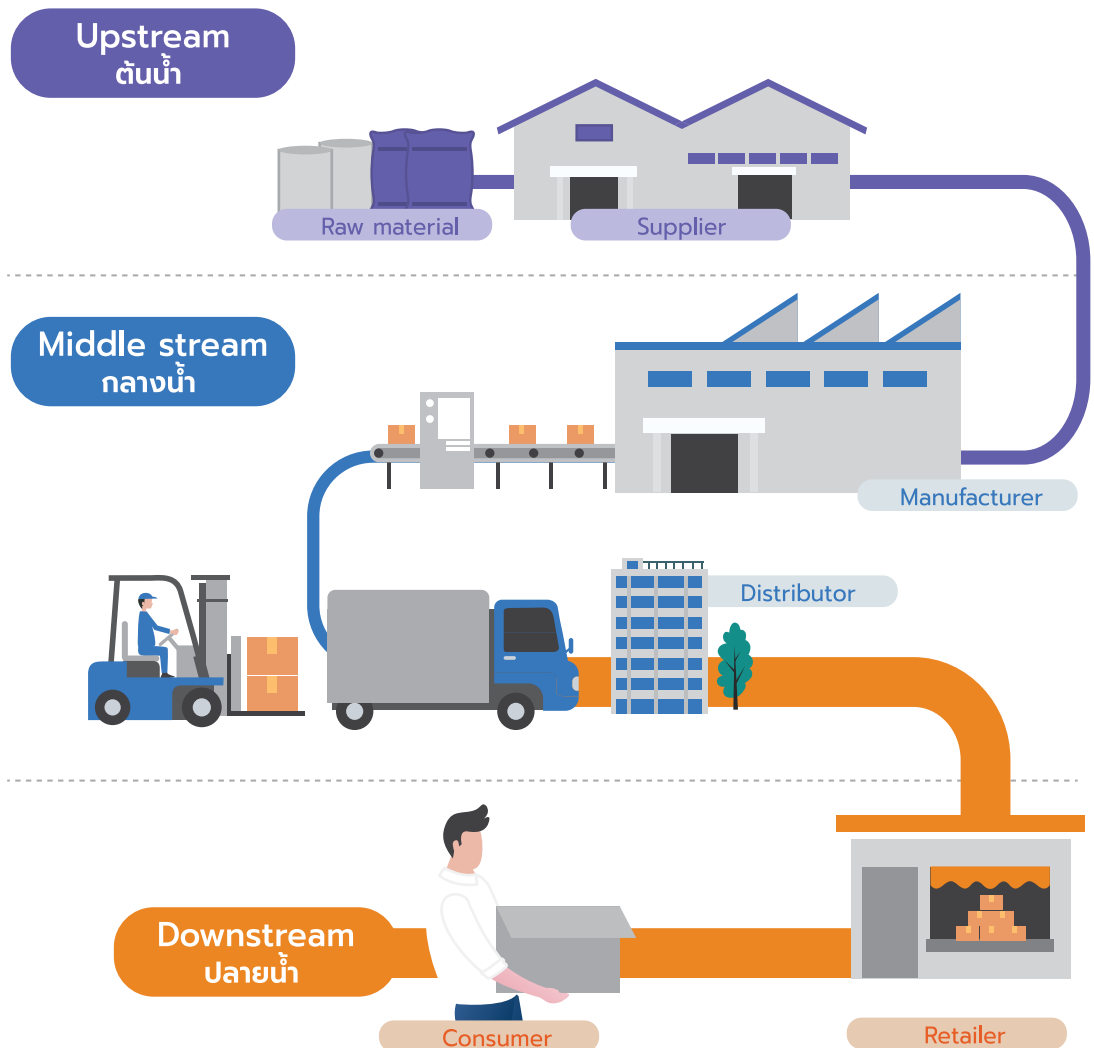
ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย	ค่าปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ	เงื่อนไขการวัดผล
1. การเพิ่มขึ้นของพื้นที่แปลงเกษตรอินทรีย์	ไร่ ต่อ ปี	300 ไร่	175 ไร่	ประธานวิสาหกิจชุมชน	วัดเฉพาะพื้นที่อำเภอ กุดบาก
2. การลดลงของ ของเสียจากการเพาะเห็ด	กิโลกรัม	เป็นศูนย์	100 กก.	สมาชิกกลุ่มเพาะเห็ด	นำของเสียจากเชื้อก้อนเห็ดที่หมดอายุการใช้งานแล้วไปแปรรูปเป็นวัสดุปลูก สร้างรายได้อีกหนึ่งทอดหนึ่ง



## 2.5 โปรแกรมที่ 4 ระบบและกลไกการสนับสนุน (SE Platform 4)

ระบบและกลไกสนับสนุน (Supporting work system) หรือ SE Platform 4 มีจุดมุ่งหมายหลัก เพื่อให้ความช่วยเหลือ โดยเน้นด้านการจัดการฐานข้อมูล และการถ่ายทอดองค์ความรู้ เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อสังคมกับพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ นักวิชาการ และหน่วยงานในระบบนิเวศของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้ง เป็นแนวทางสำหรับการสนับสนุนทุนวิจัยสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการต่อไป

ระบบและกลไกสนับสนุน ที่ควรสนับสนุนให้กับวิสาหกิจชุมชนที่มีความต้องการพัฒนาธุรกิจ และยกระดับองค์กรสู่การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยพิจารณาจากห่วงโซ่คุณค่า สามารถยกตัวอย่างได้ดังนี้



บริษัท ออกัสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด



**ปัจจัยการผลิต (ต้นน้ำ)**

- ครูผู้สอนศิลปะสำหรับกลุ่มเปราะบางโดยเฉพาะ เพื่อสร้างศิลปินผลิตผลงานเชิงพาณิชย์



**กระบวนการผลิต (กลางน้ำ)**

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะให้อยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย



**ตลาดและจัดจำหน่าย (ปลายน้ำ)**

- ผู้เชี่ยวชาญการตลาดแบบ B2B เน้นลูกค้า (Client) คือ องค์กรขนาดใหญ่ ที่มีนโยบาย CSR และสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม

วิสาหกิจชุมชนธรรณอินทรีย์  
วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ



**ปัจจัยการผลิต (ต้นน้ำ)**

- เงินทุนหมุนเวียน เพื่อเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย
- โค้ชธุรกิจ (Business coach) ด้านการพัฒนาโมเดลธุรกิจที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร



**กระบวนการผลิต (กลางน้ำ)**

- เงินทุนเพื่อจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือการแปรรูป
- ที่ปรึกษาด้านการลดต้นทุน
- ที่ปรึกษาด้าน SMART farm สำหรับการทำโรงเรือนอัจฉริยะ
- ที่ปรึกษาด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์และมาตรฐานสินค้า



**ตลาดและจัดจำหน่าย (ปลายน้ำ)**

- เงินทุนเพื่อเพิ่มตลาดเกษตรกรอินทรีย์
- ปรึกษาด้านพัฒนานวัตกรรมสินค้าเพื่อหาโอกาสสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่
- คู่ความร่วมมือ คู่ค้าผู้รับซื้อพันธมิตรทางการค้า ร่วมลงทุนแปรรูปเชิงพาณิชย์
- การถ่ายทอดองค์ความรู้จากวิสาหกิจชุมชน สู่คนรุ่นต่อไป

วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวกจั่น



**ปัจจัยการผลิต (ต้นน้ำ)**

- ผู้เชี่ยวชาญด้านฝึกปลอดภัยหรือ เกษตรอินทรีย์ แบบให้ชุมชนมีส่วนร่วม



**กระบวนการผลิต (กลางน้ำ)**

- ผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ด้านระบบจัดการที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และการสร้างมาตรฐานการบริการ



**ตลาดและจัดจำหน่าย (ปลายน้ำ)**

- ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ลูกค้าและตลาด เพื่อให้มีลูกค้าเข้าใจกลุ่มลูกค้ามากขึ้น

เนื่องจากระบบและกลไกสนับสนุนที่สำคัญมีความหลากหลาย ด้วยเหตุนี้ในการออกแบบกลไกและระบบสนับสนุนจึงมุ่งเน้นตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ประเด็น คือ



โค้ชทางธุรกิจ  
(Business coach)



ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง :

ด้านการสอนศิลปะ การสร้างสรรค์งานศิลปะเชิงพาณิชย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและช่องทางจำหน่าย ด้านการตลาดแบบ B2B ด้านการลดต้นทุนตลอดห่วงโซ่คุณค่า ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดทำมาตรฐานสินค้าและบริการ ด้านเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม ด้านนวัตกรรม และด้าน Smart farm สำหรับการทำโรงเรือนอัจฉริยะ



คู่ความร่วมมือ คู่ค้า พันธมิตร :

ด้านการขยายตลาดสินค้าเกษตรอินทรีย์ ด้านการเชื่อมโยงระบบนิเวศการท่องเที่ยวชุมชน และการถ่ายทอดความรู้สู่คนรุ่นใหม่



เงินทุนสนับสนุน เงินทุนหมุนเวียนในการบริหารงานประจำวัน เงินทุนเพื่อขยายกิจการ :

เพิ่มพื้นที่เพาะปลูก เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย การจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือการแปรรูป การเพิ่มตลาดเกษตรอินทรีย์

ดังนั้น การจัดสรรทรัพยากรการสนับสนุนทั้ง 4 ประเด็น เพื่อป้อนเข้าสู่ระบบ/กลไกการสนับสนุน จึงควรพิจารณาให้เหมาะสมกับทิศทางการพัฒนาของวิสาหกิจชุมชนแต่ละแห่ง แต่ละประเภท ที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน มีโมเดลธุรกิจแตกต่างกัน ตลอดจนมีตัวชี้วัดการสร้างผลกระทบทางสังคมที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และควรยึดโมเดลธุรกิจและห่วงโซ่คุณค่าเป็นหลักในการพิจารณาให้การสนับสนุน

## 1. ระบบงานสนับสนุนสำหรับกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

ระบบงานสนับสนุนสำหรับกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ปัจจุบันยังคงเป็นวิสาหกิจชุมชนอยู่นั้น สามารถจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

### 1.1 ระบบสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับขั้นเตรียมการบ่มเพาะ (Pre-incubation)

- (1) หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมเชิงปฏิบัติการ สำหรับวิทยากร สถานที่ ที่พัก อาหาร ค่าเดินทาง และวัสดุอุปกรณ์ฝึกปฏิบัติ เพื่อดำเนินการจัดอบรมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ไปใช้จริงของวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ

- (2) หน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการจับคู่ (Matching) ระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการกับโค้ชและที่ปรึกษา
- (3) หน่วยงานและบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถในการเป็นโค้ชและที่ปรึกษา เพื่อเข้าสู่กระบวนการสรรหาโค้ชและที่ปรึกษา ที่มีคุณสมบัติและพร้อมปฏิบัติหน้าที่ได้ตลอดระยะเวลาการบ่มเพาะ
- (4) หน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนเงินทุนหมุนเวียน เพื่อเปิดโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน หรือ แหล่งทุน สำหรับการบริหารงานประจำวันและขยายกิจการ

### 1.2 ระบบสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับขั้นการบ่มเพาะ (Incubation)

- (1) หน่วยงานที่มีหน้าที่เป็นแหล่งทุนเพื่อการพัฒนา เช่น พัฒนาองค์กร พัฒนาผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ตามที่ระบุไว้ในโมเดลธุรกิจ และห่วงโซ่คุณค่าเพื่อรองรับแผนการปรับเปลี่ยนองค์กรจากวิสาหกิจชุมชนไปสู่การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งเน้นระบบปฏิบัติการทางธุรกิจควบคู่กับการสร้างผลกระทบทางสังคม
- (2) หน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงสำหรับโค้ชและที่ปรึกษาในการติดตามผล และใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนที่ได้รับการพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงไปยัง พันธมิตร คู่ค้า และคู่ความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง
- (3) โค้ชและที่ปรึกษา ที่ผ่านการสรรหาและการอบรมก่อนปฏิบัติหน้าที่ โดยกำหนดให้โค้ช 1 คน ดูแลวิสาหกิจชุมชน 1 ราย และมีภารกิจเดือนละอย่างน้อย 2 ครั้ง สำหรับที่ปรึกษา กำหนดให้คำแนะนำวิสาหกิจชุมชนเดือนละ 1 ครั้ง ตามประเด็นปัญหาที่ระบุไว้ในโมเดลธุรกิจ
- (4) หน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพ เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มาตรฐานการผลิตมาตรฐานอาหารและยา (อย.) มาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นต้น เพื่อให้ความช่วยเหลือวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการในการปรับปรุงมาตรฐาน ตามความต้องการที่ระบุไว้ในโมเดลธุรกิจ

### 1.3 ระบบสนับสนุนที่จำเป็นสำหรับขั้นหลังการบ่มเพาะ (Post-incubation)

- (1) หน่วยงานภาครัฐ ที่รับผิดชอบในการขึ้นทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อให้คำแนะนำกับวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการในการจัดเตรียมเอกสารหลักฐาน ให้คำแนะนำขั้นตอนการขึ้นทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคมและกิจการเพื่อสังคม
- (2) หน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการติดตามผลกระทบทางสังคม การประเมินความพึงพอใจที่ใช้บริการโค้ชและที่ปรึกษา การประเมินผลโครงการ การเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ขึ้นทะเบียนใหม่กับนักวิชาการ หน่วยงานด้านวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งหน่วยงานในระบบนิเวศของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในและต่างประเทศ
- (3) หน่วยงานที่มีหน้าที่เชื่อมโยงไปยังแหล่งความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อส่งมอบวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการไปยังหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษาหรืออุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาค

ตารางที่ 3 ระบบสนับสนุนที่จำเป็นในการบ่มเพาะผู้ประกอบการเพื่อสังคม จำแนกตามช่วงของการบ่มเพาะ

Pre-incubation	Incubation	Post-incubation
ขั้นเตรียมการบ่มเพาะ	ขั้นการบ่มเพาะ	ขั้นหลังการบ่มเพาะ
<p>ระบบสนับสนุนที่จำเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ</li> <li>2. หน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการจับคู่ (Matching) ระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการกับโค้ชและที่ปรึกษา</li> <li>3. หน่วยงานและบุคคล ที่มี ความรู้ ความสามารถในการ เป็นโค้ชและที่ปรึกษา ที่มี คุณสมบัติและพร้อมปฏิบัติหน้าที่ได้ตลอดระยะเวลาการบ่มเพาะ</li> </ol>	<p>ระบบสนับสนุนที่จำเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานที่มีหน้าที่เป็นแหล่งทุนเพื่อการพัฒนา เช่น พัฒนาองค์กร พัฒนาผลิตภัณฑ์ การขยายตลาด การพัฒนาเทคโนโลยี เป็นต้น ตามที่ระบุไว้ในโมเดลธุรกิจ และห่วงโซ่คุณค่า</li> <li>2. หน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการจับคู่ (Matching) ระหว่างวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการ กับโค้ชและที่ปรึกษา และเชื่อมโยงไปยัง พันธมิตร คู่ค้าและคู่ความร่วมมือ</li> <li>3. โค้ชและที่ปรึกษา ที่ผ่านการสรรหาและการอบรมก่อนปฏิบัติหน้าที่</li> </ol>	<p>ระบบสนับสนุนที่จำเป็น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. หน่วยงานภาครัฐ ที่รับผิดชอบในการขึ้นทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคม</li> <li>2. หน่วยงานที่มีหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการติดตามผลกระทบทางสังคม และเชื่อมโยงไปยัง พันธมิตร คู่ค้า และคู่ความร่วมมือที่เกี่ยวข้อง</li> <li>3. หน่วยงานที่มีหน้าที่เชื่อมโยงไปยังแหล่งความรู้ งานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อส่งมอบวิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการไปยังหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา (University Business Incubator : UBI) หรืออุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาค</li> </ol>

Pre-incubation	Incubation	Post-incubation
ขั้นเตรียมการบ่มเพาะ	ขั้นการบ่มเพาะ	ขั้นหลังการบ่มเพาะ
<p>ระบบสนับสนุนที่จำเป็น</p> <p>4. หน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุนเงินทุนหมุนเวียน เพื่อเปิดโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนที่เข้าร่วมโครงการสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุน หรือ แหล่งทุน สำหรับการบริหารงานประจำวันและขยายกิจการ</p>	<p>ระบบสนับสนุนที่จำเป็น</p> <p>4. หน่วยงานที่มีหน้าที่ส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพ เช่น มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ มาตรฐานการผลิต มาตรฐานอาหารและยา (อย.) มาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นต้น</p>	<p>ระบบสนับสนุนที่จำเป็น</p>

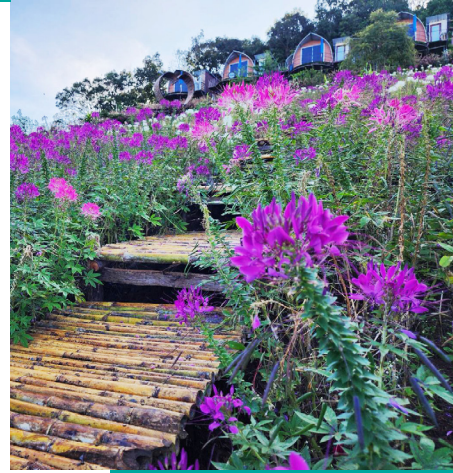
หมายเหตุ: ภายหลังจากเสร็จสิ้น Post-incubation แล้ว ควรพิจารณาตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นใหม่รองรับการนำกลไกการบ่มเพาะฯ ไปดำเนินการ หรืออาจจะส่งต่อให้กับหน่วยบ่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา หรือ อุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ซึ่งมีศักยภาพความพร้อมทางด้านบุคลากร อาคาร สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการวิจัยและนวัตกรรม

### 3. การทดลองกลไกการบ่มเพาะ วิสาหกิจเพื่อสังคม





วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียว  
และวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวกจั่น  
อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่



วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก  
อำเภอพบพระ จังหวัดตาก



วิสาหกิจชุมชน  
ธรณินอินทรีย์  
อำเภอกุดบาก  
จังหวัดสกลนคร



ECOTIVE  
มหาวิทยาลัย  
สงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี

บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด  
กรุงเทพมหานคร





### 3.1 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : ผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์

การทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมกับผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ จำนวน 2 องค์กร ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนธรรณอินทรีย์ อำเภอกุศุดาบ จังหวัดสกลนคร และ วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพบพระ จังหวัดตาก โดยมีกรอบการดำเนินการเชิงระบบ จำแนกเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และ ผลลัพธ์ (Output) และกำหนดรูปแบบกิจกรรม 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การโค้ชและให้คำแนะนำในพื้นที่ และ 3) การฝึกปฏิบัติภาคสนามในสถานประกอบการที่มีความเป็นเลิศ (Best practice) ตามที่กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง ภายใต้คำแนะนำของโค้ช/ที่ปรึกษา โดยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### 1 วิสาหกิจชุมชนธรรณอินทรีย์ อำเภอกุศุดาบ จังหวัดสกลนคร



#### 1. ข้อมูลทั่วไป

วิสาหกิจชุมชนธรรณอินทรีย์ มีรายได้หลักจากการขายข้าวและพืชผักอินทรีย์ เช่น เห็ดนางฟ้า พืชผักสวนครัว เป็นต้น รายได้จากการขายข้าวมีสัดส่วนมากที่สุด แต่สามารถขายข้าวได้เพียงปีละ 2 ครั้ง ตามฤดูกาลเพาะปลูก โดยเฉพาะรายได้สูงสุดในช่วง 2 เดือน คือ เดือนธันวาคมและมกราคมของทุกปี จึงมีความจำเป็นต้องวางแผนจัดการกระแสเงินสด ให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตลอดทั้งปี นอกจากนี้ วิสาหกิจชุมชนธรรณอินทรีย์ มีเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ที่ผลิตสินค้าเกษตรหลากหลายรูปแบบ เช่น ข้าว ผัก ผลไม้ ถั่ว ยางพารา เป็นต้น จึงเห็นโอกาสการยกระดับวิสาหกิจชุมชนที่กระจายตัวอยู่ในประเทศ ด้วยแนวคิดการเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะสร้างให้เกิดจิตสำนึกด้านคุณภาพให้ผู้ประกอบการท้องถิ่น และส่งผลให้มีการบริหารจัดการที่ดี

สามารถลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เพิ่มคุณภาพสินค้าเกษตร รวมทั้งเล็งเห็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจที่เกษตรกรรายย่อยสามารถเข้าร่วมเป็นคู่ค้ากับองค์กรที่มุ่งเน้นมาตรฐานและคุณภาพอีกด้วย



## 2. ปัญหาและอุปสรรค (Pain points)

### 1. ก่อนเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อย)

- ขาดความเข้าใจหลักการพื้นฐานของวิสาหกิจเพื่อสังคม
- ขาดผู้เชี่ยวชาญด้าน SMART farm สำหรับการทำให้โรงเรือนเพาะเห็ดอัจฉริยะ เพื่อขยายกำลังการผลิตสินค้า ประเภทเห็ด
- ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนานวัตกรรมสินค้า เพื่อหาโอกาสสร้างกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น สินค้าลูกชิ้นเห็ดและเห็ดยอ เป็นต้น
- ขาดเงินทุนหมุนเวียน เพื่อเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย เพิ่มเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ในพื้นที่ภาคอีสาน รวมถึงการจัดซื้อเครื่องจักร เครื่องมือการแปรรูปผลผลิตทางเกษตร เช่น เครื่องสีข้าว อุปกรณ์แปรรูปเห็ด เป็นต้น

### 2. ระหว่างเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของวิทยากรระหว่างการอบรม และการนำเสนอโมเดลธุรกิจ)

- รายได้หลักของวิสาหกิจชุมชนมาจากการขายข้าว ในช่วงเดือนธันวาคมและมกราคมของทุกปี ซึ่งส่งผลต่อการจัดการกระแสเงินสด (Cash flow) และการสร้างรายได้ให้ต่อเนื่องตลอดทั้งปี
- ผู้นำวิสาหกิจชุมชน ตระหนักถึงความสำคัญของการทำเกษตรอินทรีย์ และความสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่ยังคงขาดความร่วมมือและพันธมิตรเพื่อต่อยอดทางธุรกิจให้กับชุมชน จึงต้องการถ่ายทอดความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์สู่คนรุ่นใหม่ รวมทั้งการสืบทอดแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมไปยังคนรุ่นต่อไป



## 3. ความต้องการเข้ารับการบ่มเพาะ

มีความต้องการในการฝึกปฏิบัติภาคสนามกับสถานประกอบการที่มีนโยบายการเพิ่มผลผลิตและนวัตกรรม และนโยบายช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มผลผลิตด้วยหลักการ 5 ส ที่ถูกใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพและสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน คือ ส.สะอาด (Seiri) ส.สะดวก (Seiton) ส.สะอาด (Seiso) ส.สุขลักษณะ (Seiketsu) และ ส.สร้างนิสัย (Shitsuke) หลักการ 5 ส เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตที่สามารถเปลี่ยนระบบการทำงานให้ดีขึ้นและช่วยในการแก้ปัญหาให้กับคนทำงาน และแก้ปัญหาคุณภาพสินค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ด้วยเหตุนี้ วิสาหกิจชุมชนธรมอินทรีย์ จึงเห็นคุณค่าของการวางพื้นฐานด้านการเพิ่มผลผลิตด้วยการทำกิจกรรม 5 ส และมีวิสัยทัศน์สร้างโอกาสการเป็นคู่ค้า คู่ความร่วมมือกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีนโยบายเพิ่มผลผลิต



วิสาหกิจชุมชนชนธณินอินทรีย์ แจ้างความประสงค์ขอฝึกปฏิบัติภาคสนามกับ บริษัท ยางไทยปักซี่ใต้ จำกัด โดยมี อาจารย์เบญจวิณ์ ทวีรังสีวัชร ทำหน้าที่เป็นโค้ช/ที่ปรึกษา และได้กำหนดความคาดหวังและวัตถุประสงค์ของการฝึกภาคสนาม ได้แก่

- (1) เพื่อศึกษาแนวทางการใช้ 5 ส ในองค์กร สู่การนำไปปฏิบัติปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- (2) เพื่อศึกษากระบวนการทำงานตลอดห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจการผลิตสินค้าจากยางพารา
- (3) เพื่อศึกษาการสร้างผลกระทบทางสังคมของธุรกิจยางพารา ที่สามารถช่วยเหลือเกษตรกรรายย่อยในพื้นที่ภาคอีสาน



#### 4. ข้อมูลหน่วยงานที่รับฝึกภาคสนาม

ชื่อหน่วยงาน	• บริษัท ยางไทยปักซี่ใต้ จำกัด อยู่ในธุรกิจแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร
สินค้าและบริการ	• ยางแท่ง STR20, STR 10, STR 20CV, MIXTURE RUBB เป็นผู้ผลิตยาง Thai Tested Rubber เชิงพาณิชย์รายแรกของประเทศไทยและเป็นสินค้าส่งออกชั้นนำ
กลุ่มธุรกิจ ในเครือ	• บริษัท GMG Global LTD. เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จากนั้น บริษัท Halcyon Agri Corporation เข้าซื้อกิจการของ GMG Global LTD. จึงกลายเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ยางไทยปักซี่ใต้ จำกัด ในปัจจุบัน
โค้ช/ที่ปรึกษา	• นางสาวเบญจวิณ์ ทวีรังสีวัชร
ระยะเวลา การโค้ช/ ให้คำปรึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วิสาหกิจชุมชนชนธณินอินทรีย์ ศึกษาขั้นตอนการทำ 5 ส และกระบวนการผลิตยางแท่งสำหรับสินค้าเกรดพรีเมียม ณ บริษัท ยางไทยปักซี่ใต้ จำกัด สาขาอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ระหว่างวันที่ 29 กุมภาพันธ์ - 2 มีนาคม 2567</li> <li>• โค้ชลงพื้นที่และให้คำแนะนำ ณ วิสาหกิจชุมชนชนธณินอินทรีย์ อำเภอกุศุดบาก จังหวัดสกลนคร ระหว่างวันที่ 8 - 10 มีนาคม 2567</li> </ul>
บุคคลที่ เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นายสมชาย มโนสถาพร ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ ด้านปฏิบัติการ</li> <li>• ทีมผู้บริหารระดับสูงด้านบัญชีการเงิน</li> <li>• ผู้บริหารด้าน CSR และความยั่งยืน</li> <li>• ผู้จัดการแผนกโรงงานทุ่งสง เช่น แผนกผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกจัดซื้อ แผนกธุรการ เป็นต้น</li> </ul>



## 5. สิ่งที่ได้เรียนรู้ระหว่างฝึกปฏิบัติ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพของ บริษัท ยางไทยปักษ์ใต้ จำกัด สาขาอำเภอทุ่งสง เริ่มจากการเข้าโรงงาน พนักงานรักษาความปลอดภัยปฏิบัติหน้าที่มีวินัยอย่างเข้มงวด โรงงานมีความสะอาดและเป็นระเบียบ มีการจัดวางวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นหมวดหมู่ สังเกตเห็นง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้
2. สามารถจัดการปัญหาเรื่องกลิ่นอย่างพาราได้อย่างมีประสิทธิภาพ (มีกลิ่นน้อยมากถึงไม่มีกลิ่น) ซึ่งเรื่องกลิ่นอย่างพารามักเป็นปัญหาหลักของโรงงานอย่างพาราส่วนใหญ่ โดยพบว่า โรงงานแห่งนี้มีนวัตกรรมดับกลิ่นน้ำเสียด้วยระบบ Bio-filter โดยรับซื้อเศษไม้สับเบญจพรรณจากชาวบ้านในชุมชนรอบโรงงาน มาใช้เป็นส่วนประกอบในการทำระบบ Bio-filter ถือเป็นการสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนอีกทางหนึ่ง
3. มีการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โดยเริ่มจากการวางรากฐานกิจกรรม 5 ส จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เกิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพ หรือ ที่เรียกว่า ไคเซ็น (Kaizen) ซึ่งเป็นแนวคิดของประเทศญี่ปุ่น ตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) ผ่านสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (สสท.) ทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมคิดค้นสิ่งประดิษฐ์และปรับปรุงวิธีการทำงาน พัฒนาอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถลดขั้นตอนการผลิต ลดของเสีย ลดเวลา และลดชั่วโมงการทำงานของพนักงาน นับว่าเป็นการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรแบบนวัตกรรมปิด (Closed innovation) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental innovation) ได้เป็นอย่างดี
4. มีการทำกิจกรรม 5 สอย่างต่อเนื่องและส่งเสริมประกวดรางวัล 5 ส ระดับประเทศไทย ที่จัดขึ้นโดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น (สสท.) โดยได้รับรางวัล 5S Award ติดต่อกัน 3 ปีซ้อน นับเป็นโอกาสดีของวิสาหกิจชุมชนธรณีอินทรีย์ ที่ได้เรียนรู้แนวคิดจากผู้นำองค์กรและพนักงานทุกระดับชั้น ที่มีความมุ่งมั่นสร้างความยั่งยืน

5. ตัวชี้วัดทางสังคม พบว่า ตั้งแต่เริ่มตั้งโรงงาน ยังไม่เคยมีข้อขัดแย้งรุนแรงกับชุมชน และบริษัทฯ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้วยการจัดทำระบบบำบัดน้ำเสียจากกระบวนการผลิตและนำกลับมาใช้ใหม่ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบตัวชี้วัดทางสังคมที่เด่นชัด แต่บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดของคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000 / ISO 14000 และ ISO 18000 ซึ่งเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



## 6. ข้อค้นพบและประโยชน์ที่จะนำไปใช้

1. เห็นโอกาสสร้างผลกระทบทางสังคม โดยนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการฯ ไปช่วยเหลือผู้ประกอบการรายย่อยในอำเภอกุศุดบากและพื้นที่ใกล้เคียง ที่มีความสนใจยกระดับเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมในอนาคต

2. เห็นโอกาสทางธุรกิจ โดยใช้จุดแข็งของการเป็นผู้ตรวจแปลงเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม และการมีเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ทั่วประเทศ จะสามารถพัฒนาวิสาหกิจชุมชนธรมินอินทรีย์เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ รวมทั้งคัดเลือกกลุ่มเกษตรกรรายย่อยที่มีพื้นที่ปลูกยางพาราฯ เข้าร่วมเป็นคู่ค้า/คู่ความร่วมมือกับ บริษัท ยางไทยปักษ์ใต้ จำกัด ที่ส่งสินค้ายางแท่งเกรดพรีเมียม สำหรับทำล้อเครื่องบินและล้อยางรถยนต์คุณภาพสูงส่งออกไปยังอเมริกาและยุโรป บริษัทฯ มีความจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายของสหภาพยุโรป คือ EU Deforestation Regulation (EUDR) ซึ่งเป็นกฎหมายที่มุ่งเน้นการทำการเกษตรที่ต้องไม่บุกรุกทำลายพื้นที่ป่าไม่ว่าผลผลิตถัณฑ์นั้นมาจากมาจากแหล่งเพาะปลูกส่วนใดของโลก ส่งผลทำให้นับจากสิ้นเดือนมิถุนายน 2567 การส่งผลผลิตยางพาราเข้าไปยังกลุ่มประเทศยุโรป จะต้องสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ (Traceability) ว่าไม่ได้รุกพื้นที่ป่า เช่น ยางพาราทุกแปลงต้องมีพิกัด มีขอบเขตแปลงที่ชัดเจน และเกษตรกรผู้ปลูกยางพารามีเอกสารสิทธิ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง เป็นต้น

ภายหลังจากเสร็จสิ้นจากการฝึกปฏิบัติภาคสนามแล้ว วิสาหกิจชุมชนธรมินอินทรีย์และบริษัท ยางไทยปักษ์ใต้ จำกัด ได้มีการประชุมเจรจาความร่วมมือ ในวันที่ 28 มีนาคม 2567 เพื่อทำความเข้าใจในการเก็บข้อมูลเกษตรกร และข้อมูลแปลงยางพารา ในการประเมินความเสี่ยงการทำสวนยางให้ได้มาตรฐาน EUDR ส่งผลทำให้วิสาหกิจชุมชนธรมินอินทรีย์ เข้าร่วมเป็นเครือข่ายเกษตรกรรายย่อย ที่ร่วมทำข้อมูลแปลงมาตรฐาน EUDR และขยายวงก่อนล่วงหน้าที่ได้มาตรฐาน EUDR พร้อมทั้ง วิสาหกิจชุมชนธรมินอินทรีย์ขยายโอกาสทางธุรกิจด้วยการเป็น Outsource รับช่วงฝึกอบรมพัฒนาชาวสวนยางรายย่อย ให้มีทักษะผู้ประกอบการ และส่งมอบสินค้าได้อย่างมีคุณภาพด้วยแนวทางการเพิ่มผลผลิต (Quality & Productivity) โดยในเบื้องต้น จะทำการเก็บข้อมูลของเกษตรกรและข้อมูลแปลงยางพาราในพื้นที่ภาคอีสานที่จะเข้าร่วมประเมินเพื่อขอรับมาตรฐาน EUDR จำนวน 1,000 ไร่

3. มีความเข้าใจโมเดลธุรกิจชัดเจนมากขึ้น และสามารถระบุแนวทางการแบ่งปันสู่สังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับการปรับเป้าหมายทางธุรกิจที่กำลังจะผันตัวเองไปเป็นคู่ค้ากับ บริษัท ยางไทยปักษ์ใต้ จำกัด โดยมีการทบทวนโมเดลธุรกิจร่วมกับโค้ช/ที่ปรึกษา ได้ตั้งภาพที่ 7

ภาพที่ 7 โมเดลธุรกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนอินทรีรี่

**ชื่อบริษัท : วิสาหกิจชุมชนอินทรีรี่ อำเภออุตุบาท จังหวัดสกลนคร**  
**สินค้า : ข้าวและพืชผัก เกษตรอินทรีย์**

<p><b>7. พันธมิตรหลัก</b>  <b>7.1 ทางธุรกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนงบประมาณ</li> <li>เครือข่าย SDGSPGS</li> </ul> <p><b>7.2 ทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บ.ยางไทยปักษ์ใต้ จำกัด</li> <li>สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน (มหาวิทยาลัยชีวิต)</li> <li>บ.วิซแอนทีไวส์ จำกัด</li> </ul>	<p><b>5. กิจกรรมสร้างรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำนา แปรรูปข้าว</li> <li>ขายข้าวสาร ขายพันธุ์ข้าว</li> <li>ปลูกผักอินทรีย์</li> <li>เพาะเห็ด</li> <li>ผลิตถ่านอัดแท่ง</li> </ul>	<p><b>4. มูลค่าที่ส่งมอบ</b>  <b>จุดขาย / เสน่ห์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าวหอมมะลิคุณภาพดี</li> <li>หอม นุ่ม ฟุ้งบ้าน</li> <li>น้องหอมถึงบ้านพี่</li> <li>ข้าวเปล่า ก็ยังอร่อย</li> <li>จากธรรมชาติ...สู่วิถี</li> <li>มีใจเป็นธรรมนำการผลิต</li> <li>ไม่เบียดเบียนตนเอง</li> <li>ผู้อื่น สังคม สิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<p><b>2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>คลังความรู้เกษตรอินทรีย์</li> <li>เยี่ยมเยียน ติดตามหลังการขาย / ของขวัญตามเทศกาล</li> </ul>	<p><b>1. ลูกค้าเป้าหมาย</b>  <b>1.1 ลูกค้าองค์กร</b> คือ รพ.อุตุบาท / ศูนย์เด็กเล็ก</p> <p><b>1.2 ลูกค้าในพื้นที่</b> คือ คนอุตุบาทที่รักสุขภาพ Gen-X และ Baby boom</p>
<p><b>6. ทรัพยากรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกธรรมาภิบาลอินทรีรี่</li> <li>ที่ดินเช่าราชพัสดุ</li> <li>ปัจจัยการผลิต</li> <li>องค์ความรู้เกษตรอินทรีย์ และผลผลิต</li> </ul>				
<p><b>3. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า</b>  <b>ช่องทางจัดจำหน่าย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เครือข่ายผู้ตรวจแปลง</li> <li>บอกต่อ ปากต่อปาก</li> <li>FB ธรณินอินทรีรี่</li> <li>OAN เกษตรอินทรีรี่</li> </ul>				
<p><b>10. ผลกระทบทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริโภคกินข้าวปลอดภัย</li> <li>สารเคมี</li> <li>รักษาลิ่งแวดล้อมยั่งยืน</li> <li>สุขภาพที่ดี ทั้งคนปลูก และคนกิน</li> </ul>				
<p><b>11. การแบ่งปันสู่สังคม</b>  <b>ศูนย์บ่มเพาะ SE : SOBIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ชุดความรู้เกษตรอินทรีย์</li> <li>พื้นฐานการเป็น SE</li> <li>เพิ่มผลผลิต (Productivity)</li> </ul>				
<p><b>8. โครงสร้างต้นทุน</b>  <b>ต้นทุนคงที่ :</b> ต้นทุนคงที่ ได้แก่ ค่าไฟฟ้า ค่าแรง ค่าเช่าที่ดิน</p> <p><b>ต้นทุนผันแปร :</b> ต้นทุนผันแปร ได้แก่ ข้าวเปลือกที่เข้ามา ถู/ทับห่อ ค่าผลิตสติ๊กเกอร์โลโก้ ค่าขนส่ง</p>				
<p><b>9. กระแสรายได้จากข้าว</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ข้าวสาร 60%</li> <li>แกลบ 20%</li> <li>ปลายข้าว 10%</li> <li>รำ 10%</li> </ul>				
<p><b>10% 10% 20% 60%</b></p>				

## 2 วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพุนพรี จังหวัดตาก



### 1. ข้อมูลทั่วไป

จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนครั้งแรก เมื่อปี 2561 ภายใต้ชื่อ “วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก” แต่ขาดความต่อเนื่องและหมดอายุ จึงจดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนครั้งที่ 2 เมื่อปี 2563 และเริ่มดำเนินงานจริงจัง ปี 2564 เป็นวิสาหกิจชุมชนที่ก่อตั้งขึ้นจากการมองเห็นและให้ความสำคัญกับความเดือดร้อน รายได้ของกลุ่มเกษตรกร เริ่มต้นจากผู้ปกครองของเด็กที่อยู่หอพักของวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกคุณแลอยู่ เห็นว่าการปลูกโกโก้จะสร้างรายได้ให้เกิดขึ้นได้ จึงได้เริ่มทำการเพาะปลูกตั้งแต่ปี 2560 โกโก้มีอายุอยู่ที่ 60-80 ปี เป็นพืชที่มีอายุยืน ให้ผลผลิตเร็วและให้ผลผลิตทั้งปี เมื่อปี 2562 ได้นำโกโก้ไปแปรรูปเป็นสินค้าภายใต้แบรนด์ มณีโกโก้ (Manee Cocoa) เช่น โกโก้ผง น้ำโกโก้สด ฯลฯ โดยมีการนำส่วนที่เหลือจากการแปรรูปไปทำเป็นปุ๋ยและอาหารสัตว์ รายได้หลักของวิสาหกิจชุมชนมาจากการรับซื้อผลผลิตโกโก้ผลสดจากเครือข่ายเกษตรกรผู้ปลูกโกโก้ในพื้นที่และนอกพื้นที่บางส่วน ปัจจุบันมีเครือข่ายที่ทำไร่โกโก้ 100 ราย และ 2 กลุ่ม ครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่ ตาก กำแพงเพชร สุโขทัย เชียงใหม่ ลำปาง เชียงราย เลย และอุบลราชธานี มีพื้นที่ปลูกโกโก้ 768 ไร่ ผลผลิตที่เก็บเกี่ยวได้ 10-15 ตันต่อเดือน เป็นจุดบริการรับซื้อผลผลิตโกโก้ ทั้งผลสดจากเครือข่ายในพื้นที่และนอกพื้นที่บางส่วน โดยทำการตลาดเอง เนื่องจากเคยโดนเอาเปรียบ (การขายผลสดและเมล็ด)

วัตถุประสงค์หลักของการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อส่งเสริมเกษตรกรสร้างอาชีพ และทำการเกษตรปลอดภัย 2) เพื่อสร้างรูปแบบพัฒนาอาชีพให้ครบห่วงโซ่ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อแปรรูปสินค้าที่มีคุณภาพสู่ตลาดทั้งในและนอกประเทศ 3) เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากภายในชุมชน เกิดการสร้างงาน สร้างรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ยั่งยืน และ 4) เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาพื้นที่สีเขียวในจังหวัดตากให้เพิ่มขึ้น



## 2. ปัญหาและอุปสรรค (Pain points)

1. ก่อนเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อย)
  - มีประสบการณ์ด้านการช่วยเหลือสังคม แต่ยังไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเริ่มต้นธุรกิจและการแบ่งปันกำไรให้กับสังคมและชุมชน
  - ขาดคู่ความร่วมมือ คู่ค้าผู้รับซื้อเมล็ดโกโก้ พันธมิตรร่วมลงทุนแปรรูปโกโก้เชิงพาณิชย์
  - ขาดที่ปรึกษาด้านการตลาดต้นทุน การลดของเสียระหว่างส่งมอบเมล็ดโกโก้ไปยังผู้รับซื้อผลผลิตโกโก้
2. ระหว่างเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของวิทยากรระหว่างการอบรมและการนำเสนอโมเดลธุรกิจ)
  - ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เนื่องจากอยู่ในธุรกิจซื้อมาขายไป รับซื้อผลผลิตโกโก้จากเครือข่าย แล้วขายต่อให้กับผู้ผลิตสินค้าช็อกโกแลต แต่ต่อมาเห็นโอกาสการพัฒนาสินค้าช็อกโกแลต เป็นของตนเอง จึงมีความต้องการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโกโก้ตลอดกระบวนการผลิต
  - ขาดทักษะการบริหารจัดการธุรกิจ เนื่องจากแต่เดิมวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ มีทักษะด้านสังคมสงเคราะห์ มีประสบการณ์การดูแลเยาวชนด้อยโอกาสในพื้นที่จังหวัดตากเพียงอย่างเดียว จึงมีความต้องการพัฒนาทักษะการทำธุรกิจร้านเครื่องดื่ม ประเภทช็อกโกแลต ในระยะเริ่มต้นและการขยายกำลังผลิตเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งใช้อุปกรณ์แปรรูปขนาดเล็กสำหรับครัวเรือน



## 3. ความต้องการเข้ารับการบ่มเพาะ

เนื่องจากข้อจำกัดของวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ คือ ขาดเงินทุนหมุนเวียน อุปกรณ์แปรรูปยังเป็นขนาดเล็ก สินค้าแปรรูปยังไม่ได้มาตรฐาน อย. และสำหรับการจ้างงานในท้องถิ่น ยังเป็น การจ้างงานแค่คนในชุมชนในบางงาน ซึ่งเป็นการจ้างแบบครั้งคราว ไม่สม่ำเสมอ เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาแล้ว พบว่าการปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานจากการเป็นตัวกลางรับซื้อผลผลิตเกษตรอินทรีย์ มาเป็นการสร้างคุณค่าให้กับโกโก้ เป็นความท้าทายหลักของวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ ดังนั้น จึงมีความต้องการเรียนรู้กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์โกโก้ ซึ่งสามารถสร้างผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (End product) เป็นสินค้าประเภทช็อกโกแลต ซึ่งมีมูลค่าสูง มากกว่าการรับซื้อเมล็ดโกโก้แต่เพียงอย่างเดียว

วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ แสดงความต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากโกโก้ เป็นสินค้าช็อกโกแลตในรูปแบบต่าง ๆ ภายใต้ความร่วมมือของ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (มอ.ปัตตานี) โดยมีวัตถุประสงค์ของการฝึกภาคสนาม ได้แก่

- (1) ศึกษาศักยภาพของพื้นที่เพาะปลูกโกโก้พื้นที่ภาคใต้
- (2) ศึกษาวิธีการแปรรูปโกโก้เป็นสินค้าและช่องทางจำหน่ายสินค้าช็อกโกแลต
- (3) ต้องการคำแนะนำด้านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development process)





#### 4. ข้อมูลหน่วยงานที่รับผิดชอบ

##### ชื่อหน่วยงาน

1. สวน ๙ ไร่ ของ รศ.ดร.จันทิมา ชั่งสิริพร ผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตโกโก้ ภาควิชาวิศวกรรมเคมี คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เป็นเกษตรผสมผสานจำหน่ายช็อกโกแลตแท้ ผลิตจากผลโกโก้ของเกษตรกรไทยที่เกิดจากเทคโนโลยีจากงานวิจัย สู่การสร้างอาชีพและรายได้ของชุมชน
  - ประเด็นการฝึกภาคสนามครอบคลุมต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ ตั้งแต่แหล่งเพาะปลูก วิธีการแปรรูป การพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์พร้อมขาย และการจำหน่าย
2. ศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ Creative Lab Center (CLC) ของอาจารย์ ฮัดสัน สิริสุพงษ์ ผู้ก่อตั้งศูนย์สร้างสรรค์งานออกแบบ CLC เชี่ยวชาญด้านการออกแบบแบรนด์ (Brand) และ บรรจุภัณฑ์ (Packaging) งานออกแบบเพื่อสิ่งแวดล้อมสร้างสรรค์ ผลิตภัณฑ์ระดับพรีเมียมจากทรัพยากรท้องถิ่นสู่สากล เป็นผู้ริเริ่มโครงการ Art of Living ด้วยหลัก 3R Slogan (Rethink, Reuse, Recycle) และได้รับรางวัลระดับนานาชาติด้าน Creative และ Design
  - ประเด็นการฝึกภาคสนาม ครอบคลุมแนวคิด การสร้างสรรค์ แบบเพิ่มคุณค่า (Value added) และการสร้างสรรค์คุณค่า (Value creation)

##### โค้ช/ที่ปรึกษา

- ดำเนินการโค้ช แบบ Team coaching นำโดย ดร.ศรียา บิลเสละ ดร.มูฮัมหมัด บิลเสละ และ ดร.วรรณิศา มัจฉา จากสาขาวิชาคอมพิวเตอร์และวิทยาการสารสนเทศเพื่อการจัดการ มอ. ปัตตานี

##### ระยะเวลา

##### การโค้ช / ให้คำปรึกษา

- ระหว่างวันที่ 22-25 เมษายน 2567





## 5. สิ่งที่ได้เรียนรู้ระหว่างฝึกปฏิบัติ

วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ ได้ศึกษาดูงานโรงงานแปรรูปโกโก้ และฝึกทักษะการผลิตสินค้าช็อกโกแลต เรียนรู้เทคนิคในการรักษาคุณภาพของช็อกโกแลต และฝึกคิดแบบสร้างสรรค์คุณค่า (Value creation) คิดออกนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์ลักษณะผลิตภัณฑ์และพัฒนาเป็นธุรกิจในอนาคต



## 6. ข้อค้นพบและประโยชน์ที่จะนำไปใช้

1. เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถจัดเรียงลำดับความคิดการสร้างรายได้ ตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และที่มาของรายได้จากผลิตภัณฑ์โกโก้

ขั้นตอน	ผลผลิตและรายได้	องค์ความรู้ที่ได้รับและการต่อยอด
1. การรับซื้อผลโกโก้สดจากเครื่องช่ายเกษตรอินทรีย์ กิโลกรัมละ 10 บาท	<ul style="list-style-type: none"> <li>ขายผลสดคัดแล้ว ขายราคากิโลกรัมละ 12 บาท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เทคนิคการคัดแยก คัดขนาด จะทำให้มีรายได้จากส่วนต่าง กิโลกรัมละ 2 บาท</li> </ul>
2. การผ่าผลสด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปุ๋ยขาวพร้อมเมล็ด กิโลกรัมละ 55 บาท</li> <li>น้ำโกโก้สด ลิตรละ 200 บาท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เทคนิคการควักเมล็ดให้ได้เนื้อที่สมบูรณ์</li> <li>เทคนิคการควักเมล็ดออกมาใส่ตะกร้าเพื่อรอน้ำของปุ๋ยขาวออกมาเป็นน้ำโกโก้สด</li> </ul> <p><b>การพัฒนาต่อยอด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาเป็นเครื่องคั้นน้ำผลโกโก้สดสกัดเย็น</li> <li>ต่อยอดผลิตเป็นสินค้าประเภทเครื่องคั้น เช่น ไวน์โกโก้ เป็นต้น</li> </ul>

ขั้นตอน	ผลผลิตและรายได้	องค์ความรู้ที่ได้รับและการต่อยอด
3.การหมักเมล็ดโกโก้	<ul style="list-style-type: none"> <li>การหมัก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องวัดอุณหภูมิ และ เครื่องวัดค่า pH</li> <li>เทคนิคการปิดและเปิดตาเวลาที่กำหนด</li> </ul> <p><b>การพัฒนาต่อยอด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>จำหน่ายเป็นเมล็ดโกโก้แห้งให้กับลูกค้า</li> </ul>
4.การตาก / คัดแยกเมล็ดได้มาตรฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>เมล็ดโกโก้แห้ง ราคา กิโลกรัมละ 110 บาท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เทคนิคการคัดเมล็ดลึบและเสียออก</li> <li>การบ่มหรือห่อเมล็ดตามเวลาที่กำหนดเพื่อให้เมล็ดอ่อนสวยได้ราคาสูง</li> </ul> <p><b>การพัฒนาต่อยอด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาเป็นสินค้าเมล็ดโกโก้แห้งบรรจุถุงละ 1 กิโลกรัม หรือบรรจุกระสอบน้ำหนัก 50 กิโลกรัม</li> </ul>
5.การอบ และกะเทาะเปลือกออกแล้วนำไปบด	<ul style="list-style-type: none"> <li>โกโก้ nibs (Cacao nibs) ราคา กิโลกรัมละ 350 บาท</li> <li>เปลือกนำไปทำชาดื่ม ขนาดน้ำหนัก 50 กรัม บรรจุแพคเกจ 7 ซอง ราคาแพคเกจ 50 บาท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เทคนิคการควบคุมอุณหภูมิที่ใช้ในการคั่วเมล็ดอยู่ระหว่าง 80-100 องศาเซลเซียส และเทคนิคการคัดบรรจุถุง</li> </ul> <p><b>การพัฒนาต่อยอด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาเป็นสินค้าโกโก้ nibs คัดเกรดแบ่งเป็น 3 ขนาด            ขนาดใหญ่ : เป็นของว่างทานเล่น            ขนาดกลาง : โรยสลัด MKO            ขนาดเล็กจิ๋ว : บดทำโกโก้แมส</li> </ul>

ขั้นตอน	ผลผลิตและรายได้	องค์ความรู้ที่ได้รับและการต่อยอด
6. ผลิตภัณฑ์จากโกโก้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โกโก้แอมส ราคา กิโลกรัมละ 700 บาท</li> <li>• เนยโกโก้ ราคา กิโลกรัมละ 800 บาท</li> <li>• ผงโกโก้ ราคา กิโลกรัมละ 500 บาท</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวคิดการปรับลักษณะบรรจุภัณฑ์ จากกล่องเป็นชิ้นเล็ก ๆ หรือใช้สะดวกขึ้น</li> <li>• ปรับภาชนะบรรจุสินค้าใหม่ จะสามารถปรับราคาจาก 700 บาท เป็น 800-900 บาท ได้</li> </ul>
7. ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย หรือ End product คือ ช็อกโกแลต	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dark chocolate</li> <li>• Milk chocolate</li> <li>• Crafted chocolate</li> </ul>	<p>แนวคิดและโอกาสสร้างธุรกิจใหม่ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตโกโก้แอมส และ Dark chocolate ขยายตลาดเจาะลูกค้า กลุ่ม A ในจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวภาคเหนือที่มีการแข่งขันน้อย เช่น ร้านริม ping เป็นต้น</li> </ul>

2. วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกพบพระ มีความเข้าใจโมเดลธุรกิจมากขึ้น สามารถปรับปรุงโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม ได้ดังภาพที่ 8

ภาพที่ 8 โมเดลธุรกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกฟาร์มพะระ

**ชื่อกิจกรรม : วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิกฟาร์มพะระ จังหวัดตาก**  
**สินค้า : ผลิตภัณฑ์โกโก้แปรรูป และ ช็อกโกแลต**

<p><b>7. พันธมิตรหลัก</b></p> <p><b>7.1 ทางธุรกิจ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ลูกไร่ / เกษตรจังหวัด / มอ. ปัตตานี / ราชภัฏกำแพงเพชร / มทร.ล้านนาตาก /</li> <li>• วิทยาลัยชุมชนตาก / บริษัทประชารัฐ/ อุตสาหกรรมจังหวัดตาก</li> </ul> <p><b>7.2 ทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• คริสตจักรและองค์กรคริสเตียนที่ร่วมมือในการรับซื้อกาแฟคริสตจักรท้องถิ่นและพัฒนาผู้นำอนุชนคริสเตียน</li> <li>• องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร ภารกิจพัฒนาเยาวชน</li> </ul>	<p><b>5. กิจกรรมสร้างรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รับซื้อและขายผลผลิตจากลูกไร่</li> <li>• จำหน่ายผลิตภัณฑ์โกโก้ตลอดกระบวนการแปรรูป</li> <li>• จำหน่ายสินค้าช็อกโกแลต</li> <li>• เปิดร้านขายเครื่องดื่มและผลผลิตจากโกโก้</li> </ul>	<p><b>4. คุณค่าที่ส่งมอบจุดขาย / เสน่ห์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ตั้งร้านในทำเลที่เข้าถึงสะดวก</li> <li>• เป็นโกโก้และช็อกโกแลตแท้</li> <li>• มีเมนูพร้อมเสิร์ฟ พร้อมส่ง</li> <li>• ความสะอาด รสชาติอร่อย</li> <li>• สินค้าเป็นออร์แกนิกที่ได้รับการรับรองชัดเจน</li> <li>• ตั้งราคา คู่แข่งกับเงินที่ง่าย</li> </ul>	<p><b>2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</b></p> <p><b>กลุ่ม A :</b> เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวสื่อสาร ใกล้ชิด Update ตัวสินค้าให้รับทราบสม่ำเสมอ ทักทายเป็นประจำ</p> <p><b>กลุ่ม B :</b> ติดต่อย่าง / ผลิตสื่อ / สื่อสารการตลาด / Promotion ใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดการซื้อง่ายขึ้น</p>	<p><b>1. ลูกค้าเป้าหมาย</b></p> <p><b>ลูกค้ากลุ่ม A :</b> รายได้สูง เน้นโกโก้แท้</p> <p><b>ลูกค้ากลุ่ม B :</b> รายได้ปานกลาง เน้นการแปรรูปโกโก้เป็นช็อกโกแลต</p>
<p><b>8. โครงสร้างต้นทุน</b></p> <p><b>ต้นทุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เมล็ดโกโก้</li> <li>• ค่าบรรจุภัณฑ์</li> <li>• ค่าเช่า</li> <li>• เงินเดือน</li> <li>• ค่าจ้างแรงงาน</li> </ul> <p><b>ต้นทุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่าน้ำค่าไฟ</li> <li>• ค่าขนส่ง</li> <li>• ค่าวัตถุดิบ</li> </ul>	<p><b>6. ทรัพยากรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลโกโก้สด / เกษตรกร (กลุ่ม วชช.)</li> <li>• เทคนิคการหมัก / ตาก / คัด / เก็บ</li> <li>• เครื่องมือต่าง ๆ อุปกรณ์ทันสมัย</li> <li>• ภาวะผู้นำ / ทีมงาน / เครือข่าย</li> </ul>	<p><b>9. กระแสรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จากโกโก้ 50%</li> <li>• จากกรรับซื้อผลผลิตเกษตร 50%</li> </ul>	<p><b>3. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า</b></p> <p><b>ช่องทางจัดจำหน่าย</b></p> <p><b>Specific กลุ่ม A :</b> ในห้าง เช่น Top Market / Rimping / ร้านค้าประชารัฐ เป็นต้น</p> <p><b>Generalize กลุ่ม B :</b> ติดต็อก / เพชบุ๊ก / ลาซาด้า</p>	<p><b>10. ผลกระทบทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ทำให้เกษตรกรช่องทางการค้าขายมีรายได้เพิ่มขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น</li> <li>• อบรมคุณธรรมจริยธรรมให้เยาวชนดำเนินชีวิตอย่างมีคุณค่าในสังคม</li> </ul>
<p><b>11. การนำกำไรแบ่งปันสู่สังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมอาชีพชุมชน</li> <li>• ป้องกันการเกิดปัญหาของวัยรุ่น เช่น เรื่องเพศ ยาเสพติด</li> <li>• เสพติดสื่อ</li> <li>• ส่งเสริมการตั้งคริสตจักรท้องถิ่น</li> </ul>				

## 3.2 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : ผู้ประกอบการกลุ่มท่องเที่ยว

การทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมกับผู้ประกอบการกลุ่มการท่องเที่ยว จำนวน 1 หน่วยงาน คือ วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งได้ใช้กระบวนการดำเนินการแบบเชิงระบบเช่นเดียวกับการทดลองการบ่มเพาะผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรอินทรีย์ ผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะ ผู้ประกอบการกลุ่มท่องเที่ยว ทำให้เข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรค ความต้องการ นำมาสู่การออกแบบกิจกรรมการบ่มเพาะได้สอดคล้องความต้องการของผู้ประกอบการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1

### วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน จังหวัดเชียงใหม่



#### 1. ข้อมูลทั่วไป

วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน จังหวัดเชียงใหม่ เริ่มก่อตั้งปี 2563 ด้วยการทำที่พักโฮมสเตย์และลานกางเต็นท์ในชุมชน เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่ต้องการสัมผัสอากาศและบรรยากาศบนดอยได้จดทะเบียนวิสาหกิจชุมชนในปี 2564 โดยใช้ชื่อ “วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน” มีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งวิสาหกิจชุมชน 4 ข้อ ได้แก่ 1) สร้างรายได้และสร้างอาชีพให้คนในชุมชน 2) สืบสานวัฒนธรรมชนเผ่าม้ง 3) อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่สีเขียวในชุมชน และ 4) การสร้างความสามัคคีในชุมชน ได้กำหนดกติกาที่สำคัญร่วมกันจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 1) เก็บค่าธรรมเนียมเข้าวิสาหกิจชุมชน โดยเจ้าของห้องพักจะต้องจ่ายห้องละ 50 บาท/คืน ให้กับกองกลาง

วิสาหกิจชุมชน 2) กำหนดราคามาตรฐานห้องพักแต่ละแบบเพื่อสร้างความคุ้มค่าให้นักท่องเที่ยว 3) การรักษาสິงแวดล้อมเพิ่มพื้นที่สีเขียวให้กับชุมชน (กำหนดว่าหากมีการก่อสร้างที่พัก 1 ห้อง ต้องปลูกต้นไม้ยืนต้น 5 ต้น) และดูแลให้เติบโตเพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวในชุมชน และ 4) ที่พักทุกแห่งจะต้องมีมาตรการแยกขยะ ปัจจุบันมีจำนวนสมาชิก ผู้ประกอบการที่พักโฮมสเตย์และลานกางเต็นท์ จำนวน 25 ราย

**จุดเด่นของสินค้าและบริการ** คือ การนำจุดเด่นของชุมชนมาใช้เป็นจุดขายในการท่องเที่ยว เช่น สินค้าเกษตร ป่าชุมชน และแนวกันไฟ เป็นต้น กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่เป็นกลุ่มลูกค้าที่มองเรื่องที่พักที่อากาศดี ได้สัมผัสธรรมชาติ ที่พักแต่ละจุดมีความโดดเด่นแตกต่างกันออกไป นอกจากนี้ เป็นกลุ่มลูกค้าที่มาเป็นครอบครัว กลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติ และ กลุ่มบักไบค์ โดยมีวิธีการหาลูกค้า (Marketing channel) ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น เจ้าของที่พักแต่ละคนจะมีเพจ Facebook ของตนเองเพื่อใช้สื่อสารการตลาด ใช้ช่องทางการบอกต่อของนักท่องเที่ยว และใช้บริการส่วนกลางของวิสาหกิจชุมชน ซึ่งมีกลุ่มไลน์สำหรับติดต่อสื่อสารและการส่งต่อลูกค้าให้แก่นักท่องเที่ยว เป็นต้น



## 2. ปัญหาและอุปสรรค (Pain points)

### 1. ก่อนเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อย)

- มีความเข้าใจหลักการของวิสาหกิจชุมชน แต่ยังไม่เข้าใจหลักการพื้นฐานของวิสาหกิจเพื่อสังคม
- ขาดผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ ด้านระบบจัดการที่พักเพื่อการท่องเที่ยว และการสร้างมาตรฐานการบริการที่พักแบบโฮมสเตย์
- ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านผักปลอดสารพิษหรือเกษตรอินทรีย์

### 2. ระหว่างเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของวิทยากรระหว่างการอบรมและการนำเสนอโมเดลธุรกิจ)

- การสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของสมาชิกและชุมชน เนื่องจาก มีความแตกต่างเชิงวัฒนธรรม ความแตกต่างระหว่างช่วงวัยของผู้นำและสมาชิก คือ ผู้นำเป็นคนรุ่นใหม่ ที่มีทักษะพื้นฐานของการเป็นผู้ประกอบการและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แต่สมาชิกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ชนเผ่าม้ง วยกลางคนที่ยังขาดทักษะด้านดิจิทัล และขาดทักษะการสื่อสารต่อสาธารณะ
- วิธีการทำการตลาดของสมาชิกโฮมสเตย์ ทั้ง 25 ราย เป็นแบบต่างคนต่างทำ ตามพื้นฐานความสามารถของตนเอง จึงส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการผลิตสื่อการตลาดออนไลน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และส่งเสริมกันและกัน





### 3. ความต้องการเข้ารับการบ่มเพาะ

วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน มีความต้องการในการพัฒนาความเป็นทีมในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน ซึ่งประกอบด้วยผู้ประกอบการด้านที่พักโฮมสเตย์จำนวน 25 แห่ง จึงมีความต้องการในการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นทีมและพัฒนาทักษะการสื่อสารเพื่อพัฒนาตลาดแบบออนไลน์ ดังนั้น วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่า บ้านบวจัน จึงปรับแผนการฝึกภาคสนาม เป็นการจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการการพัฒนาผ่านสื่อออนไลน์ โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชน



### 4. การฝึกปฏิบัติภาคสนามผ่านกระบวนการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

สถานที่ฝึก  
ภาคสนาม

- วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน จังหวัดเชียงใหม่

โค้ช/ที่ปรึกษา

- นางสาววิณณา แสงงาม และนางเยาวรัตน์ ตรีสัตยกุล

ระยะเวลา  
การโค้ช/  
ให้คำปรึกษา

สมาชิกวิสาหกิจชุมชน จำนวน 25 ราย เข้ารับคำแนะนำผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ระหว่างวันที่ 13-17 มีนาคม 2567 โดยคณะทำงานสรรหาผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตสื่อออนไลน์เข้าร่วมด้วย

- วันที่ 13 มีนาคม 2567 : กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ฝึกทักษะการสร้างทีมงาน การสร้างความไว้วางใจ เทคนิคการประสานงาน การกำหนดเป้าหมายร่วม และการแบ่งบทบาทหน้าที่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ บรรลุความสำเร็จของส่วนรวม
- วันที่ 14 มีนาคม 2567 : กระบวนการสร้างจุดขายของสินค้าและบริการ ฝึกทักษะการวิเคราะห์จุดเด่นของที่พักรโฮมสเตย์ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยใช้มุมมองของผู้ที่ไม่ใช่เจ้าของโฮมสเตย์ และร่วมกันเสนอแนะจุดปรับปรุงเพื่อให้โฮมสเตย์ของสมาชิก มีจุดขายที่ดึงดูดความสนใจของลูกค้า
- วันที่ 15 มีนาคม 2567 : ฝึกทักษะการผลิตสื่อเบื้องต้นรอบที่ 1 ด้วยพื้นฐานความสามารถเดิมของสมาชิก จากนั้นทดลองนำเสนอผลงานการทำคลิปสื่อสารเพื่อเสนอจุดขาย โค้ช/ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำในเบื้องต้น
- วันที่ 16 มีนาคม 2567 : เรียนรู้เทคนิคการทำคลิปแบบลูกใจคนรุ่นใหม่ เรียนรู้การเจาะหากลุ่มเป้าหมายโดยการตลาดออนไลน์ ฝึกทักษะการผลิตสื่อจากผู้เชี่ยวชาญด้านการถ่ายภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว ฝึกทักษะการตัดต่อคลิปเพื่อโพสต์ออนไลน์ในช่องทางต่าง ๆ ที่สมาชิกมีอยู่ เช่น Facebook, TikTok เป็นต้น จากนั้นทดลองนำเสนอผลงานการทำคลิปสื่อสารเพื่อเสนอจุดขายของโฮมสเตย์บวจัน ภายใต้อาสาช่วยเหลือของโค้ช/ที่ปรึกษา และการให้ข้อเสนอแนะจากทีมวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตสื่อออนไลน์





## 5. สิ่งที่ได้เรียนรู้ระหว่างฝึกปฏิบัติ

1. การทำงานแบบมีส่วนร่วมของคนในชุมชน จากการฝึกปฏิบัติร่วมกับสมาชิก ทำให้ค้นพบว่า การที่ผู้นำจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความคอยช่วยสนับสนุน การทำงานเป็นทีม มีโอกาสประสบความสำเร็จไปพร้อม ๆ กันมากกว่าการดำเนินการคนเดียว
2. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องที่พักร่วมกัน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นครั้งแรกของผู้ประกอบการ ทั้ง 25 ราย ภายใต้วิสาหกิจชุมชน ซึ่งในอดีตก่อนหน้านี้ ไม่มีโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการที่พักของแต่ละผู้ประกอบการ การได้ช่วยกันเพิ่มเติมเพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น ทำให้รู้สึกอบอุ่นใจมากยิ่งขึ้น สามารถวิเคราะห์ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของสถานที่พักของตัวเองได้ สามารถวิเคราะห์ราคาที่เหมาะสมของที่พักและช่วงฤดูกาลของการท่องเที่ยวในพื้นที่บ้านบวจัน ตลอดจนรับทราบแนวทางการปรับปรุงที่พักของตัวเองให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
3. ความต้องการฝึกทักษะ ด้านการผลิตสื่อออนไลน์ ได้รับการตอบสนองผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน และ ผู้ประกอบการ ทั้ง 25 ราย สามารถเรียนรู้เทคนิคการสื่อสารที่ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย เทคนิคการถ่ายภาพและการตัดต่อคลิปเพื่อใช้ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว สามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารได้ เช่น คลิปเหมาะกับกลุ่มวัย ภาพนิ่งและแคปชั่นเหมาะกับแพลตฟอร์ม เป็นต้น สมาชิกมีความกล้าในการทำสื่อมากยิ่งขึ้น สามารถวางแผนการโพสต์สื่อที่ผลิตขึ้นลงในแพลตฟอร์มต่าง ๆ เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับที่พักและการท่องเที่ยวในชุมชนได้อย่างมั่นใจ
4. ทักษะที่ได้รับเป็นการฝึกภาคปฏิบัติ ทำให้สามารถผลิตสื่อเองได้ เข้าใจรายละเอียดปลีกย่อยของการสร้างสื่อออนไลน์ เช่น การตกแต่งภาพและการตัดต่อคลิป เพื่อสร้างความน่าสนใจของคลิป เทคนิคการตกแต่งภาพด้วยโปรแกรมที่สามารถดาวน์โหลดได้ฟรี เทคนิคการลงเสียงในคลิป เพื่อให้คลิปน่าสนใจ และได้รับความนิยม การวิเคราะห์แพลตฟอร์มออนไลน์ที่เหมาะสมกับช่วงวัยของกลุ่มลูกค้า และเทคนิคการสร้างสื่อที่ตรงตามบริการของลูกค้า เป็นต้น





## 6. ข้อค้นพบและประโยชน์ที่จะนำไปใช้

สมาชิกของวิสาหกิจชุมชน เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ (ชนเผ่าม้ง) จึงมีความกังวลในการแสดงออกต่อหน้าสาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพูดในสื่อ แต่เมื่อสมาชิกมีความเข้าใจ เห็นประโยชน์ของการผลิตสื่อออนไลน์ ทำให้มีความกล้าแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเข้าร่วมโปรแกรมฝึกทักษะการตลาดออนไลน์

**นางสาวกิริยา เบญจเมตร** ได้ประโยชน์หลายประการ เช่น การทำงานเป็นทีมและการแสดงออกของตัวเอง การทำคลิปและการตัดต่อคลิป รู้สึกดีกับตัวเอง มีความกล้าหาญมากขึ้น สิ่งที่ได้ฝึกในวันนี้ คาดว่าจะทำให้วิสาหกิจชุมชนบวกรุ่นมีนักท่องเที่ยวมาพักและสร้างรายได้ให้กับสมาชิกมากขึ้น

**นายสุธี อนันต์วิไล** ความรู้เกี่ยวกับการทำสื่อ ทำคลิป ในฐานะที่เคยเป็นประธานวิสาหกิจชุมชนมาก่อน ได้เรียนรู้เรื่องการทำงานเป็นทีม เห็นสมาชิกมีความสามัคคี มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมากขึ้น ในอนาคตอยากเห็นการทำงานเป็นทีมและประสบความสำเร็จไปด้วยกัน

**นางสาวรณพร เบญจเมตร** ได้เรียนรู้ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของทีม มีความสามัคคีมากยิ่งขึ้น สำหรับอนาคตที่อยากเห็น คือ การบริการลูกค้าที่ดีขึ้น เช่น การสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า ด้วยการจัดรับ-ส่งลูกค้า ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางที่โฮมสเตย์ ทั้ง 25 แห่ง เป็นต้น

**นางอัมพร อนันต์วิไล** ได้ปลดล็อกเรื่องความกล้า เมื่อได้อบรมกับวิทยากรทำให้มีความกล้ามากยิ่งขึ้น อยากเห็นชุมชนพัฒนาไปในทุก ๆ ด้าน และอยากให้มียุทธศาสตร์มาท่องเที่ยวตลอดทั้งปี

**สมาชิกในชุมชน** การเข้าร่วมกิจกรรมได้เรียนรู้การตัดต่อคลิปวิดีโอแบบง่ายที่สามารถทำได้ด้วยตัวเอง และในอนาคตมีความมุ่งมั่นจะพัฒนาทักษะการทำคลิปของตัวเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำเสนอการท่องเที่ยวบ้านบวกรุ่นเป็นที่รู้จักของลูกค้า

**ภายหลังจากที่กลุ่มตัวอย่างได้รับการโค้ช / ให้คำแนะนำ / ฝึกทักษะด้านการตลาดออนไลน์** ได้ทำการทบทวนโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบวกรุ่นด้วยความเข้าใจที่มากขึ้นและเห็นโอกาสการหาคู่ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจบริการโฮมสเตย์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ดังภาพที่ 9

ภาพที่ 9 โมเดลธุรกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมหมู่บ้านบวกัน

### ข้อสังเกต : วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมหมู่บ้านบวกัน

สินค้า/บริการ : ก่องเที่ยวโดยชุมชนและที่พัก

<p><b>7. พันธมิตรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรปกครองท้องถิ่น</li> <li>เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนจังหวัดเชียงใหม่</li> </ul>	<p><b>5. กิจกรรมสร้างรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ท่องเที่ยว</li> <li>บริการนำเที่ยวชุมชน</li> <li>อาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>สินค้าของฝาก</li> </ul>	<p><b>4. สินค้าที่ส่งมอบดูดยาย / เส้นที่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ท่องเที่ยว</li> <li>บริการนำเที่ยวชุมชน</li> <li>อาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>สินค้าของฝาก</li> <li>ธรรมชาติสวยงาม</li> <li>อากาศบริสุทธิ์</li> <li>มีหอดูไฟฟ้าชมวิว 360 องศา</li> <li>วัฒนธรรมชนเผ่า</li> <li>สินค้าเกษตรสด ๆ จากสวน</li> <li>ทะเลหมอก</li> </ul>	<p><b>2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การพูดคุยกับลูกค้า</li> <li>นำลูกค้าท่องเที่ยวในชุมชน</li> <li>Follow up and feedback จากแพลตฟอร์มออนไลน์</li> </ul>	<p><b>1. ลูกค้าเป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นักท่องเที่ยวที่ชอบธรรมชาติ</li> <li>ท่องเที่ยวเป็นครอบครัวที่ไม่ใช่ผู้สูงอายุ</li> <li>กลุ่มที่ชอบเที่ยวชุมชน</li> </ul>
<p><b>6. ทรัพยากรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทรัพยากรธรรมชาติ</li> <li>สมาชิกกลุ่มวิสาหกิจ ทั้งกลุ่มผู้ประกอบการต้นที่พักและไม่ได้เป็นผู้ประกอบการ</li> </ul>	<p><b>9. กระแสรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ห้องพัก 50%</li> <li>บริการนำเที่ยว 30%</li> <li>อาหาร 10%</li> <li>สินค้า 10%</li> </ul>	<p><b>3. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า ช่องทางจัดจำหน่าย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Online เช่น Facebook / TikTok / YouTube</li> <li>ออกบูธ</li> <li>การบอกต่อแบบปากต่อปาก</li> </ul>	<p><b>10. ผลกระทบทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สร้างรายได้ / จ้างงานในชุมชน</li> <li>ชุมชนมีความสามัคคีมากขึ้น</li> <li>มีธรรมชาติสวยงาม</li> <li>เกิดจิตสำนึกกับบ้านเกิด</li> </ul>	<p><b>11. การแบ่งปันสู่สังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาชุมชนในพื้นที่</li> <li>ดูแลป่า ปลูกการเกิดไฟฟ้าและเพิ่มพื้นที่สีเขียว</li> <li>จ้างงานในชุมชน</li> <li>ทุนการศึกษา</li> </ul>

### 3.3 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : ผู้ประกอบการกลุ่มผู้เปราะบาง

การทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมกับผู้ประกอบการกลุ่มผู้เปราะบาง จำนวน 1 หน่วยงาน คือ บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด โดยการบ่มเพาะมุ่งออกแบบกิจกรรมให้สอดคล้องในการส่งเสริมแบรนด์ ART STORY ซึ่งได้ใช้กรอบการดำเนินการแบบเชิงระบบเช่นเดียวกับการทดลองการบ่มเพาะผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ และผู้ประกอบการกลุ่มท่องเที่ยว ผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะ ผู้ประกอบการกลุ่มผู้เปราะบาง ทำให้เข้าถึงปัญหาและอุปสรรค นำมาสู่การออกแบบกิจกรรมการบ่มเพาะให้สอดคล้องความต้องการของผู้ประกอบการ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแบรนด์ ART STORY การเชื่อมโยงคู่ค้าที่มีศักยภาพ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1 บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด กรุงเทพมหานคร



#### 1. ข้อมูลทั่วไป

บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จดทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคมเมื่อปี 2561 เริ่มดำเนินการในปี 2562 มีวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งเพื่อสร้างอาชีพและรายได้ให้กับบุคคลออทิสติกสามารถช่วยเหลือตัวเองและครอบครัว โดยมีวิสัยทัศน์ คือ เพราะคำว่า “ศิลปะ” ไม่ได้หมายถึงการวาดภาพเท่านั้น แต่หมายถึงการที่คน ๆ หนึ่ง ได้แสดงออกถึงศักยภาพ พลังความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการก่อให้เกิดผลงานที่สร้างความประทับใจให้กับทุกคน อีกทั้ง “ศิลปะ” ยังช่วยสร้างสมาธิและความมั่นคงของจิตใจ ช่วยพัฒนาอารมณ์ ทำให้ทั้งผู้สร้างผลงานและผู้เสพงานศิลปะรู้สึกผ่อนคลายได้ในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีเป้าหมาย

และทิศทางองค์กร คือ เชื่อว่าเด็กออทิสติกทุกคนล้วนมีความเป็นศิลปิน มีเรื่องเล่า เรื่องราวที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว แต่ทุกคนล้วนมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างอาชีพที่ยั่งยืนผ่านวิสาหกิจเพื่อสังคมของกลุ่มในนาม “บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด” ที่นอกจากสร้างเศรษฐกิจแก่ตนเองแล้ว ยังแบ่งปันแก่สังคมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อีกด้วย

ด้านโครงสร้างการบริหาร บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จัดทะเบียนเป็นบริษัทตามกฎหมายและขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภายในมูลนิธิออทิสติกไทย เนื่องจากการตั้งองค์กรระยะเริ่มต้น จึงมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรการบริหารร่วมกับองค์กรแม่ เช่น ระบบการทำงานประจำวัน หน่วยงานบัญชี การบริหารจัดการวัสดุปฏิบัติงานศิลปะ เป็นต้น มีจำนวนสมาชิกศิลปินบุคคลออทิสติกประมาณ 30 คน ที่อยู่ภายใต้การดูแลของมูลนิธิออทิสติกไทย สินค้าและบริการภายใต้แบรนด์ “ART STORY” คือ งานศิลปะจากบุคคลออทิสติก แล้วนำไปผลิตสินค้า เช่น เสื้อยืด กระเป๋าผ้าดิบ ผ้าพันคอชาติน หมวกทรงซาฟารี แก้วมด แก้วเก็บความเย็น เคสโทรศัพท์ กระเป๋าแคนวาส และหมวกแก๊ป เป็นต้น จุดเด่นของแบรนด์ “ART STORY” คือ เป็นธุรกิจเชิงสังคมของกลุ่มเด็กและบุคคลออทิสติกที่ร่วมกันรังสรรค์ผลงานจากจินตนาการและความรู้สึก สู่ผลิตภัณฑ์และงานแสดงที่สัมผัสได้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ไม่ว่าจะเป็นภาพวาด ลายเส้น งานออกแบบ งานฝีมือ (รูปและสัมผัส) กาแฟ เบเกอรี่ (รสและกลิ่น) และดนตรีไทย (เสียง) ภายใต้การสนับสนุนของมูลนิธิออทิสติกไทย ที่พยายามเพิ่มและฝึกฝนทักษะให้เด็กพิเศษมีความชำนาญ เพื่อเตรียมความพร้อมให้พวกเขาสามารถเข้าสู่การประกอบอาชีพเพื่อการมีรายได้อย่างยั่งยืนสามารถช่วยเหลือตัวเองและครอบครัว

กลุ่มลูกค้าแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคลทั่วไป ซึ่งทาง ART STORY จำหน่ายผ่านหน้าร้านและผ่านระบบ Online และระดับองค์กรที่มีทั้งการซื้อสินค้าโดยตรงและซื้อลิขสิทธิ์ภาพนำไปผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทต่าง ๆ



## 2. ปัญหาและอุปสรรค (Pain points)

### 1. ก่อนเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มย่อย)

- แม้ว่าบริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จะจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม และผู้นำองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นอย่างดี แต่ทีมบริหารและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ เป็นบุคลากรที่รับโอนมาจากมูลนิธิออทิสติกไทย ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงกำไร จึงยังขาดความเข้าใจหลักการพื้นฐานของวิสาหกิจเพื่อสังคม
- ขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์ผลงานศิลปะให้อยู่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับแบรนด์ ART STORY
- ขาดแคลนครูผู้สอนศิลปะสำหรับกลุ่มเปราะบางโดยเฉพาะ มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลออทิสติกให้เป็นศิลปินและผลิตผลงานเชิงพาณิชย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

### 2. ระหว่างเข้ารับการบ่มเพาะ (รวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ของวิทยากรระหว่างการอบรมและการนำเสนอโมเดลธุรกิจ)

- ในการเข้ารับการอบรมพื้นฐานวิสาหกิจเพื่อสังคม บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

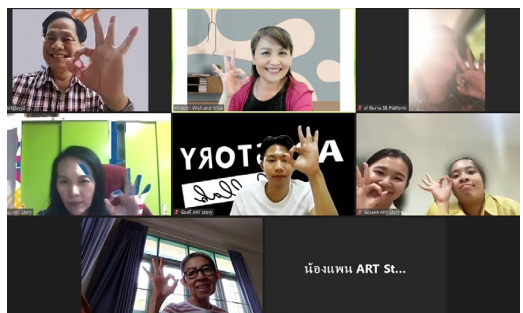
ได้จัดส่งตัวแทน ระดับหัวหน้างาน และทีมงาน เข้ารับการอบรม ซึ่งทีมงานดังกล่าวเป็นพนักงานใหม่ ทำให้มีข้อจำกัดในการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาการบ่มเพาะ

- บริษัท ออทีสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด มีการดำเนินธุรกิจอยู่ในช่วงรอยต่อระหว่างระยะเริ่มต้น (Introduction stage) กับ ระยะเติบโต (Growth stage) จึงมีความต้องการขยายตลาดด้วยการสรรหาลูกค้ากลุ่มใหม่และการพัฒนาสินค้าของกลุ่มเปราะบางให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น
- ผู้นำ ทีมบริหาร และทีมงานของ บริษัท ออทีสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด มีการใช้ทรัพยากรร่วมภายใต้การสนับสนุนของมูลนิธิออทีสติกไทย ส่งผลทำให้การบริหารงานของแบรนด์ ART STORY ยังขาดแคลนหลายประการ เช่น การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ระบบบริหารภายในที่มีประสิทธิภาพเชิงธุรกิจ เป็นต้น



### 3. ความต้องการเข้ารับการบ่มเพาะ

เป้าหมายของ ART STORY คือ ต้องการพัฒนารูปร่างที่อยู่ระยะเริ่มต้นให้เข้าสู่ระยะเติบโต ซึ่งจำเป็นจะต้องมีโซลท์ทางธุรกิจเป็นเครื่องมือสร้างความแข็งแกร่ง และส่งผ่านจากระยะเริ่มต้นไปยังระยะเติบโตได้อย่างราบรื่น ด้วยเหตุนี้ ทีมบริหารจึงมีความต้องการเข้าร่วมโปรแกรมบ่มเพาะ เพื่อค้นหาโอกาสสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ ART STORY ด้วยการมุ่งพัฒนาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) ที่แตกต่างและหลากหลายไปจากเดิม และเพื่อขยายตลาดจากเดิมเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไป หรือที่เรียกว่า B2C มาเป็นกลุ่มลูกค้าองค์กร หรือที่เรียกว่า B2B เพื่อเพิ่มยอดขาย อันจะนำมาซึ่งรายได้และผลประโยชน์ที่ทำให้เติบโตขึ้นได้





#### 4. ข้อมูลหน่วยงานที่รับฝึกภาคสนาม

สถานที่ฝึก  
ภาคสนาม

- บริษัท เซ็นทรัลท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

ระยะเวลา  
เข้ารับการ  
ฝึกปฏิบัติ

- วันที่ 2 เมษายน 2567

ลักษณะธุรกิจ  
ของหน่วยงานที่  
รับฝึกภาคสนาม

บริษัท เซ็นทรัลท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด เป็นบริษัทภายใต้ บริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด และได้จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) บริการหลัก คือ การซื้อมาขายไป (Retail business) ภายใต้ชื่อแบรนด์ กู๊ด กู๊ดส์ (Good Goods) เป็นสินค้าจากชุมชน ที่สะท้อนเอกลักษณ์ท้องถิ่นแต่ละภูมิภาค คัดสรรวัตถุดิบและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีราคาระดับปานกลาง มาทำการต่อยอดพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added) ด้วยการออกแบบให้สินค้าท้องถิ่นมีความทันสมัยเหมาะกับลูกค้าที่มีกำลังซื้อสูง (High end) และจัดวางจำหน่ายในเครือข่ายของห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล

บริษัท เซ็นทรัลท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ได้พัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเริ่มต้นจากโครงการ “เซ็นทรัลท่า” ซึ่งเป็นโครงการเพื่อความยั่งยืนของกลุ่มเซ็นทรัล ดำเนินงานโดยมุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำ ให้โอกาสทุกคนในสังคมด้วยการพัฒนาด้านการศึกษาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ ส่งเสริมอาชีพคนพิการ ควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ให้มั่นคง แบ่งปันความรู้ทักษะต่าง ๆ สนับสนุนช่องทางการสื่อสารทางการตลาด พร้อมกับการรักษาและดูแลสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่โลกสีเขียว ขับเคลื่อนทุกภาคส่วนสู่การท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ลักษณะโดดเด่นของสินค้าแบรนด์ กู๊ด กู๊ดส์ เน้นที่การออกแบบ ด้วยเหตุนี้ ART STORY จึงต้องการบ่มเพาะด้านการออกแบบจากบริษัท เซ็นทรัลท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด



## 5. สิ่งที่ได้เรียนรู้ระหว่างฝึกปฏิบัติ

1. การออกแบบของสินค้าแบรนด์ กู๊ด กู๊ดส์ ใช้้นักออกแบบจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจาก สมรรถนะหลักของ บริษัท เช่นทรล์ท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด คือการทำธุรกิจค้าปลีก จึงมีความเชี่ยวชาญด้านการสรรหาสินค้า หรือที่เรียกว่า Merchandizing ประกอบกับสินค้าที่ได้รับการคัดสรร จะต้องเป็นสินค้าท้องถิ่น เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการท้องถิ่น โดยเฉพาะชาวบ้านที่มีภูมิปัญญาและมีฝีมือเชิงหัตถกรรมเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว โดยบริษัท เช่นทรล์ท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จะสรรหานักออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับลักษณะสินค้า ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักออกแบบจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ เช่น นักออกแบบลายผ้า นักออกแบบเครื่องจักสาน นักออกแบบเครื่องแต่งกาย เป็นต้น
2. บริษัท เช่นทรล์ท่า วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด อยู่ภายใต้การบริหารงานของกลุ่มเซ็นทรัล ซึ่งมีพื้นฐานการบริหารจัดการแบบองค์กรขนาดใหญ่และเป็นองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Performance excellence) ผู้บริหารมีเจตนาสนับสนุนช่วยเหลือ ART STORY ให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยแนะนำให้ทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร กำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน สื่อสารทิศทางองค์กรให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และแนะนำให้จัดทำกลยุทธ์ แผนพัฒนาธุรกิจและแผนการพัฒนามลิตภัณฑ์ควบคู่ไปพร้อมกัน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างบริษัท เช่นทรล์ท่าฯ และ ART STORY ต่อไป
3. ผู้บริหาร มูลนิธิออทิสติกไทย และ ผู้บริหาร ART STORY ประชุมภายในองค์กร เพื่อทบทวนความต้องการ และได้ข้อสรุปร่วมกันแบบฉันทามติ (Consensus) แจ้งความประสงค์ขอปรับเปลี่ยนจากการโค้ชด้านออกแบบเป็นการโค้ชด้านกลยุทธ์ โดยมี ดร.นัชชา เทียมพิทักษ์ ทำหน้าที่เป็นโค้ช/ที่ปรึกษา



## 6. ข้อค้นพบและประโยชน์ที่จะนำไปใช้

ผู้บริหารมูลนิธิออทิสติกไทย และผู้บริหาร ART STORY ปรับแผนการบ่มเพาะจากการออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นการวิเคราะห์องค์กรและจัดทำกลยุทธ์ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความร่วมมือกับบริษัท เช่นทรล์ท่าฯ และได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ 2 ครั้ง คือ วันที่ 11 เมษายน และ วันที่ 20 เมษายน 2567 โดยมีข้อค้นพบดังนี้

1. ทีมบริหารและบุคลากร ART STORY ได้เรียนรู้และทำความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) และได้จัดเตรียมข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง 1-3 ปี ประกอบการวิเคราะห์องค์กร
2. ระดมความคิดเห็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบริหาร ระดับหัวหน้างาน และ ระดับปฏิบัติ จากนั้นโค้ช/ที่ปรึกษานำข้อมูลทั้ง 3 ระดับ มาเข้ากระบวนการวิเคราะห์ SWOT แล้วอภิปรายร่วมกัน ได้ข้อสรุปจุดแข็งและจุดอ่อนของ ART STORY



## จุดแข็งและจุดอ่อนของแบรนด์ ART STORY

## S

Strength  
(จุดแข็ง)

- มีจุดมุ่งหมายของแบรนด์ (Brand purpose) ชัดเจนในการเป็นองค์กรที่สร้างผลกระทบด้านบวกให้กับสังคมยุคโลกอภิศตึก โดยใช้ศิลปะบำบัด
- มีศิลปินผลิตผลงานหลายรูปแบบ เอกลักษณ์ สามารถนำมาประยุกต์ผลงานและสินค้าได้หลากหลาย
- มีฐานลูกค้ากลุ่ม B2B ที่มีศักยภาพจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับมูลนิธิหรืออภิศตึกไทย
- มีความยืดหยุ่นในกระบวนการขั้นตอนการผลิตงานที่ตอบโจทย์ทุกความต้องการของลูกค้า
- มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบวงจร ตั้งแต่ศูนย์การพัฒนาศิลปิน แกลอรี่จัดแสดงผลงาน สถานที่จัดจำหน่ายสินค้า ร้านกาแฟ และเบเกอรี่

## W

Weakness  
(จุดอ่อน)

- ขาดการวิเคราะห์และวางแผนในการคัดเลือกสายของผลิตภัณฑ์
- ยังไม่มีระบบสนับสนุน เช่น การบริหารสินค้า ไม่มีการจำแนกหมวดหมู่ของสินค้า และการวิเคราะห์ลูกค้า เป็นต้น
- ขาดอำนาจต่อรองในการจัดการ Supplier ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่กระบวนการผลิต ข้อจำกัดของผู้จัดหาสินค้า และการควบคุมคุณภาพของสินค้า ทำให้ล่าช้า หรือยกเลิกสินค้า
- ความยากในการควบคุมสภาวะทางจิตใจและพฤติกรรมของศิลปิน อภิศตึกให้ผลิตผลงานตามจำนวนที่คาดหวัง
- อัตราการลาออกของบุคลากรสูง ทำให้เกิดภาวะ Overload กับบุคลากรที่ต้องทำงานแทน
- ขาดระบบการบริหารการตลาดที่แข็งแกร่งเนื่องมาจากไม่มีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์การดำเนินการที่ชัดเจน

3. ภายหลังจากทำการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ได้ค้นพบกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Business strategy) สำหรับกลุ่มลูกค้าหลัก 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม B2B และ กลุ่ม B2C ดังต่อไปนี้

## 1. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) สำหรับกลุ่มลูกค้า B2B

### กลยุทธ์การเพิ่มความสามารถทำกำไร (Approach to profitability) :

กำหนดหลักเกณฑ์การเลือกรับงานที่คุ้มค่ากับการลงทุน ทั้งทรัพยากรบุคคลและรายจ่าย (High potential partner) รวมถึงกำหนด License rate card โมเดล ขึ้นมาใหม่เพื่อควบคุมการกีดราคาจากลูกค้า ผ่านจุดแข็ง Brand purpose ที่ชัดเจน และจ้าง Outsource มาช่วยแบ่งเบาในบางกระบวนการ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องของ Supply chain management

### กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM strategy) :

นำ GAP Analysis มาใช้ในการรับงาน โดยแต่ละโครงการต้องทำรายได้ไม่ต่ำกว่า 300,000 บาท โดยเน้นการ Collaboration สำหรับกลุ่มลูกค้าใหม่ และมี CRM System ในการรักษากลุ่มลูกค้าเก่าโดยใช้ Key account ในการดูแลกลุ่มลูกค้าที่จงรักภักดีและสร้างการบอกต่อในวงกว้างให้แก่องค์กร

### กลยุทธ์การสร้างผลกระทบทางสังคม (Social impact strategy) :

เพิ่มอัตราการจ้างงานบุคคลออทิสติกอย่างน้อย 300 คน และระดมทรัพยากรปั้นศิลปินหน้าใหม่ ตั้งเป้าหมายอย่างน้อย 5 คน ผลิตผลงานออกสู่ตลาดภายในปี 2567 เพื่อต่อยอดการเป็นองค์กรเพื่อสังคมที่พัฒนาบุคคลออทิสติกและการมีศิลปินที่หลากหลายตอบโจทย์ความต้องการของตลาด

## 2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic objective) สำหรับกลุ่มลูกค้า B2C

### กลยุทธ์เพิ่มกระแสเงินสด :

เพิ่มกระแสเงินสดให้เพียงพอต่อการรักษาสภาพคล่องทางการเงิน โดยการลงทุนในกลุ่มลูกค้า B2C เพิ่มมากขึ้นจากในปีที่ผ่านมา และเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้กำไรขั้นต้นสูงขึ้น และเป็นตัวเลือกให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขจุดอ่อนที่ไม่มีสินค้าที่หลากหลายมากเพียงพอ

### กลยุทธ์เพิ่มลูกค้ากลุ่มใหม่ :

มุ่งเจาะตลาดลูกค้ากลุ่มใหม่ กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการทำธุรกิจที่เจาะจง โดยวางกลุ่มเป้าหมายหลักคือ นักศึกษาจบใหม่และครอบครัวที่มีกำลังซื้อ ด้วยการนำเสนอสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย โดยตั้งเป้าภายในระยะเวลา 2 ปีฐานลูกค้าขององค์กรจะเติบโตขึ้น มากกว่าร้อยละ 300 รวมถึงกระตุ่นยอดการกลับมาซื้อสินค้าจากลูกค้า ร้อยละ 15 ต่อเดือนกับกลุ่มลูกค้าเดิมด้วยกิจกรรมส่งเสริมการขาย

### กลยุทธ์ผลักและดึงดูด (Push & pull strategy) :

ใช้เทคนิคการสื่อสารทางการตลาดทั้งปัจจัยผลัก (Push) และ ปัจจัยดึงดูด (Pull) ที่ช่วยสร้างความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อแบรนด์ ด้วยการทำ Intergrated marketing communication ที่จะช่วยให้ ARTSTORY ถูกกล่าวถึงในแง่บวก ทั้งในเรื่ององค์กร ศิลปิน และสินค้าใน Social media มากขึ้น จนนำไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ และเพิ่มความจงรักภักดี (Loyalty) กับกลุ่มลูกค้าเก่า

## 4. สามารถพัฒนาโมเดลธุรกิจ ART STORY ที่สอดคล้องกับการวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ ได้ดังภาพที่ 10

ภาพที่ 10 โมเดลธุรกิจเพื่อสังคมของบริษัท ออทีสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (แบรนด์ ART STORY)

**ชื่อบริษัท : บริษัท ออทีสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด**  
**สินค้า : ART STORY**

<p><b>7. พันธมิตรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ชมรมผู้ประกอบการออทีสติก</li> <li>• องค์กรภาครัฐที่ช่วยเหลือและสนับสนุน : พ.ม., ส.ว.ส., ส.ส.</li> <li>• องค์กรภาคเอกชน : ทูรคอร์ป ซีพี</li> </ul>	<p><b>5. กิจกรรมสร้างรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ออกแบบลายสินค้า</li> <li>• จำหน่ายและประมูลภาพศิลปะ</li> <li>• ขายสิทธิภาพ</li> <li>• จำหน่ายสินค้าหลายช่องทางทั้งออนไลน์ ออฟไลน์</li> <li>• ออกบูธสินค้า</li> </ul>	<p><b>4. คุณค่าที่ส่งมอบจุดขาย / เสน่ห์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีฐานลูกค้าที่แข็งแกร่ง</li> <li>• ศิลปินออทีสติกโดดเด่น มีเอกลักษณ์</li> <li>• เป็นพื้นที่ที่มีความพร้อม มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบ</li> <li>• มีความสามารถรองรับและตอบสนองลูกค้าได้หลายรูปแบบ</li> <li>• พัฒนาสังคมจากสินค้าหลากหลายรูปแบบ</li> </ul>	<p><b>2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ลูกค้าใหม่ : โฟล์วกิจกรรมบนเพจ artstory และมูลนิธิออทีสติกไทย</li> <li>• ลูกค้าเก่า : ส่งของขวัญปีใหม่ เชิญร่วมกิจกรรมและมอบโล่ในวันออทีสติกโลก</li> </ul>	<p><b>1. ลูกค้าเป้าหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• องค์กรของรัฐและเอกชน</li> <li>• กลุ่มคนทั่วไปที่มีความชอบในงานศิลปะ</li> </ul>
<p><b>6. ทรัพยากรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ศิลปินออทีสติก</li> <li>• ผลงานศิลปะ</li> <li>• มูลนิธิออทีสติกไทย (ทั้งบุคคลและสถานที่)</li> </ul>	<p><b>9. กระแสรายได้</b></p> 	<p><b>3. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่องทางจัดจำหน่าย</li> <li>• ช่องทางออนไลน์</li> <li>• ช่องทางออฟไลน์</li> </ul>	<p><b>10. ผลกระทบทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างรายได้ให้กับบุคลากรออทีสติก</li> <li>• ช่วยพัฒนาศักยภาพและทักษะในการดำเนินชีวิตของบุคลากรออทีสติก</li> <li>• เป็นองค์กรกลางในการเชื่อมต่อระหว่าง สังคมกับบุคคลออทีสติก</li> </ul>	<p><b>11. การแบ่งปันสู่สังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้เครือข่ายของมูลนิธิออทีสติกไทย ทยอยอดรายได้สำหรับลูกค้า ARTSTORY</li> </ul>
<p><b>8. โครงสร้างต้นทุน</b></p> <p><b>ต้นทุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่าจ้างวาครูป</li> <li>• ค่าตอบแทนวิทยากร</li> </ul> <p><b>ต้นทุนผันแปร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่าโฆษณาทางการตลาด</li> <li>• ค่าเช่าสถานที่</li> </ul> <p><b>ต้นทุนคงที่</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ค่าเช่า</li> <li>• ค่าไฟ</li> <li>• ค่าอุปกรณ์การวาด</li> </ul>	<p><b>9. กระแสรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ขายสินค้า 65%</li> <li>• จำหน่ายภาพวาดและค่าเช่าลิขสิทธิ์ 10%</li> <li>• การออกบูธ 10%</li> <li>• การจัด workshop 10%</li> <li>• ร้านกาแฟ 5%</li> </ul>	<p><b>3. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่องทางจัดจำหน่าย</li> <li>• ช่องทางออนไลน์</li> <li>• ช่องทางออฟไลน์</li> </ul>	<p><b>10. ผลกระทบทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างรายได้ให้กับบุคลากรออทีสติก</li> <li>• ช่วยพัฒนาศักยภาพและทักษะในการดำเนินชีวิตของบุคลากรออทีสติก</li> <li>• เป็นองค์กรกลางในการเชื่อมต่อระหว่าง สังคมกับบุคคลออทีสติก</li> </ul>	<p><b>11. การแบ่งปันสู่สังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้เครือข่ายของมูลนิธิออทีสติกไทย ทยอยอดรายได้สำหรับลูกค้า ARTSTORY</li> </ul>

### 3.4 การทดลองกลไกการบ่มเพาะ : หน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการ/มหาวิทยาลัย

การทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมกับกลุ่มหน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการ/มหาวิทยาลัย จำนวน 1 หน่วยงาน คือ ECOTIVE ภายใต้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี (มอ. ปัตตานี) โดยการบ่มเพาะมีกรอบการดำเนินการเชิงระบบเช่นเดียวกับการทดลองการบ่มเพาะผู้ประกอบการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ ผู้ประกอบการกลุ่มท่องเที่ยว และผู้ประกอบการกลุ่มเปราะบาง ผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะกลุ่มหน่วยงานบ่มเพาะผู้ประกอบการ/มหาวิทยาลัย ทำให้เข้าถึงปัญหาและอุปสรรค นำมาสู่การออกแบบกิจกรรมการบ่มเพาะได้สอดคล้องความต้องการ เช่น การพัฒนาโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมที่ตอบโจทย์องค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของ ECOTIVE เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



#### 1. ข้อมูลทั่วไป

ECOTIVE เกิดจากความร่วมมือของ ฝ่ายนโยบายเศรษฐกิจนวัตกรรม สอวช. และคณะวิทยาการสื่อสาร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ข้อ คือ 1) เพื่อเป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชนที่สามารถให้บริการด้านความรู้ ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงในด้านการเป็นผู้ประกอบการชุมชน ทั้งการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสื่อสาร การตลาด และการพัฒนาเว็บแอปพลิเคชัน 2) เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและต่อยอดกระบวนการพัฒนาระบบนิเวศและสร้างความเป็นผู้ประกอบการท้องถิ่นฐานนวัตกรรมในระดับชุมชน และ 3) เพื่อศึกษาและออกแบบหลักสูตร กระบวนการและแนวทางการดำเนินงานของหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชนที่สามารถมีรายได้ที่ยั่งยืน โดยเมื่อปี 2564-2566 ได้ริเริ่มทดลองนำร่องการพัฒนาผู้ประกอบการระดับฐานรากในพื้นที่ปัตตานี ทำให้เกิดโมเดลหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชน

หรือ ECOTIVE และในปี 2567 จะมุ่งเน้นการเป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชน (Local business unit) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสังคมให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน



## 2. ปัญหาและอุปสรรค (Pain points)

ECOTIVE เป็นการรวมตัวระหว่างอาจารย์และผู้ประกอบการธุรกิจเพื่อสังคมในการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อผลักดันให้ชุมชน สามารถต่อยอดทุนที่มีในพื้นที่ร่วมกับทุนของเครือข่าย ควบคู่กับการใช้นวัตกรรมเพื่อผลิตสินค้า/บริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาด อย่างไรก็ตาม ECOTIVE ยังคงใช้ทรัพยากรและเงินทุนในการบริหารจัดการจากมหาวิทยาลัย ในการช่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการฐานรากและยังขาดโมเดลธุรกิจที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนองค์กร



## 3. ความต้องการเข้ารับการบ่มเพาะ

ECOTIVE มีความต้องการคำแนะนำ แนวทาง และคำปรึกษา เกี่ยวกับการจัดตั้งเป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชน ต้องการเครื่องมือในการบริหารหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชนที่รวมถึงเครื่องมือด้านการเงินและบัญชี ด้านแอปพลิเคชันที่เหมาะสมและคู่มือด้านการจัดอบรมต่าง ๆ โดยต้องการให้อบรมทีมงานในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชน จนสามารถยกระดับรูปแบบการบริหารงานจากการให้บริการสังคมไปเป็นหน่วยบ่มเพาะ (Incubator) ที่ให้ความรู้ อบรม พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการระดับฐานรากให้เติบโตอย่างมั่นคง รวมทั้งสามารถจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือผู้ประกอบการฐานรากที่ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุนได้ เพราะมีข้อจำกัดด้านการเงินและขาดหลักทรัพย์ค้ำประกัน สามารถยืมเงินจากกองทุนเพื่อต่อยอดธุรกิจได้ต่อไป สำหรับการแบ่งปันสู่สังคม คาดหวังว่าจะนำผลกำไรที่ได้จากการดำเนินกิจการไปช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส ทั้งด้านการศึกษาและการมีงานทำให้สามารถทำธุรกิจหรือค้าขายเพื่อการมีรายได้เลี้ยงชีพได้



## 4. ข้อมูลหน่วยงานที่รับผิดชอบ

สถานที่ฝึก  
ภาคสนาม

- บริษัท นักเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (School of Changemakers)

โค้ช/ที่ปรึกษา

- นางสาวพรจรรย์ ไกรวัตนุสสรณ์

ระยะเวลา  
เข้ารับการ  
ฝึกปฏิบัติ

- ประชุมออนไลน์ 3 ครั้ง ระหว่างเดือนมีนาคม-พฤษภาคม 2567

## ลักษณะธุรกิจ ของหน่วยงานที่ รับฝึกภาคสนาม

School of Changemakers เป็นองค์กรที่ช่วยบ่มเพาะและให้คำปรึกษา สำหรับผู้ที่สนใจและมีความตั้งใจริเริ่มทำโครงการหรือกิจการเพื่อสังคม ที่มองหาความรู้ เครื่องมือ และการสนับสนุน โดยเริ่มจากการเป็นโครงการหนึ่งภายใต้มูลนิธิไอโซก้า ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสังคมในประเทศไทย เมื่อปี 2555 และได้รับทุนสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) School of Changemakers ได้ทำงานร่วมกับนักสร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและต่างประเทศ และได้บ่มเพาะนักกิจกรรม ผู้ประกอบการสังคม ให้สามารถเดินทางตามความตั้งใจเป็นจำนวนมาก จนในที่สุดจึงได้แยกออกมาจากมูลนิธิไอโซก้า และตั้งเป็นธุรกิจเพื่อสังคมเต็มตัว ในช่วงปลายปี 2560 และได้ขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมกับ สวส. ภายใต้ชื่อ บริษัทนักเปลี่ยนแปลง วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ในปี 2565

จากการสำรวจคนรุ่นใหม่ พบว่า กว่าร้อยละ 90 อยากมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหาสังคม แต่ร้อยละ 70 ยังไม่ได้เริ่มต้น หนึ่งในสาเหตุหลัก คือ ไม่รู้ว่าจะเริ่มต้นอย่างไร ขาดความรู้ เพื่อทำความเข้าใจปัญหา การสร้างความยั่งยืน ไปจนถึงเครือข่ายและเงินทุนสนับสนุน ซึ่งเป็นสิ่งที่ School of Changemakers ช่วยลดช่องว่างเหล่านี้ โดยมีเป้าหมายหลักในการช่วยผลักดันให้เกิดนักเปลี่ยนแปลงจำนวนมากขึ้น นอกจากนี้ จากการสำรวจของ School of Changemakers พบว่า ประเทศไทยยังขาดการสนับสนุนในลักษณะการบ่มเพาะ (Incubator) อย่างรอบด้าน โปรแกรมบ่มเพาะที่มีอยู่ เน้นเพียงการให้ทุน ทำให้หลายโครงการทั่วประเทศไม่มีโอกาสเติบโตมากพอที่จะสร้างผลกระทบถึงการเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้าง ด้วยเหตุนี้ School Of Changemakers จึงพัฒนาโปรแกรม Scaling impact ที่มุ่งสนับสนุนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีข้อมูลเชิงลึก (Insight) และ วิธีการ (Solution) ที่ได้รับการทดสอบแล้วว่าสร้างผลกระทบได้จริง

ประสบการณ์ที่ผ่านมา School of Changemakers ได้รวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อสามารถให้คำปรึกษา ช่วยสร้างกลไกไปจนถึงร่วมพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อคนที่สนใจได้ศึกษาไปสู่การทดลองทำ และมองหาช่องทางในการเข้าถึงทรัพยากรในการขยายผลต่อไป รวมถึงสร้างความ เชื่อมั่น แร่งบันดาลใจและโอกาสในการพัฒนา ศักยภาพของผู้เข้าร่วมโครงการว่าทุกคนมีศักยภาพมากพอที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้ โดยเริ่มต้นที่ตนเองและเกิดจากการออกแบบร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เช่น มหาวิทยาลัย องค์กรภาคสังคม และภาคเอกชน เป็นต้น



## 5. สิ่งที่ได้เรียนรู้ระหว่างฝึกปฏิบัติ

การฝึกปฏิบัติของ ECOTIVE ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) นำความรู้หลังจากที่ได้ผ่านการอบรม เดือน กุมภาพันธ์ 2567 ไปประยุกต์ใช้ประกอบการให้คำแนะนำให้กับวิสาหกิจชุมชน ระหว่างวันที่ 22-25 เมษายน 2567 คือ วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพบพระ จังหวัดตาก เพื่อฝึกการให้คำแนะนำกับผู้ประกอบการ และ 2) เข้าร่วมการโค้ชเพื่อเรียนรู้การเป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจเพื่อสังคมจาก นางสาวพรจรรย์ ไกรวัตนุสสรณ์ ผู้ก่อตั้ง School of Changemakers โดยรายละเอียดมีดังนี้

### 1. ทีม ECOTIVE ทดลองฝึกให้คำแนะนำแก่วิสาหกิจชุมชน

- ออกแบบการให้คำแนะนำในลักษณะของการศึกษาดูงาน เปิดโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนได้พูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยผลิตภัณฑ์จากโกโก้ และผู้ประกอบการร้านเครื่องดื่มโกโก้ เพื่อศึกษาศักยภาพของพื้นที่เพาะปลูกโกโก้พื้นที่ภาคใต้ ศึกษาวิธีการแปรรูปโกโก้เป็นสินค้า ศึกษาช่องทางจำหน่ายสินค้าช็อกโกแลต รวมทั้งขอรับคำแนะนำด้านกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development process)

- ถึงแม้ว่า ทีม ECOTIVE ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษา แต่สามารถเชื่อมโยงความร่วมมือขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับวิสาหกิจชุมชนได้เป็นอย่างดี

- ในขณะเดียวกัน ทีม ECOTIVE ได้มีประสบการณ์ตรงจากการดูงานกระบวนการแปรรูปผลิตภัณฑ์โกโก้ ทำให้มีความเข้าใจธุรกิจสินค้าเกษตรประเภทโกโก้มากขึ้น ส่งผลทำให้วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพบพระ จังหวัดตาก ประมวลผลการศึกษาดูงานและจัดเรียงระบบความคิดของตนเองออกเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถคำนวณ วิเคราะห์ ช่องทางสร้างรายได้ตลอดกระบวนการแปรรูปโกโก้ เห็นโอกาสการสร้างธุรกิจจากผลิตภัณฑ์โกโก้ได้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนขึ้น

## 2. การเข้ารับการศึกษาเพื่อเรียนรู้การเป็นหน่วยบ่มเพาะธุรกิจเพื่อสังคม

• ชุดความคิด (Mindset) เช่น แนวทางการสร้างแรงบันดาลใจในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ได้รับประสบการณ์ตรงจากการทดลองเป็นโค้ชให้กับผู้ประกอบการที่ผ่านการอบรมจากโครงการฯ คือ วิชาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพบพระ จังหวัดตาก ส่งผลทำให้เกิดแนวคิดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจเพื่อสังคมจากหลากหลายภูมิภาค ได้เรียนรู้วิธีการทำงานในรูปแบบของเอกชนที่มีการใช้เครื่องมือเข้ามาช่วยจัดการได้อย่างเป็นระบบ รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมาก เป็นต้น ทำให้ทีมงาน ECOTIVE มีการตั้งเป้าหมาย (Goal) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น นำไปสู่การออกแบบแผน ออกแบบเครื่องมือ และพัฒนากระบวนการโค้ชได้ชัดเจน

• กระบวนการบ่มเพาะและเครื่องมือบ่มเพาะ (Process & Tool) เช่น กระบวนการโค้ช โดยใช้หลัก GROW model มุ่งเน้นการตั้งคำถามที่ทรงพลังและการทวนสอบให้เกิดความกระจ่างชัดด้วยตนเอง การนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม (ภาพที่ 11) เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางและรายละเอียดการทำงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ตลาด กระบวนการภายใน พันธมิตร รวมไปถึงหลักคิดด้านการเงิน เป็นต้น ส่งผลทำให้ทีม ECOTIVE มีความเข้าใจกระบวนการในการโค้ชที่เป็นระบบ สามารถนำมาประยุกต์กับการทำงานของทีม ECOTIVE ได้ และสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานภายหลังจากจบโครงการอย่างน้อย 3 ระยะ ดังนี้



### ระยะที่ 1 : กำหนดเป้าหมายระยะสั้น-กลาง-ยาว

Our goal + Objective + Program design + Work plan budget



### ระยะที่ 2 : ออกแบบโครงสร้างการบริหาร ขององค์กรและพัฒนาเครื่องมือบ่มเพาะ

Structure + Tool development + Database



### ระยะที่ 3 : พัฒนากิจกรรม โค้ชและพี่เลี้ยง

Staff training & Coach & mentor



นอกจากผลลัพธ์ด้านชุดความคิดและผลลัพธ์ด้านเครื่องมือแล้ว การโค้ชด้วย GROW model ที่ School of Changemakers ใช้เป็นแนวทางหลักในการโค้ช ยังส่งผลทำให้สมาชิกในทีม ECOTIVE เกิดความเข้าใจหลักการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของทักษะการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม 4 ประการ คือ

1

ได้เรียนรู้วิธีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยบ่มเพาะ การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและการออกแบบคู่มือการทำงาน การอบรมหลักสูตรที่สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจ และมีความเป็นไปได้ในการสร้างรายได้ทั้งในระยะสั้น-กลาง-ยาว ตลอดจนแนวทางการวางแผนการตลาดและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงระยะเริ่มต้นดำเนินการด้วยเครื่องมือ Theory of Change

2

ได้เรียนรู้แนวทางการสรรหาและคัดเลือกทีมงานสนับสนุน เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน โค้ช ที่ปรึกษา และพี่เลี้ยง ด้วยการวิเคราะห์ศักยภาพของทีมงาน และการกำหนดบทบาทผู้เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยเครื่องมือ Team Canvas

3

เริ่มศึกษาเครื่องมือทางการเงินเบื้องต้น อาทิ การจัดทำบัญชีกำไร-ขาดทุน (Profit & Lost) เพื่อเป็นแนวทางการออกแบบโครงสร้างทางการเงินสำหรับการบริหารจัดการหน่วยบ่มเพาะธุรกิจเพื่อชุมชนของทีม ECOTIVE เอง รวมทั้งสามารถเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้ประกอบการท้องถิ่นที่เข้ารับบริการในอนาคต

4

มีความชัดเจนเกี่ยวกับสาระสำคัญที่กำหนดไว้ในโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการนำไปจัดทำแผนธุรกิจ แผนการตลาด แผนการเงิน/การลงทุน และอื่น ๆ ต่อไป

ภาพที่ 11 โมเดลธุรกิจเพื่อสังคมของ ECOTIVE

**ชื่อบริษัท : ECOTIVE**

**สินค้า : หน่วยบ่มเพาะธุรกิจชุมชน (Local Intermediary Business Unit : LIBU)**

<p><b>7. พันธมิตรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>7.2 พัฒนาการจังหวัด / พาณิชย์จังหวัด</li> <li>7.3 มหาวิทยาลัยและหน่วยงานการศึกษาในพื้นที่</li> </ul>	<p><b>5. กิจกรรมสร้างรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 Training &amp; Consult</li> <li>5.2 รับจ้างวิจัยพัฒนาผู้ประกอบการ และนายหน้าหาที่ปรึกษา</li> <li>5.3 ค่าให้บริการ                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Content Creation</li> <li>ออกแบบ Packaging</li> <li>พัฒนา Software &amp; นายหน้าจัดหาบุคลากร Software</li> </ul> </li> <li>5.4 ลงทุนในกิจการของผู้ประกอบการรายย่อย</li> </ul>	<p><b>4. คุณค่าที่ส่งมอบดูดยาย / เสน่ห์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI ที่มีคุณภาพ</li> <li>การมีภาพลักษณ์ที่ดี</li> <li>SROI ขององค์กร สำหรับรายงานใน ESG</li> <li>แก้ปัญหา / ความท้าทายด้วยข้อมูลเชิงวิชาการ</li> <li>ชื่อเสียงของ มอ. ปัตตานี และคณะ</li> <li>การออกแบบ Packaging</li> <li>การพัฒนาและจัดตลาดกร Software</li> <li>การทำ Digital Content</li> </ul>	<p><b>2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า</b></p> <p>2.1.ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MOU</li> <li>ให้ความร่วมมือกับกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น เป็นกรรมการ</li> </ul> <p>2.2.ภาครัฐและเอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ทดลองให้บริการฟรีก่อน</li> <li>ชักชวนร่วมโครงการวิจัย</li> <li>Feedback &amp; Follow up</li> </ul>	<p><b>1. ลูกค้าเป้าหมาย</b></p> <p>1.1 ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</li> <li>สถาบันการศึกษา</li> <li>หน่วยงานรัฐ อาทิ พช.</li> </ul> <p>1.2.เอกชน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทขนาดใหญ่ที่ต้องทำ ESG/ CSR</li> <li>ผู้ประกอบการรายใหญ่ในพื้นที่</li> <li>ผู้ประกอบการชุมชนรายย่อย</li> </ul>
<p><b>6. ทรัพยากรหลัก</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.1 ทรัพยากรบุคคล</li> <li>6.2 Infrastructure ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่มีความร่วมมือ</li> </ul>	<p><b>9. กระแสรายได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>9.1 ค่าอบรม &amp; ค่าให้คำปรึกษา 30%</li> <li>9.2 จากทุนวิจัย 20%</li> <li>9.3 ค่าให้บริการ 30%                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ออกแบบ Packaging 10%</li> <li>พัฒนา Software &amp; นายหน้าจัดหาบุคลากร Software 10%</li> </ul> </li> <li>9.4 รายได้จาก CSR บริษัทขนาดใหญ่ 10%</li> <li>9.5 รายได้จากการลงทุนในผู้ประกอบการรายย่อย 10%</li> </ul>	<p><b>3. ช่องทางเข้าถึงลูกค้า</b></p> <p><b>ช่องทางจัดจำหน่าย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Connection จากงานวิชาการ / บริการวิชาการ</li> <li>เขียนข้อเสนอขอรับทุนต่าง ๆ</li> <li>ปากต่อปาก</li> <li>ช่องทางออนไลน์ (Website / Facebook Ecotive)</li> </ul>	<p><b>10. ผลกระทบทางสังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รายได้ผู้ประกอบการชุมชนเพิ่มขึ้น</li> <li>เกิดการจ้างงานในพื้นที่เพิ่มขึ้น</li> <li>คุณภาพชีวิตดีขึ้น</li> <li>สำนักวิทยบริการที่มี</li> </ul>	<p><b>11. การแบ่งปันสู่สังคม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบทุนผู้ประกอบการสำหรับผู้ประกอบการ</li> <li>ให้เงินลงทุนผู้ประกอบการที่เข้าไม่ถึงแหล่งทุนแบบปกติ</li> <li>สนับสนุนการจัดกิจกรรมในพื้นที่เพื่อเปิดโอกาสให้แสดงออก เช่น เด็กนักเรียน ผู้ประกอบการ</li> <li>มอบทุนการศึกษาให้เด็กด้อยโอกาส</li> </ul>

# 4. ปัจจัยความสำเร็จและ ข้อเสนอแนะ



ภายหลังจากการพัฒนาและออกกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม และได้ทดลองกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ในผู้ประกอบการ กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ กลุ่มการท่องเที่ยว กลุ่มผู้เปราะบาง และกลุ่มมหาวิทยาลัย สามารถถอดบทเรียนและวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จ ในการขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้ง ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้ดังนี้

## 4.1 ปัจจัยความสำเร็จต่อกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

### 1. พื้นฐานความเข้าใจและความพร้อมของวิสาหกิจชุมชน

#### 1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง :

วิสาหกิจชุมชนซึ่งเป็นการรวมตัวของคนในชุมชน มุ่งเน้นการรวมตัวเพื่อประกอบอาชีพและค้าขายในระดับท้องถิ่น ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง โดยอาศัยวัตถุดิบ แรงงาน ทักษะความรู้ ทักษะปัญญา ประเพณี วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และความสัมพันธ์อันดีของคนในชุมชน เพื่อสร้างรายได้และพึ่งพาตนเอง กลไกส่งเสริมศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนในปัจจุบัน เน้นสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรสำหรับปัจจัยการผลิต การการตลาด การจัดการวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักรในกระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การพัฒนามาตรฐานคุณภาพสินค้า การตั้งราคาขาย และการส่งมอบสินค้าในตลาดท้องถิ่น ซึ่งคือการสนับสนุนปัจจัยต้นน้ำ (Upstream) และ กลางน้ำ (Middle stream) องค์ความรู้ที่วิสาหกิจชุมชนได้รับ จึงเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งมีหน่วยงานภาครัฐ องค์กรส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัยในพื้นที่ ให้การสนับสนุนตามพันธกิจและงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ที่ได้รับการจัดสรรประจำปี สำหรับผลกระทบทางสังคมนั้น วิสาหกิจชุมชนมีมุมมองเกี่ยวกับผลกระทบทางสังคมในวงที่แคบกว่าวิสาหกิจเพื่อสังคม คือ ส่วนใหญ่จะเน้นช่วยเหลือชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกเป็นหลัก ซึ่งเป็นผลกระทบต่อชุมชน (Community) มากกว่าสังคมวงกว้าง (Social)

## 1.2 การขยายผลการบ่มเพาะวิสาหกิจชุมชน :

การเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ควรให้ความสำคัญต่อระดับพื้นฐานความเข้าใจเดิมและพิจารณาความพร้อมของวิสาหกิจชุมชนเป็นสำคัญ จากผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมในช่วงวงจรชีวิตทางธุรกิจ (Business life cycle) ระหว่างวิสาหกิจชุมชน กับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ขึ้นทะเบียนกับ สวส. และวิสาหกิจเพื่อสังคม ที่เข้าร่วมโครงการ SET Social impact จะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน 3 ประเด็น คือ

- (1) การมีโมเดลธุรกิจที่สะท้อนเอกลักษณ์ จุดยืน และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน
- (2) การเชื่อมโยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดรายได้กับกิจกรรมอื่น ๆ อย่างเป็นระบบต่อเนื่องกันตลอดห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ
- (3) การสร้างตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคมที่เป็นรูปธรรม จับต้องได้ วัดผลได้

## 1.3 หน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม :

ควรมีแนวทางสื่อสารถึงประโยชน์ของการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ให้เกิดการรับรู้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากวิสาหกิจชุมชนส่วนใหญ่ โดยเฉพาะภาคเกษตรที่มีจำนวนมากที่สุด ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการตลาด การบริหารการเงิน การจัดทำบัญชี เป็นอย่างมาก จึงทำให้ไม่สามารถพัฒนาแผนธุรกิจ การตลาดและการเงินของตนเองได้เท่าเทียมกับองค์กรที่พัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมแล้ว

## 1.4 กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นเครื่องมือสำคัญ :

จะช่วยปรับพื้นฐานความรู้ด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการสร้างผลกระทบทางสังคม เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับวิสาหกิจชุมชน ให้มีความเข้าใจโมเดลธุรกิจและการจัดทำตัวชี้วัดทางสังคม ตลอดห่วงโซ่คุณค่าตั้งแต่ต้นน้ำ-กลางน้ำ-ปลายน้ำ ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นสร้างผลกระทบทางสังคมที่ครอบคลุมส่วนเล็กที่สุด คือ ชุมชน (Community) และขยายวงกว้างไปยังสังคมส่วนรวม (Social)

## 2. สนับสนุนแหล่งทุน

จากการระดมความคิดเห็นและประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับกลุ่มวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคม พบว่า มีความคิดเห็นที่สอดคล้องไปในทางเดียวกัน คือ ต้องการแหล่งเงินทุนหมุนเวียนที่สนับสนุนการบริหารงานประจำวันได้อย่างต่อเนื่องตลอดห่วงโซ่คุณค่า และเพื่อขยายกิจการเพิ่มพื้นที่เพาะปลูก ลงทุนด้านเมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย เครื่องจักร เครื่องมือการแปรรูป เงินทุนเพื่อพัฒนาด้านเทคโนโลยี เช่น สารสนเทศด้านการท่องเที่ยวชุมชน พัฒนาแพลตฟอร์มส่งเสริมกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก เป็นต้น และเงินทุนเพื่อเพิ่มตลาดเกษตรกรอินทรีย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจชุมชนกลุ่มแปรรูปสินค้าเกษตร ซึ่งมีจำนวนมากที่สุดในประเทศไทย แต่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน และ/หรือ บริการทางการเงินเป็นอย่างมาก เนื่องจากเกณฑ์การอนุมัติเงินกู้ เงินสนับสนุนส่วนใหญ่ ใช้มาตรฐานหลักเกณฑ์แบบเดียวกับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าวิสาหกิจชุมชนจะพัฒนาตนเองตามแพลตฟอร์มที่ สวส. ออกแบบไว้แล้ว แต่ยังคงขาดโอกาสขยายกิจการของตนเองในช่วงต่อไป จะส่งผลทำให้เกิดการหยุดชะงักและขาดแรงจูงใจที่จะ

ยกระดับเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรสนับสนุนแหล่งทุนที่หลากหลาย ตามลักษณะโมเดลธุรกิจและผลกระทบทางสังคมของแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของเงินสนับสนุนวงเริ่มต้นทดลองโมเดลธุรกิจของตนเองรายละเอียด 50,000 บาท โดยอาจเป็นเงินทุนให้เปล่าเพื่อเริ่มต้นกิจการหรืออยู่ในรูปของเงินกู้สำหรับหมุนเวียนอัตราดอกเบี้ยต่ำพิเศษ

### 3. บุคลากรในการบ่มเพาะ



#### 3.1 วิทยากรด้านเนื้อหา (Content facilitator)

วิทยากรด้านเนื้อหาที่มีความรู้ ความเข้าใจ ที่จะทำหน้าที่ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวกับการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคม ในโปรแกรมที่ 1 การเสริมสร้างความรู้และเสริมทักษะในขั้นเตรียมการบ่มเพาะ (Pre-incubation) เช่น วิทยากรบรรยายเรื่องความเป็นมาของวิสาหกิจเพื่อสังคม วิทยากรด้านการตลาด วิทยากรด้านการสร้างผลกระทบทางสังคม เป็นต้น



#### 3.2 วิทยากรกระบวนการ (Learning process facilitator)

วิทยากรกระบวนการ จะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจเนื้อหาสาระของโปรแกรมบ่มเพาะ มีทักษะการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ เชื่อมโยงกับเนื้อหาของวิทยากรด้านเนื้อหา ให้อยู่ในรูปของการเรียนรู้แบบกลุ่ม (Group learning) กระตุ้นการเรียนรู้ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดี ทำให้กลุ่มตัวอย่างเกิดความไว้วางใจ กล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งกันและกัน



#### 3.3 โค้ชและที่ปรึกษา (Coach and consulting)

โค้ชและที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาบุคลากร พัฒนาผลิตภัณฑ์ และพัฒนาธุรกิจ ทำหน้าที่ร่วมประเมินผลการเรียนรู้ในโปรแกรมที่ 1 การเสริมสร้างความรู้และเสริมทักษะ รวมทั้งให้คำแนะนำในโปรแกรมที่ 2 การโค้ชและให้คำปรึกษา โปรแกรมที่ 3 การประเมินผลกระทบทางสังคม และโปรแกรมที่ 4 การพัฒนาระบบสนับสนุน

## 4.2 ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

### 1. การจัดลำดับโปรแกรมภายใต้กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

จากผลการวิเคราะห์พบว่าวิสาหกิจชุมชนที่มีระยะเวลาดำเนินงานไม่เกิน 3 ปี ยังมีข้อจำกัดด้านมุมมองภาพกว้างเชิงสังคม รวมทั้งมีความจำเป็นต้องแก้ปัญหาและอุปสรรคในระยะสั้นที่ต้องรับการแก้ไขก่อน ดังนั้น ควรนำโปรแกรมการประเมินผลกระทบทางสังคมไว้เป็นโปรแกรมสุดท้าย จะช่วยจัดลำดับความเร่งด่วนก่อน-หลัง สร้างกระบวนการเรียนรู้และทำให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนขึ้น

### 2. การจัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการบ่มเพาะ

โปรแกรมการเสริมสร้างความรู้และเสริมทักษะ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Pre-Incubation นั้น เป็นการออกแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยยึดผู้ประกอบการเป็นศูนย์กลาง จึงมีกิจกรรมพัฒนาทักษะทั้งภาคทฤษฎีและการลงมือทดลองฝึกภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางสติปัญญา (Cognitive domain) อย่างครบถ้วนทั้งในเชิงความรู้ (Remembering) ความเข้าใจ (Understanding) และการนำไปใช้ (Applying) รวมทั้งการเรียนรู้ที่ครบทั้ง Head-Heart-Hands ทำให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างโมเดลธุรกิจ และระบบปฏิบัติการทางธุรกิจเพื่อสังคมเป็นของตนเองได้เป็นอย่างดี การออกแบบโมเดลธุรกิจเกิดขึ้นบนพื้นฐานของความเข้าใจที่กระจ่างชัด เชื่อมโยงสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเริ่มต้นธุรกิจ เช่น สินค้าและบริการ ลูกค้าและตลาด ระบบปฏิบัติภายใน พันธมิตร กระแสรายได้ และความเข้าใจผลกระทบทางสังคม เป็นต้น ซึ่งได้มากกว่าการอบรมภาคทฤษฎี ที่เน้นเนื้อหา (Content) เป็นหลัก จึงเป็นโอกาสทำให้วิสาหกิจชุมชน สามารถต่อยอดไปสู่ทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์ (Analysis) และทักษะการสังเคราะห์ (Synthesis) รูปแบบบริหารและการให้บริการ เพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงการจัดการ (Management Innovation) ที่เหมาะสมกับความต้องการของวิสาหกิจชุมชนแต่ละพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

### 3. การขยายผลนำกลไกการบ่มเพาะไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นระยะเติบโต (Growth stage)

#### ซึ่งมีอายุการดำเนินงานประมาณ 3-5 ปี

การขยายผลนำกลไกการบ่มเพาะไปใช้กับผู้ประกอบการที่เป็นระยะเติบโต (Growth stage) ซึ่งมีอายุการดำเนินงานประมาณ 3-5 ปี มีระบบบริหารจัดการและกระบวนการทางธุรกิจเต็มรูปแบบ อีกทั้งมีสินค้า/บริการ และตลาดที่ชัดเจน อาจจะทำให้การประเมินผลกระทบทางสังคมมีความชัดเจนขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการกระตุ้นให้ธุรกิจระยะเติบโตดังกล่าวเกิดความสนใจเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้ ยิ่งไปกว่านั้น การขยายผลไปยังกลุ่มภาคการศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการในมหาวิทยาลัย (UBI) จะกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลกระทบเพื่อสังคมในท้องถิ่น โดยใช้กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างได้อีกด้วย

#### 4. การนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปใช้ในการอบรมวิสาหกิจชุมชน จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น

สำหรับโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมที่ใช้ในกลไกการบ่มเพาะครั้งนี้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการส่งเสริมความรู้และทักษะการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมได้อย่างเฉพาะเจาะจงและตรงประเด็น หากมีการนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปใช้ในการอบรมวิสาหกิจชุมชน จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้เกิดผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพิ่มขึ้น เนื่องจากมีส่วนที่เพิ่มเติมคือการสร้างผลกระทบทางสังคมและการแบ่งปันกำไรสู่สังคม

#### 5. ควรแยกโปรแกรมการประเมินผลกระทบทางสังคมออกเป็นอีกโครงการโดยเฉพาะ

การประเมินผลกระทบทางสังคม เป็นประเด็นที่สำคัญสำหรับประเทศไทย แต่ยังคงเป็นเรื่องใหม่ มีรายละเอียดการประเมินหลายขั้นตอน ที่จะชี้ให้เห็นผลกระทบทางสังคมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่จับต้องได้ วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียนรู้ และอาศัยวิทยากรที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านการเงิน สถิติวิเคราะห์ รวมทั้งหลักคิดเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ควรแยกโปรแกรมการประเมินผลกระทบทางสังคมเป็นโครงการเฉพาะ เพื่อดำเนินการออกแบบและพัฒนาหลักสูตร/กระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับผลกระทบทางสังคม การจัดทำตัวชี้วัดทางสังคม และการวัดผลลัพธ์ที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จะเกิดประโยชน์ต่อวิสาหกิจชุมชนมากขึ้น

#### 6. ระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินโครงการลักษณะ Quick win project เพื่อติดตามผลลัพธ์ ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม

จากผลการทดลองกลไกการบ่มเพาะฯ พบว่า เป็นโครงการที่มีประโยชน์แต่โครงการมีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาดำเนินการ จึงควรขยายเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง เช่น ขยายเวลาการฝึกปฏิบัติภาคสนาม และระยะเวลาการโค้ช/ให้คำปรึกษา ปรับปรุง แก้ไข จนกลุ่มผู้ประกอบการสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึงผลลัพธ์ความสำเร็จของการนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปใช้ในการดำเนินธุรกิจได้จริง เป็นต้น โดยควรใช้ระยะเวลาดำเนินโครงการในการบ่มเพาะประมาณ 9-12 เดือน ในลักษณะ Quick win project นอกจากนี้ กลุ่มผู้ประกอบการทั้ง 4 กลุ่ม มีความเข้าใจพื้นฐานวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นอย่างดี หากได้รับการสนับสนุนต่อเนื่อง ในการนำโมเดลธุรกิจเพื่อสังคมไปปฏิบัติและทำการวัดผลลัพธ์ความสำเร็จ จะทำให้ค้นพบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและจุดเรียนรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ที่ชัดเจนมากขึ้น



## 7. ควรมีการจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

เมื่อพิจารณาถึงพื้นฐานความรู้ที่จำเป็นต้องเสริมสร้าง (Equip) ให้กับวิสาหกิจชุมชน พบว่ามีศาสตร์หลายแขนงที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เช่น ศาสตร์ด้านบริหารธุรกิจ ด้านพัฒนาสังคม และชุมชน ด้านวิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น รวมทั้งศาสตร์ด้านการจัดการเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ จึงเป็นความท้าทายของหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขยายผล ดังนั้น จึงมีความจำเป็นในการจัดตั้ง **ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม** (Social Enterprise Incubation Center) เพื่อเป็นหน่วยงานขับเคลื่อนกลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ทำหน้าที่ส่งเสริมด้านความรู้ ความเข้าใจและทักษะการประกอบธุรกิจ การเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อยกระดับทักษะ (Upskill) การประกอบธุรกิจมากขึ้น เช่น ทักษะด้านการจัดการ ทักษะการตลาด ทักษะการทำบัญชี การเงินและภาษี เป็นต้น รวมทั้งควรออกแบบระบบนิเวศและกลไกสนับสนุน ที่มีความเชื่อมโยงทั้งการพัฒนาสังคม/ชุมชน การดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบตลอดช่วงอายุตามวงจรธุรกิจ (Business Life Cycle) ครอบคลุมตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ระยะเติบโต และระยะเต็มวัย จนวิสาหกิจชุมชนที่มารับบริการสามารถพึ่งพาตนเองได้ มีคุณสมบัติครบถ้วนเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม นอกจากนี้ ยังสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ไปยังวิสาหกิจชุมชนอื่นได้ ทำให้เกิดการส่งเสริม กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้จำนวนวิสาหกิจเพื่อสังคมของประเทศไทยเพิ่มขึ้นได้อีกทางหนึ่ง

### 4.3 ข้อคำนึงที่สำคัญ “การจัดตั้งศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม”

#### 1. การบูรณาการเชื่อมโยงการทำงานของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

ร่วมกับหน่วยบ่มเพาะผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา (UBI) และ อุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาค ซึ่งมีศักยภาพความพร้อมทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น สถานที่ อาคาร เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการวิจัย และนวัตกรรม เป็นต้น และมีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่แล้ว หากแต่เพิ่มเติมประเด็นที่เชื่อมโยงด้านการสร้างผลกระทบทางสังคม จะช่วยให้วิสาหกิจชุมชนสามารถเข้าไปใช้บริการได้อย่างครบวงจร ได้รับการสนับสนุนทั้งด้านข้อมูล องค์กรความรู้ เทคโนโลยีเฉพาะทาง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของวิสาหกิจชุมชน เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเข้ากับแหล่งความรู้ นักวิชาการ และนักวิจัยที่จะให้บริการปรึกษา แนะนำให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด ร่วมกันค้นหาโอกาสทางธุรกิจที่สร้างผลกระทบทางบวกต่อสังคม แนะนำการจัดทำโมเดลธุรกิจ การเขียนแผนธุรกิจ ตลอดจนการส่งเสริมให้เริ่มต้นเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมด้วย นอกจากนี้ ยังสามารถเชิญชวนอาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ทำหน้าที่เป็นโค้ช/ที่ปรึกษา ให้คำแนะนำเฉพาะทาง และเมื่อเกิดศูนย์บ่มเพาะฯ อย่างเป็นทางการแล้ว ยังสามารถประสานเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เพื่อสร้างกลไกสนับสนุนก่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือ (Collaboration network) ทั้งในเชิงของการเริ่มต้นธุรกิจตามปกติ และบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมอีกด้วย

#### 2. รูปแบบการดำเนินงานของศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม

สามารถเป็นทั้งแบบ In-wall incubation ที่เปิดโอกาสให้วิสาหกิจชุมชนเดินทางเข้ามารับการบ่มเพาะในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้ให้ และเป็นแบบ Out-wall incubation โดยบุคลากรที่รับผิดชอบออกปฏิบัติงานนอกสถานที่ เดินทางไปแนะนำในสถานที่ตั้งของวิสาหกิจชุมชนนั้นได้ นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำฐานข้อมูล (Database) ตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Indicators : SIIs) เพื่อใช้ประกอบการทำงานการให้คำแนะนำปรึกษาให้ตรงกับเป้าหมายของวิสาหกิจเพื่อสังคมและเกิดประสิทธิภาพในการทำงานของศูนย์บ่มเพาะฯ

#### 3. การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (Work procedure manual)

ให้กับผู้ที่ปฏิบัติงานในศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม ครอบคลุมขั้นตอนการบ่มเพาะทั้ง 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการบ่มเพาะ ขั้นตอนการบ่มเพาะ และหลังการบ่มเพาะ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานของผู้เข้ารับการบ่มเพาะ โดยการโค้ชและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความเข้าใจแนวนโยบายและวิธีปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันทุกแห่ง และควรเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจารย์ นักวิจัย และบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา เป็นต้น เข้ากับการประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร (Performance management) จะเป็นตัวกระตุ้นส่งผลให้เกิดการขยายผล ผลักดันให้เกิดวิสาหกิจเพื่อสังคมในพื้นที่อื่นต่อไปได้

## 4. ปัจจัยที่อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จในการตั้งศูนย์บ่มเพาะ

### 1 Mindset

ชุดความคิดเดิมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขยายผล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นภาครัฐที่กำกับดูแลงานด้านพัฒนาชุมชน ด้านพัฒนาสังคม รวมทั้งสถาบันการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ ผู้บริหารมหาวิทยาลัย และอาจารย์ที่มีมุมมองแบบแยกส่วน ส่งผลทำให้ดำเนินการขับเคลื่อนโดยยึดงบประมาณเป็นหลัก อาจจะส่งผลต่อความต่อเนื่องของโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ซึ่งเป็นเกษตรกรดั้งเดิมและชุมชนท้องถิ่น ต้องอาศัยระยะเวลาการเรียนรู้ การทดลองปฏิบัติ มากกว่าคนรุ่นใหม่ จึงควรเตรียมการคัดเลือกองค์กร สถาบัน และสถาบันการศึกษา ที่มีความตระหนักในการบริหารงานแบบบูรณาการข้ามศาสตร์ ข้ามคณะ และใช้สหวิทยาการแบบองค์รวม (Holistic approach)

### 2 Learning design

การขยายผลในวงกว้าง ควรคำนึงการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับวัยและสาขาอาชีพ ของกลุ่มเป้าหมายในชุมชนแต่ละท้องถิ่น ซึ่งมีพื้นฐานการศึกษาและภูมิสังคมที่แตกต่างกัน

### 3 Key resources

ทรัพยากรหลักที่เกี่ยวข้องกับการอบรมและการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสังคม เป็นปัจจัยประการหนึ่งส่งผลต่อการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายและส่งผลต่อความสำเร็จในการให้บริการบ่มเพาะฯ เช่น วิทยากรเนื้อหา (Content Facilitator) วิทยากรกระบวนการ (Learning process facilitator) โค้ช (Coach) ที่ปรึกษา (Consultant) และ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialist) ซึ่งจะเป็นต้องมีการคัดสรรบุคลากรที่สอดคล้องกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งผลลัพธ์ความสำเร็จที่สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง



## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). พระราชบัญญัติสถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562. <https://www.mhesi.go.th/index.php/all-legal/74-act/2204-sdggf.html>
- กรมกรธุรกิจ. (1 กรกฎาคม 2566). เว็บไซต์ <https://bizlabor.co>
- นัชชา เทียมพิทักษ์ และผู้แต่งคนอื่นๆ. (2556). นวัตกรรมบทยเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนอัจฉริยะด้านการออกแบบการเรียนการสอนสำหรับครูอาชีวศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย:ม.ป.ท. <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/43631>
- นัชชา เทียมพิทักษ์. (2566). เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน (BMC) และผลิตสื่อออนไลน์กองทุนพัฒนาโรงไฟฟ้าปทุมธานี 1 ภายใต้งบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน ปราวิธยา สุวรรณรัฐโชติ และปรัชญนันท์ นิลสุข. (2548). การยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยี. วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา, 18 (56).
- พอใจ คล่องแคล่ว. (2546). การศึกษาห่วงโซ่อุปทานหน่วยผลิตผ้าไหมอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- มุรินทร์ ลพบุรี. (2550). การศึกษาปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการจัดการโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมค้าปลีก, วิทยานิพนธ์ วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัฐพล ประดับเวทย์. (2560). แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีตามแนวคิดอนุกรมวิธานของบลูม. วารสารวิชาการ veridian e-journal, silpakorn university ฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และศิลปะ, 10(3).
- วนิดา ประวันจะ และ นิภา นิรุตติกุล. (2564). การรับรู้ประโยชน์ การรับรู้ความง่าย และความตั้งใจใช้บริการโมบายแบงก์กิ้ง แอปพลิเคชันของกลุ่มกิจการเจ้าของคนเดียว. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทัศน์, 16(1).
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2566). การศึกษาเรื่องปัจจัยและกลไกการสร้างสรรค่นวัตกรรมสังคมที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของไทย. <https://siridi-csi.com/archives/4328>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. (25 มิถุนายน 2566). เว็บไซต์ <https://www.osep.or.th>
- สำนักงานสถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562) นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ.2563-2570 และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ.2563-2565. <https://www.mhesi.go.th/index.php/stg-policy/930-2563-2570.html>
- สำนักงานสถานนโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (2566). สมุดปกขาว “กลไกการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม (social enterprise) เพื่อสร้างความยั่งยืนในท้องถิ่น ด้วยการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม”.
- Anyflip. (23 ตุลาคม 2566). เนื้อหาหน่วยที่ 1 หัวข้อคุณค่าและระบบห่วงโซ่อุปทานสินค้าเกษตร. เว็บไซต์ <https://anyflip.com/kwgvd/qbir/basic>
- Bloom, B.S. (Ed.). Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., Krathwohl, D.R. (1956). taxonomy of educational objectives, handbook i: the cognitive domain. new york: david mckay co inc.
- Davis, F.D. (1986) a technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: theory and results. sloan school of management, massachusetts institute of technology.
- Marikyan D, Papagiannidis S. (23 ตุลาคม 2566). Technology Acceptance Model: A review. เว็บไซต์ <https://open.ncl.ac.uk/theories/1/technology-acceptance-model/>
- Singapore centre for social enterprise, Raise. (25 มิถุนายน 2566). เว็บไซต์ <https://www.raise.sg>
- Social enterprise UK. (25 มิถุนายน 2566). เว็บไซต์ <https://www.socialenterprise.org.uk>

## รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group)

### วิสาหกิจชุมชนบรรณอินทรีย์ จังหวัดสกลนคร

- |                          |           |
|--------------------------|-----------|
| 1. นายเชษฐา สุขประเสริฐ  | ประธาน    |
| 2. นางสาวอำนวยการใจศิริ  | รองประธาน |
| 3. นางรุ่งเรือง ไทยเหนือ | เหรัญญิก  |

### วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพวงพระ จังหวัดตาก

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นายสุริยศักดิ์ ปินข่าว | ที่ปรึกษา  |
| 2. นางพรนภา โหวหาร        | ประธาน   |
| 3. นางสาวอภัสรา แคนสี     | กรรมการ  |
| 4. นางสมใจ ศรีแสง         | สมาชิก   |
| 5. นางสาวเนาะเลเล         | นักศึกษาฝึกงาน (เป็นชนเผ่า ไม่มีบัตรประชาชน)                                     |
| 6. นายณัฐวัตร นำมา        | เจ้าหน้าที่ประสานงาน ประจำพื้นที่จังหวัดตาก<br>บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) |

### วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวักจัน จังหวัดเชียงใหม่

- |                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 1. นายพันธ์ณรงค์ ฅนภัทรธนพงศ์ | ที่ปรึกษา |
| 2. นายสุริยะ อนันต์วีไล       | ประธาน    |
| 3. นายสุธี อนันต์วีไล         | กรรมการ   |
| 4. นายสุรเดช เลาญา            | สมาชิก    |
| 5. นายธนิตย์ เบญจเมธ          | สมาชิก    |
| 6. นายสามารถ เลาช้าง          | สมาชิก    |
| 7. นายชาติชาย อนันต์วีไล      | สมาชิก    |
| 8. นายศิธา อนันต์วีไล         | สมาชิก    |
| 9. นายภูเบศ อนันต์วีไล        | สมาชิก    |
| 10. นายวิโรจน์ อนันต์วีไล     | สมาชิก    |
| 11. นายวิศิษฐ์ ภมรวิจิตร      | สมาชิก    |
| 12. นายสมคิด เลาเฒ่า          | สมาชิก    |
| 13. นายสุศักดิ์ ภมาวิจิตร     | สมาชิก    |
| 14. นายวรินทร์ อนันต์วีไล     | สมาชิก    |
| 15. นายสุกฤษฏ์ อนันต์วีไล     | สมาชิก    |
| 16. นางศศิวิมล ภมรวิจิตร      | สมาชิก    |
| 17. นางภาวิณี ภูริบริบูรณ์    | สมาชิก    |
| 18. นางสาวกิริมา เบญจเมธ      | สมาชิก    |
| 19. นางพรพิงค์ อนันต์วีไล     | สมาชิก    |
| 20. นายไชยะ แซ่เฒ่า           | สมาชิก    |

### **บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด กรุงเทพมหานคร**

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นายชูศักดิ์ จันทยานนท์    | ประธาน มูลนิธิออทิสติกไทย  |
| 2. นายวรัท จันทยานนท์        | ผู้จัดการ บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม                            |
| 3. นางฐิติรัตน์ จันทยานนท์   | ผู้จัดการ ศูนย์อาชีพออทิสติกไทย  |
| 4. นางสาวสุกัญญา ทองเกษ      | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 5. นางสาวนรรัตน์ อำนวย       | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 6. นางสาวธัญจิรา สุขเติม     | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 7. นางสาวเบญญาภา จิตรงาม     | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 8. นางสาวรัตนา รัตนวิจิตรชัย | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 9. นางสาวสมนึก กันชม         | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 10. นางสาวอชิตา อจินากเสถียร | เจ้าหน้าที่ มูลนิธิออทิสติกไทย   |
| 11. นางสาวนารีรัตน์ เอกจัน   | ตัวแทน สมาคมผู้ปกครองบุคคลออทิสติกไทย                                      |
| 12. นางสาวก้องนภา ชื่นบุญ    | ตัวแทน สมาคมผู้ปกครองบุคคลออทิสติกไทย                                      |
| 13. นางสาวภัคจิรา จันทยานนท์ | ผู้จัดการแผนกบุคคลและธุรการ<br>บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด |
| 14. นางสาวนภาพร เรืองศรี     | เจ้าหน้าที่ ฝ่ายการตลาด<br>บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด     |

## **รายชื่อผู้เข้าร่วมทดลองกลไกการบ่มเพาะ วิสาหกิจเพื่อสังคม**

### **วิสาหกิจชุมชนธนอินทรีย์ จังหวัดสกลนคร**

1. นายเชษฐา สุขประเสริฐ
2. นางรุ่งเรือง ไทยเหนือ
3. นางสาวชมพูนุช แยมสรवल

### **วิสาหกิจชุมชนออร์แกนิก อำเภอพวงพระ จังหวัดตาก**

1. นายสุริยศักดิ์ ปินข่าว
2. นางพรนภา โวหาร
3. นางรัตนา บุญเลิศ
4. นายนรินทร์ บุญเลิศ

### **วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวสีเขียวและวัฒนธรรมชนเผ่าบ้านบวจัน จังหวัดเชียงใหม่**

1. นายสุริยะ อนันต์วิไล
2. นายสุธี อนันต์วิไล
3. นางสาวสสุคนธ์ อนันต์วิไล
4. นายวรากร เล่าเผ่า

### บริษัท ออทิสติกไทย วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด กรุงเทพมหานคร

1. นางสาวเกตุสุดา มิตรรวมเสรี
2. นางสาวอชิตา อธินาถเสถียร
3. นางสาวธัญญากรณ์ บุญประจวบ
4. นายณัฐพล สงคราม
5. นางสาวนันทา บุญหวาน
6. นายโกศล ไตรสมมาตร

### ECOTIVE มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

1. นางศรียา บิลแสละ
2. นายมูฮัมหมัด บิลแสละ
3. นางสาววรรณิศา มัจฉา
4. นางสาวอามีเราะฮ์ อับดุลสลาม

## รายชื่อวิทยากรและโค้ช/ที่ปรึกษา

### รายชื่อวิทยากร

1. นายเอ็นนู ชื่อสุวรรณ
2. นายมานพ เอี่ยมสะอาด
3. นายกัมปนาท มหันต์
4. นางสาวอัจฉรา โยมสินธุ์
5. นางสาวผกากาญจน์ ภู่พุดตาน
6. นายวรุฒิ ไชยศรี
7. นางสาวนัชชา เทียมพิทักษ์
8. นางสาวเบญจวีร์ ทวีรังสีวัชร
9. นางสาววันฉา แสนงาม
10. นางสาวเกียวะลี มีสิทธิ์

### รายชื่อโค้ช/ที่ปรึกษา

1. นางสาวนัชชา เทียมพิทักษ์
2. นางสาววันฉา แสนงาม
3. นางสาวเบญจวีร์ ทวีรังสีวัชร
4. นางเยาวรัตน์ ศรีสัตยกุล
5. นางศรียา บิลแสละ
6. นายมูฮัมหมัด บิลแสละ
7. นางสาววรรณิศา มัจฉา
8. นางสาวพรจรรย์ ไกรวัตนุสสรณ์



## รายชื่อคณะกรรมการ

### บริษัท ไซแอนด์ไวส์ จำกัด

1. นางศิริพรรณ ชุมนุ่ม
2. นางสาวนัชชา เทียมพิทักษ์
3. นางสุมาลี รหมรุกชาติ
4. นางสาวณัฐธิดา เสมือนโพธิ์
5. นางสาววราพร ไทยวัฒน์
6. นางสาวเบญจวิมล ทวีรังสีวัชร
7. นางสาวเกียวะลี มีสิทธิ์
8. นางสาววรรณภัทร สุขประเสริฐ

### สำนักงานนโยบายการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

1. นางสาวสุภัค วิรุฬหารุญ
2. นางสาววิภาพร อัสวพิศิษฐ์
3. นางสาวสิรินพร แดงพ่วง
4. นางสาวศิริพร นามแดง
5. นางสาวภัทรพร วิวัฒน์ครุฑ
6. นายถิรวัฒน์ วรรณพฤกษ์
7. นางสาวรัตนา จิรปัญญาวงศ์

# กลไกการบ่มเพาะวิสาหกิจเพื่อสังคม Social Enterprise Incubation Platform

