

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

คุณูปนิพนธ์เรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ในประเทศไทย” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยศึกษากรณีศึกษา (Case study) จำนวน 6 องค์กรที่ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์แปรรูปจากกิจการเพื่อสังคม 50 องค์กรที่ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในการทำหน้าที่คัดกรององค์กรต้นแบบของกิจการเพื่อสังคม (โครงการกิจการเพื่อสังคมน้ำดี 50 องค์กร) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล และการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย 4 กลุ่มหลัก คือ ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในเรื่องกิจการเพื่อสังคม หน่วยงานราชการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการเพื่อสังคม ในบทที่ 5 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย แบ่งการนำเสนอได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ การสรุปคุณลักษณะการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ซึ่งเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานราชการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ เพื่อสรุปผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

5.1.1 สรุปคุณลักษณะการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์

จากผลการศึกษาคุณลักษณะการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ในประเด็นต่าง ๆ สรุปผลการศึกษิตเป็นดังนี้

5.1.1.1 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์จากการสัมภาษณ์

มิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ คือ ความสามารถในการช่วยเหลือเกษตรกรให้พึ่งพาตนเองได้ และความสามารถกระจายผลิตภัณฑ์ให้ทุกครอบครัวได้บริโภคอาหารอินทรีย์ ซึ่งเกิดจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือการมีกำไรจากการขาย และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางสังคม คือ การที่องค์กรมีกิจกรรมที่แก้ปัญหาและช่วยเหลือสังคมได้ และผู้บริโภคมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล คือคุณลักษณะผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความรู้ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงความสามารถถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาการถูกเอารัดเอาเปรียบ และปัญหาหนี้สินเกษตรกรผู้ผลิตอินทรีย์ ผู้ประกอบการควรสนับสนุนเกษตรกรด้านปัจจัยการผลิต เงินทุน การตลาด การออกแบบบรรจุภัณฑ์ รวมถึงการทำการค้าที่เป็นธรรม (Fair trade)

มิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะประสิทธิผลของผู้นำในประเด็นความริเริ่มสร้างสรรค์ และนำนวัตกรรมทางการบริหาร คือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์ความรู้ด้านเทคนิคการผลิตเกษตรอินทรีย์ ผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ หนังสือหลากหลายประเภท ความหลากหลายผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เล็ก เรียบง่าย ถูก และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ให้ผลผลิตสูง ใช้แรงงานน้อย คุณภาพสูง คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ คือผู้นำกำหนดเป้าหมายระยะยาว และมีความเชื่อในสิ่งที่ทำว่าเป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาผลผลิตเน่าเสียง่ายและรักษาคุณภาพยาก อายุการจำหน่ายสั้น บรรจุภัณฑ์มีค่าใช้จ่ายสูงและขาดการออกแบบให้สวยงาม ปัญหาการขาดความรู้ และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารธุรกิจ และขาดกำลังใจในการเริ่มต้นธุรกิจ ผู้ประกอบการเพื่อสังคม หรือภาครัฐควรสนับสนุนการออกแบบบรรจุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มมูลค่า และเพื่อรักษาคุณภาพ เพิ่มอายุการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมถึงผู้ประกอบการควรหาหุ้นส่วน การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์การ คุณลักษณะประสิทธิผลทางด้านวัฒนธรรมองค์การของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ มีลักษณะเป็นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชื่อ ประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ ผ่านการทำให้ดูเป็นต้นแบบจากผู้นำองค์กร การสัมมนา การฝึกอบรมบุคลากรที่เน้นการปฏิบัติ การฝึกอบรมระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วมตามเกณฑ์สมาพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM) การไปศึกษาดูงานเรียนรู้ภาพกว้างเกษตรอินทรีย์ และการสลับตำแหน่งหน้าที่กันทำ รวมถึงการจูงใจอื่นๆ อาทิ การชื่นชม การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นต้น ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการปลูกฝังค่านิยม ปัญหาการพัฒนาคุณภาพบุคลากร

การแก้ไขปัญหาควรเป็นแนวทางของความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการลงมือปฏิบัติ แลกเปลี่ยนความรู้ ค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ โดยเริ่มจากการทำให้ดูเป็นตัวอย่างของผู้นำองค์กร การมีโครงการฝึกอบรม แบบปฏิบัติจริง และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น โดยมุ่งเน้นสื่อการ ประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาแบบการบอกเล่าต่อๆ กันไป (Word of mouth)

มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณลักษณะประสิทธิผลของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ การใช้หลักธรรมในการบริหารพนักงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เน้นการทำงานเป็นทีม และมีกิจกรรมรางวัล พนักงานมีอิสระในการดำเนินงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ส่วนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ได้แก่ การทำงานกับเครือข่ายผู้ผลิตแบบพึ่งพาช่วยเหลือกัน การทำเกษตรกรรมที่พึ่งพาธรรมชาติอย่างยั่งยืน การจำหน่ายอาหารอินทรีย์คัดสรรวัตถุดิบสะอาดปลอดภัย และการประชาสัมพันธ์แหล่งที่มาอาหารอินทรีย์ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการคัดสรรพนักงานให้ตรงความต้องการ และปัญหาความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล การแก้ไขปัญหาควรเป็นการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน และความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของเกษตรอินทรีย์ และคุณประโยชน์ของอาหารอินทรีย์

มิติด้านนโยบายของภาครัฐ นโยบายที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการ อาทิ นโยบายสนับสนุนงบประมาณ โครงการฝึกอบรมการทำเกษตรอินทรีย์ การรับรองมาตรฐาน GMP การรับรองแล็บจุลชีวเว นโยบายส่งเสริมการใช้ยาจากสมุนไพร นโยบายการเกษตร ภาครัฐส่งเสริมการมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ อาทิ โครงการส่งคนมาฝึกอบรมเกษตรอินทรีย์จากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โครงการศึกษาและจัดทำข้อมูลสถานการณ์การผลิต และการตลาดสินค้าอินทรีย์กับกระทรวงพาณิชย์ โครงการแฟร์เทรด รวมถึงโครงการให้คำปรึกษาและเงินทุนสนับสนุนจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการผลักดันนโยบายให้เกิดผลทางปฏิบัติอย่างจริงจัง ปัญหา นโยบายขัดแย้งกัน และขาดความต่อเนื่อง ปัญหา นโยบายการใช้สารเคมี และปัญหาการขาดความรู้เกษตรอินทรีย์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ภาครัฐควรควบคุมการใช้ นโยบายอย่างระมัดระวัง รณรงค์ลดโฆษณาสารเคมี ส่งเสริมความรู้เกษตรอินทรีย์ให้เจ้าหน้าที่รัฐรับฟังปัญหาที่แท้จริงจากผู้ประกอบการ และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.1.1.2 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากนักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในเรื่องกิจการเพื่อสังคมจากการสัมภาษณ์

มิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม และความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดีขึ้น รวมทั้งความสามารถสร้างความตระหนักในการ

บริโภคอาหารอินทรีย์ ซึ่งเกิดจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือ การที่กิจการอยู่ได้ด้วยตนเอง สามารถทำกำไรได้ ไม่ใช่มาจากเงินบริจาค สามารถสร้างตลาด และการยอมรับจากผู้บริโภค ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางสังคม คือ การตั้งเป้าหมายสูงสุดทางสังคมที่ชัดเจนว่าต้องการแก้ไขปัญหาในเรื่องใด และสามารถบรรลุเป้าหมายนั้น การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยเริ่มจากเกษตรกรได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสม มีการแบ่งปันความเสี่ยงให้เกษตรกรและผู้บริโภค มีความโปร่งใสในกระบวนการผลิต ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล คือ องค์การมีผู้นำที่มีคุณลักษณะที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวิสัยทัศน์ที่รับผิดชอบต่อสังคม และสามารถถ่ายทอดมายังผู้ตามได้

มิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมทางการบริหารของผู้นำ คือ การพัฒนาองค์ความรู้ทางการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคโนโลยี เทคนิคการแปรรูป และการหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกในวงกว้างในการแก้ไขปัญหาสังคม ในประเด็นความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำกิจการเพื่อสังคม มีการตั้งเป้าหมายระยะยาวในการแก้ไขปัญหาสังคม การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ และสร้างคุณค่าร่วมกัน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการขาดความรู้การบริหารจัดการธุรกิจ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรขอคำแนะนำปรึกษาหารือกับภาคเอกชนหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการธุรกิจ

มิติวัฒนธรรมองค์การ คุณลักษณะประสิทธิผลการบริหารจัดการคือ องค์การมีการถ่ายทอดความรู้และค่านิยมร่วมจากการเป็นต้นแบบของผู้นำ และการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ มีการนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และมีการฝึกอบรมให้บุคลากรในขณะลงมือปฏิบัติงานจริง (on the job training) รวมถึงการเพิ่มมูลค่าโดยการจูงใจอื่นๆ อาทิ การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ องค์การให้ความสำคัญกับการสนทนากลุ่ม การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory action research : PAR) และการทำกิจกรรมร่วมกัน ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคลากรในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์การควรเปิดโอกาสในการสื่อสารกัน เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ และทราบถึงปัญหาเพื่อปรับปรุงการทำงานต่อไป

มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณลักษณะประสิทธิผลของการบริหารจัดการ คือ องค์การสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่าย อาทิ การมีเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การจ่ายค่าตอบแทนพนักงานที่เหมาะสม การทำงานร่วมกับชุมชน โดยการเป็นหุ้นส่วนช่วยเหลือซึ่งพากัน อาทิ การให้ความรู้การบริหารจัดการกลุ่มผู้ผลิต การสนับสนุนเงินทุนและการตลาด การประชาสัมพันธ์แหล่งที่มาอาหารอินทรีย์ เพื่อความโปร่งใส และ

เพิ่มความมั่นใจให้ผู้บริโภค ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการบริหารความคาดหวังพนักงาน คนรุ่นใหม่ แนวทางแก้ไขปัญหา องค์การควรวางวิธีการใหม่ๆ ในการสร้างแรงบันดาลใจ อาทิ การเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจ ส่วนปัญหาการตระหนักถึงความสำคัญของผู้บริโภคที่ยังไม่มากพอ ภาครัฐควรออกนโยบายสนับสนุนการบริโภคอาหารอินทรีย์อย่างจริงจัง

มิติด้านนโยบายของภาครัฐ ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมการประกอบการเพื่อสังคม อาทิ นโยบายลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการ นโยบายสนับสนุนงบประมาณการจัดทำโครงการต่างๆ นโยบายการปล่อยเงินกู้ และนโยบายการเกษตรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น ภาครัฐทำงานร่วมกับองค์การตัวกลางที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการ อาทิ การทำงานระหว่างมูลนิธิโซ่กับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ในการนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาชุมชน การทำงานระหว่างสำนักงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) (สโร.) กับสถาบันเซ็นทรัลพีวชันในการสนับสนุนเงินทุน และการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ปัญหาอุปสรรคที่พบได้แก่ นโยบายไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาการมีส่วนร่วมระหว่างรัฐและผู้ประกอบการ และขาดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐควรจัดตั้งสำนักงานในการติดตามการดำเนินตามนโยบาย ออกนโยบายสนับสนุนด้านการเงิน เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และทำงานกับองค์การที่สนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่มีอยู่แล้ว อาทิ มูลนิธิโซ่กับสถาบันเซ็นทรัลพีวชัน สนับสนุนการประกอบการโดยการจัดตั้งบริษัท SE for SE และกำหนดพื้นที่ให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมทำงานร่วมกัน และกำกับกันเอง

5.1.1.3 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากหน่วยงานราชการที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการดำเนินกิจการเพื่อสังคมโดยตรงจากการสัมภาษณ์

มิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่สามารถวัดผลได้ และความสามารถบริหารจัดการองค์การให้อยู่รอดทางการเงิน ซึ่งเกิดจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือ การที่องค์การสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้ และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางสังคม คือ การที่กิจการเพื่อสังคมมีกิจกรรมที่ช่วยเหลือให้เกษตรกรมีแรงจูงใจหันกลับมาเปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมีเป็นอินทรีย์ ปัญหาอุปสรรคที่พบคือ ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง และปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของเกษตรกร ภาครัฐควรเข้ามามีบทบาทในการผลักดันนโยบายส่งเสริมการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อสังคม รวมถึงนโยบายสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์

มิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมทางการบริหาร คือ การที่องค์กรนำนวัตกรรมมาใช้ในการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์อาหารอินทรีย์ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่อื่นๆ ในกรณีที่สินค้าเกษตรอินทรีย์จากชุมชนจะเข้าสู่ตลาดใหญ่ อย่างเช่นซูเปอร์มาร์เก็ต หรือห้างสรรพสินค้า ส่วนประเด็นความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ คือ การที่องค์กรตั้งเป้าหมายระยะยาวและมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำทำให้ทราบทิศทางในการประกอบการ ส่วนเป้าหมายเปรียบเสมือนความฝันที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมทุกคนมีและต้องการไปให้ถึง ผู้เข้ามาดำเนินกิจการเพื่อสังคมส่วนใหญ่มาจากผู้ที่ไม่เคยทำธุรกิจมาก่อน และมาจากภาคสังคม จึงขาดความรู้ทางการบริหารจัดการธุรกิจ และขาดเครื่องมือทางธุรกิจที่จะเป็นตัวชี้วัด ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรร่วมมือกับผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ

มิติด้านวัฒนธรรมองค์การ คุณลักษณะประสิทธิผลการบริหารจัดการ คือ องค์กรมีการถ่ายทอดความรู้ และค่านิยมให้แก่บุคลากร โดยเริ่มจากการถ่ายทอดความเชื่อทางด้านสังคมของผู้ประกอบการ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาผู้ประกอบการมองข้ามความสำคัญการบริหารต้นทุน เนื่องจากทัศนคติในการทำธุรกิจ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรเปิดใจหาหุ้นส่วนทางธุรกิจที่มีความคิดหลากหลายมากขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนทักษะทางการบริหารที่ผู้ประกอบการขาด ในประเด็นวัฒนธรรมทางการกระทำ คุณลักษณะประสิทธิผล คือ องค์กรแลกเปลี่ยนความรู้โดยการฝึกอบรมบุคลากร ส่วนในประเด็นวัฒนธรรมทางวัตถุ องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการจากการนำนวัตกรรมและความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ การฝึกอบรมที่เน้นทฤษฎีเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถถ่ายทอดความเป็นผู้ประกอบการได้ เนื่องจากความเป็นเจ้าของกิจการต้องเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ ภาครัฐควรร่วมมือกับกลุ่มสถาบันการศึกษาจัดหลักสูตรฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ที่เน้นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติโดยอาจให้ผู้ประกอบการมาแบ่งปันประสบการณ์ของตนเอง

มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในประเด็นผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร การขอสิทธิประโยชน์จากภาครัฐ กิจกรรมที่ได้รับการรับรองฐานะว่าเป็นกิจการเพื่อสังคมสามารถมีการปันผลให้กับผู้ถือหุ้นได้ แต่ห้ามเกินร้อยละ 30 เปอร์เซ็นต์ และต้องมีการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินกิจการต่อพนักงานและสาธารณะ เพื่อความโปร่งใสของการบริหารจัดการ จึงจะได้รับสิทธิประโยชน์ในการขอยกเวลาการรับรองฐานะกิจการเพื่อสังคม ในประเด็นผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร การเปลี่ยนความสัมพันธ์ของผู้ซื้อ ผู้ขาย เป็นผู้ผลิต ผู้บริโภค เป็นการบริหารความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนที่สุด โดยการสร้างกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการซื้อขายกันโดยตรงอย่างต่อเนื่อง ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาในการร่วมงานของ

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมกับหุ้นส่วนทางธุรกิจ และปัญหาการไม่มีตลาดรองรับสินค้าเนื่องจาก ผู้บริโภคขาดความเข้าใจในกิจการเพื่อสังคม ผู้ประกอบการอาจต้องเปิดใจรองรับหุ้นส่วนที่มีความคิดหลากหลายมากขึ้น และภาครัฐควรสร้างกลไกช่วยเหลือด้านการตลาด

มิติด้านนโยบายของภาครัฐ ภาครัฐควรมีนโยบายสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อสังคม ในลักษณะที่เป็นการลงทุนจากภาครัฐอย่างแท้จริง และออกนโยบายที่สามารถช่วยให้กิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ เติบโตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ได้แก่ การตั้งกองทุนอินทรีย์เพื่อสนับสนุนปัจจัยการผลิต การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการสังคม หรือนักลงทุนทางสังคม การมีเงินทุนตั้งต้นสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ นโยบายทางภาษีสนับสนุนผู้ประกอบการอินทรีย์ อาทิ การไม่เก็บภาษีเงินได้นิติบุคคล การเครดิตภาษี เป็นต้น การช่วยเหลือในการเข้าถึงเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ โดยใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันน้อย การสร้างระบบตลาดคุณภาพ ภาครัฐควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือในการทำให้ผู้ประกอบการสังคมเข้าถึงสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้มากกว่าที่จะเข้าไปกำกับดูแล

5.1.1.4 ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการเพื่อสังคม

มิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ คือ ความสามารถในการสร้างกำไร และความสามารถที่จะทำให้อุตสาหกรรมผู้ผลิตรายย่อยขายได้ การได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ปราศจากสารพิษตกค้าง มีสิ่งแวดล้อมที่ดี ผู้บริโภคได้บริโภคอาหารที่มีประโยชน์ การตอบรับจากผู้บริโภค ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ ผู้นำองค์กรมีความสามารถในการสร้างผู้นำชุมชน เข้าใจความต้องการของชุมชน มีความเสียสละ ทำประโยชน์เพื่อสังคมเป็นหลัก มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความยุติธรรมกับเกษตรกร ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการขาดตลาดรองรับ ค่าใช้จ่ายในการรับรองมาตรฐาน การส่งออกสูง การขาดความรู้ด้านการแปรรูปของเกษตรกร ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรจัดหาตลาดให้ผู้ผลิตด้วยราคาที่เป็นธรรม และภาครัฐควรสนับสนุนความรู้ทางการผลิต และการแปรรูปให้แก่ผู้ผลิต ตลอดจนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายทางการตลาดและการรับรองมาตรฐานเพื่อการส่งออก

มิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมทางการบริหารของผู้นำ คือ การนำนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการแปรรูป การพัฒนาคุณภาพ และบรรจุภัณฑ์ให้ดีขึ้น เทคโนโลยีการผลิตเป็นแบบอุตสาหกรรมชุมชน ขนาดเล็ก เรียบง่าย และต้นทุนต่ำ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาด้านการแข่งขัน เกษตรกรขาดความรู้การผลิต และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ผู้ประกอบการควรพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ช่วยลดต้นทุนการผลิต นำนวัตกรรมการใช้สื่อออนไลน์ในการขยายตลาด และภาครัฐ

ควรจัดตั้งหน่วยงานอบรมให้ความรู้กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ คือองค์กรมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น กำหนดเป้าหมาย และวางแผนระยะยาว มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนคือ การทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะทัศนคติในการสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรให้สามารถพึ่งตัวเองได้ และขยายตัวออกไป ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นอนาคต และความเป็นไปได้ในการต่อยอดธุรกิจ ผู้ประกอบการควรรหาผู้ที่มีความรู้ความชำนาญทางด้าน การประกอบธุรกิจมาช่วยบริหารองค์การ

มิติด้านวัฒนธรรมขององค์การ คุณลักษณะประสิทธิผลการบริหารจัดการ คือองค์กรมีผู้นำที่ถ่ายทอดความรู้ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ให้กับบุคลากร เพื่อนำพาคนเข้าร่วมธุรกิจ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชน ปัญหาที่พบคือ ปัญหาความเชื่อการทำเกษตรอินทรีย์ของผู้นำซึ่งมุ่งเน้นเรื่องอาหารปลอดภัยและสุขภาพ จนอาจมองข้ามความต้องการของผู้บริโภค ผู้นำองค์การควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ที่มุ่งเน้นความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นวัฒนธรรมทางการกระทำ คือ องค์กรมีการเข้าไปทำกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อส่งเสริมทักษะอาชีพ และความสามารถในการผลิตให้ชุมชน ปัญหาอุปสรรคที่พบ คือปัญหาความไม่สมบูรณ์ของตลาดเกษตรอินทรีย์ที่มีราคาสูงกว่า และมีความหลากหลายน้อยกว่าสินค้าทั่วไปในตลาดปกติ องค์กรควรมีการทำวิจัยต่างๆ ทุกปี และมีการจัดโครงการฝึกอบรมที่มีการตลาดนำ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นวัฒนธรรมทางวัตถุ คือ องค์กรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าจากการทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกัน มีการฝึกอบรมที่ประยุกต์กับของจริงมาใช้ และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ การนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการเพาะปลูกเกษตรอินทรีย์ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการขายเพิ่มขึ้น และมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารอินทรีย์ (Product knowledge)

มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร คือ การมีเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การปันส่วนจากผลกำไร การเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานรับรู้ มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการคัดสรรบุคลากร องค์กรควรสร้างมูลค่าเพิ่มให้พนักงาน โดยสร้างความรู้ในกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการคัดสรรพนักงาน กระตุ้นให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดความภูมิใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร คือ องค์กรสนับสนุนเครือข่ายผู้ผลิตในการรับซื้อผลิตภัณฑ์ไปจำหน่าย สนับสนุนอุปกรณ์การผลิต เปิดโอกาสให้ผู้ผลิตวัตถุดิบ จัดจำหน่าย มาเห็นขั้นตอนการผลิต และสามารถถ่ายทอดให้กับผู้บริโภคได้อย่างมั่นใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน

ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาทัศนคติของผู้บริโภคต่ออาหารสุขภาพ และขาดความมั่นใจในคุณภาพสินค้า ช่องทางการจำหน่ายไม่มากพอต่อความต้องการของผู้บริโภค ปัญหาที่ควรปรับปรุงเกี่ยวกับรสชาติ คุณภาพ และบรรจุภัณฑ์ ผู้ประกอบการควรกระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภคโดยการให้ทดลองชิมสินค้า และการประชาสัมพันธ์ประโยชน์อาหารอินทรีย์ การขยายสาขาให้มากขึ้น การให้ข้อมูลสินค้าอย่างรายละเอียด และชัดเจน ระบุแหล่งที่ผลิต ความเป็นอินทรีย์ การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ในลักษณะการมีป้ายหน้าร้าน การปรับปรุงการจัดวางสินค้าภายในร้านให้สวยงาม เป็นหมวดหมู่ และภาครัฐควรณรงค์ให้ความรู้กับประชาชน โดยส่งเสริมการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกษตรอินทรีย์

มิติด้านนโยบายของภาครัฐ นโยบายสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ซึ่งเห็นได้จากมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีให้กับวิสาหกิจเพื่อสังคม และผู้สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งต้องนำผลกำไรไปลงทุนในกิจการ หรือใช้เพื่อประโยชน์ของเกษตรกร ผู้ยากจน คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่นๆ อย่างไรก็ตาม สินค้าเกษตรอินทรีย์มีราคาสูงกว่าสินค้าทั่วไปในตลาด องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกลไกสนับสนุนจากภาครัฐในเรื่องต่างๆ ได้แก่ นโยบายช่วยเหลือด้านการเงิน การตลาด การผลิต การเข้าถึงแหล่งข้อมูล การจัดซื้อจัดจ้างกับภาคเอกชนที่เป็นกิจการเพื่อสังคม ในการมีส่วนร่วมระหว่างรัฐและผู้ประกอบการเพื่อสังคมยังมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากนโยบายส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมยังขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง ภาครัฐควรเพิ่มบทบาทโดยอาจร่วมมือกับผู้ประกอบการเข้าไปสนับสนุนชุมชน โดยเป็นผู้เปิดทางให้ นอกจากนี้ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการขาดความรู้ความเข้าใจ และปัญหาการเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ ภาครัฐควรส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ในกิจการเพื่อสังคมด้านอาหารอินทรีย์ รวมถึงการปลูกฝังจิตสำนึกของการรับผิดชอบต่อสังคมให้กับเด็กและเยาวชนในสังคม

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์

มิติด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ คือ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ความสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่ดีขึ้น เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ และความสามารถสร้างความตระหนักในการบริโภคอาหารอินทรีย์ ซึ่งเกิดจากความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือ กิจการอยู่ได้ด้วยตนเองจากการทำกำไร ไม่ใช่จากเงินบริจาค การขยายช่องทางการตลาด การได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์สังคม คือ กิจการเพื่อสังคมตั้งเป้าหมายสูงสุดทางสังคมที่ชัดเจนว่าต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องใด และสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยมีกิจกรรมที่แก้ปัญหาและ

ช่วยเหลือสังคม อาทิ การจูงใจเกษตรกรหันกลับมาทำเกษตรอินทรีย์ การทำการค้าที่เป็นธรรม (Fair trade) การสร้างเครือข่ายตลาดอินทรีย์ การสร้างปัญญาให้กับลูกค้า ยกระดับคุณภาพชีวิตผู้คนในสังคม ผู้บริโภคมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงจากการบริโภคอาหารอินทรีย์ ปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผล คือ องค์กรมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่รับผิดชอบต่อสังคม สามารถถ่ายทอดยังผู้ตาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมมาใช้ มีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำให้ผู้ตามเข้าใจต้นกำเนิดกิจการเพื่อสังคม กล้าเปลี่ยนแปลง และมีทักษะความรู้ความสามารถ ปัญหาอุปสรรค ได้แก่ ปัญหาขาดตลาดรองรับ ปัญหาการถูกเอาเปรียบ ปัญหาหนี้สินเกษตรกรผู้ผลิตอินทรีย์ ปัญหาการรักษาสมดุลระหว่างเป้าหมายทางเศรษฐกิจและสังคม ปัญหาต้นทุนการผลิตสูง ปัญหาขาดความเชื่อมั่นของเกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ ปัญหาค่าใช้จ่ายการรับรองมาตรฐานการส่งออกสูง และปัญหาขาดความรู้การแปรรูปของเกษตรกร ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรสนับสนุนเกษตรกรในด้านต่างๆ อาทิ ปัจจัยการผลิต เงินทุน การตลาด การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การทำการค้าที่เป็นธรรม (fair trade) การจัดหาตลาดให้ผู้ผลิตด้วยราคาที่ เป็นธรรม รวมถึงการแบ่งปันความเสี่ยงในสัญญาซื้อขาย ภาครัฐควรผลักดันนโยบายส่งเสริมการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ อาทิ การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนปัจจัยการผลิต การเก็บภาษีเกษตรเคมี การยกเว้นภาษีเกษตรอินทรีย์ การสร้างระบบตลาดคุณภาพ การให้ความรู้ทางการผลิต การแปรรูปแก่ผู้ผลิต ตลอดจนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในการตลาด และการรับรองมาตรฐานเพื่อการส่งออก

มิติด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมการบริหารของผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาความรู้การผลิตเกษตรอินทรีย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ การพัฒนาความหลากหลายผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เล็ก เรียบง่าย ถูก และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ คือ การมีเป้าหมายระยะยาว มีกิจกรรมร่วมกับชุมชนระยะยาว มีการติดตามผล เปิดโอกาสให้คนจำนวนมากเข้ามาแบ่งปัน และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีแนวคิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และสร้างคุณค่าร่วมกัน ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ผลผลิตเกษตรอินทรีย์เน่าเสียง่ายและรักษาคุณภาพยาก อายุการจำหน่ายสั้น บรรจุภัณฑ์ค่าใช้จ่ายสูงและขาดการออกแบบให้สวยงาม การขาดความรู้และวิสัยทัศน์ด้านการบริหารธุรกิจ ขาดกำลังใจในการเริ่มต้นธุรกิจ และขาดเครื่องมือทางธุรกิจที่จะเป็นตัวชี้วัด ปัญหาทางด้านการแข่งขัน ปัญหาเกษตรกรขาดความรู้ทางการผลิต และการออกแบบบรรจุภัณฑ์ ผู้ประกอบการเพื่อสังคม หรือภาครัฐควรสนับสนุนเกษตรกรในการออกแบบบรรจุภัณฑ์ เพื่อยกระดับบรรจุภัณฑ์ให้มีมูลค่ามากขึ้น และเพื่อรักษาคุณภาพ เพิ่มอายุการจำหน่าย ผู้ประกอบการควรพัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่อิง

ธรรมชาติช่วยลดต้นทุนการผลิต และควรแสวงหาความร่วมมือจากการหาหุ้นส่วน สร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ขอคำแนะนำกับภาคเอกชน หรือผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการธุรกิจ และควรมีการนำนวัตกรรมมาใช้สื่อออนไลน์ขยายตลาด และผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ภาครัฐควรจัดตั้งหน่วยงานเข้ามาอบรมให้ความรู้กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง

มิติด้านวัฒนธรรมองค์กร คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นวัฒนธรรมทางความคิด ได้แก่ การทำให้ผู้เป็นต้นแบบ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์จากผู้นำองค์กร การสัมมนา การประชุม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการสร้างคุณค่าร่วมกัน คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นวัฒนธรรมทางการกระทำ ได้แก่ การทำกิจกรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม อาทิ โครงการฝึกอบรมระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และหลักสูตรฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ประกอบการ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นวัฒนธรรมทางวัตถุ ได้แก่ การมีศูนย์กลางการเรียนรู้ การฝึกอบรมพนักงานในขณะที่ปฏิบัติงาน (on the job training) การประชุมเชิงปฏิบัติการ การนำความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการจูงใจ อาทิ การขึ้นชม การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการปลูกฝังค่านิยมให้กับบุคลากร การพัฒนาคุณภาพบุคลากร ปัญหาการสื่อสารของบุคลากร ปัญหาการฝึกอบรมที่เน้นทฤษฎี ปัญหาค่านิยมเกษตรอินทรีย์ของผู้นำ และความไม่สมบูรณ์ของตลาดอินทรีย์ แนวทางแก้ไขปัญหาควรเป็นแนวทางการร่วมมือจากทุกฝ่ายในการปฏิบัติ แลกเปลี่ยนความรู้ ค่านิยมอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการทำให้ผู้เป็นตัวอย่างของผู้นำองค์กร การมีโครงการฝึกอบรมในลักษณะปฏิบัติจริง การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง และมีการทำวิจัยทุกปี ภาครัฐควรร่วมมือกับสถาบันการศึกษาจัดหลักสูตรฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการปฏิบัติ โดยอาจให้ผู้ประกอบการมาแบ่งปันประสบการณ์การทำธุรกิจ องค์กรควรมุ่งเน้นการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีทักษะการขายเพิ่มขึ้น และมีความรู้เรื่องผลิตภัณฑ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น มีโอกาสสื่อสารเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ และทราบถึงปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานต่อไป

มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การทำงานเป็นทีม มีกิจกรรมรางวัล พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ สามารถแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการดำเนินงาน การมีเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น และเก็บบางส่วนเพื่อขยายกิจการ คุณลักษณะประสิทธิผลในประเด็นผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร คือการทำงานร่วมกับชุมชน เป็นหุ้นส่วนช่วยเหลือพึ่งพา กัน การถ่ายทอดความรู้การบริหารจัดการให้ผู้ผลิต การทำเกษตรที่ปลอดภัย พึ่งพาธรรมชาติอย่างยั่งยืน การจำหน่ายอาหารอินทรีย์คัดสรรวัตถุดิบที่สะอาดปลอดภัย และการประชาสัมพันธ์แหล่งที่มา

อาหารอินทรีย์เพื่อความโปร่งใส และเพิ่มความมั่นใจให้ผู้บริโภค ปัญหาอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ปัญหาการคัดสรรพนักงาน ปัญหาการบริหารความคาดหวังพนักงานคนรุ่นใหม่ ปัญหาการร่วมงานของผู้ประกอบการเพื่อสังคมกับหุ้นส่วน ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูล การตระหนักถึงความสำคัญอาหารอินทรีย์ของผู้บริโภคยังไม่มากพอ ปัญหาการไม่มีตลาดรองรับเนื่องจากผู้บริโภคขาดความเข้าใจในกิจการเพื่อสังคม ปัญหาทัศนคติของผู้บริโภคต่ออาหารสุขภาพ และขาดความมั่นใจในคุณภาพสินค้า องค์การควรสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการคัดสรรพนักงาน ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน กระตุ้นให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดความภูมิใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีโอกาสพบปะผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจ ส่วนผู้ประกอบการควรเปิดใจรองรับหุ้นส่วนที่มีความคิดหลากหลาย กระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภคโดยให้ทดลองชิมสินค้า และประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์อาหารอินทรีย์ ขณะที่ภาครัฐควรสร้างกลไกช่วยเหลือด้านการตลาดให้ผู้ประกอบการ ออกนโยบายสนับสนุนการบริโภคอาหารอินทรีย์อย่างจริงจัง และให้ความรู้กับประชาชนโดยส่งเสริมการโฆษณาประชาสัมพันธ์

มิติด้านนโยบายของภาครัฐ นโยบายสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ได้แก่ นโยบายสนับสนุนทางด้านเงินทุนต่างๆ อาทิ กองทุนอินทรีย์ การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการสังคม นโยบายช่วยเหลืออื่นๆ อาทิ ระบบการลงทะเบียน การเข้าถึงแหล่งข้อมูล และการสร้างระบบตลาดคุณภาพ ภาครัฐสามารถส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยสนับสนุนผ่านตัวกลางคือ เอกชน หรือจัดตั้งหน่วยงานเอกชนที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม เพื่อให้คำแนะนำระบบการบริหารจัดการ การทำงานร่วมกับองค์กรตัวกลางที่สนับสนุนกิจการเพื่อสังคม การสนับสนุนการรวมกลุ่มผู้ผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิตและรับรองตลาดให้ ปัญหาที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ นโยบายขัดแย้งกัน ขาดความต่อเนื่อง และไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ปัญหา นโยบายการใช้สารเคมี ปัญหาขาดความรู้เกษตรอินทรีย์ของเจ้าหน้าที่รัฐ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและแหล่งข้อมูล การมีส่วนร่วมระหว่างรัฐและผู้ประกอบการไม่มากพอ และขาดกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาครัฐควรควบคุมการใช้นโยบายอย่างระมัดระวัง รมรณรงค์ลดโฆษณาสารเคมี จัดตั้งสำนักงานติดตามการดำเนินงานนโยบาย ส่งเสริมความรู้เกษตรอินทรีย์ให้เจ้าหน้าที่รัฐ รับฟังปัญหาจากผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ออกนโยบายสนับสนุนการเงิน อาทิ การลดหย่อนภาษีผู้ประกอบการและภาคเอกชนที่ร่วมแก้ไขปัญหาสังคม การให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ การหาสินเชื่อมาช่วยค้ำประกัน การให้กู้จากสถาบันการเงินโดยไม่มีหลักทรัพย์ ภาครัฐควรเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมโดยอาจร่วมมือกับผู้ประกอบการเข้าไปสนับสนุนชุมชนโดยเป็นผู้เปิดทางให้ หรือหน่วยงานหนึ่งเป็นเจ้าภาพ และขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี

ส่วนร่วมกำหนดนโยบาย การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ในกิจการเพื่อสังคมด้านอาหารอินทรีย์ รวมถึงการปลูกฝังจิตสำนึกการรับผิดชอบต่อสังคมให้กับเด็กและเยาวชน

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้อภิปรายผลการวิจัยตามประเด็นด้านการบริหารจัดการใน 5 มิติคือ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนโยบายของภาครัฐ ซึ่งผู้วิจัยอภิปรายในแต่ละมิติดังต่อไปนี้

ประสิทธิผลการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคม จากผลการศึกษาที่พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์มีลักษณะที่สะท้อนถึงการมองคุณค่าและการประเมินความสำเร็จขององค์กรอย่างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อาจกล่าวได้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน ซึ่งคือความสามารถในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ความสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่ดีขึ้น ความสามารถที่จะทำให้เกษตรกรพึ่งพาตนเองได้ ความสามารถสร้างความตระหนักในการบริโภคอาหารอินทรีย์ และการมีสิ่งแวดล้อมที่ดีจากการทำเกษตรกรรมที่พึ่งพาธรรมชาติอย่างแท้จริง ซึ่งจะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องคำนึงถึงความความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ คือกิจการอยู่ได้ด้วยตนเองจากการทำกำไร และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางสังคม คือการตั้งเป้าหมายสูงสุดทางสังคมที่ชัดเจนว่าต้องการแก้ไขปัญหาเรื่องใด และสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นโดยมีกิจกรรมที่คำนึงถึงผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้บริโภค สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดกิจการเพื่อสังคมของ Elkington (1994) ที่กล่าวถึงแนวคิดแบบ Triple Bottom Line คือการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมที่อาจมุ่งเน้นเป้าหมายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการเงินไปพร้อมๆ กัน โดยพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นใน 3 มิติร่วมกัน คือ มิติทางด้านเศรษฐกิจ มิติทางด้านสังคม และมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกำไร แต่ในขณะเดียวกันก็พิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางด้านธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว จากผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ที่ยั่งยืนต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนโยบายของภาครัฐ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (2556) ที่อธิบายว่า การพัฒนาที่ยั่งยืนเน้นให้มนุษย์คำนึงถึงขีดจำกัดของทรัพยากรธรรมชาติบนโลก และตอบสนองความต้องการของคนทั้งในยุคปัจจุบัน และยุคต่อๆ ไปอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งเกิดจากการ

สร้างสมดุลระหว่าง 3 มิติของการพัฒนา ได้แก่ 1. มิติการพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืน กระจายรายได้ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคม โดยเฉพาะคนที่มีรายได้น้อย 2. มิติการพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน พัฒนาคนให้มีความรู้ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 3. มิติการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณที่ระบบนิเวศสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาพเดิมได้

ข้อค้นพบจากผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างให้ความสำคัญกับแนวคิดการทำการค้าที่เป็นธรรม (Fair trade) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อผู้ผลิต เช่น การสร้างหลักประกันราคาผลผลิตที่เป็นธรรมต่อผู้ผลิต การผลิตที่มีความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของผู้ผลิตในการบริหารจัดการองค์การตัวเอง เป็นต้น ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสามารถช่วยแก้ปัญหาความยากจน และลดความเหลื่อมล้ำได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO [WTO], 1995) ซึ่งระบุถึงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เกษตรโลกเป็นเสรี WTO เป็นองค์การระหว่างประเทศที่ถือกำเนิดขึ้นมาเมื่อปี 2538 (ค.ศ. 1995) โดยมีพัฒนาการมาจากความตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้าหรือแอกเกตต์ (General Agreement on Tariffs and Trade หรือ GATT) ประเทศไทยซึ่งเป็นภาคีความตกลงแอกเกตต์ตั้งแต่ปี 2525 (ค.ศ. 1982) จึงเข้าเป็นสมาชิก WTO ในปี 2538 โดยอัตโนมัติ ซึ่งหลักการของ WTO ที่สำคัญคือ การส่งเสริมการค้าเสรีและเป็นธรรม (Free and fair trade) และการกำหนดและบังคับใช้มาตรการทางการค้าจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม จากหลักการดังกล่าวส่งผลให้แนวคิดการประกอบการเพื่อสังคมได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการในการนำมาวางกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวมิใช่จำกัดเฉพาะแต่ในงานวิจัยครั้งนี้ แต่พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ อาทิ งานวิจัยของ ชัยยุทธ์ ชำนาญเลิศกิจ (2557) ที่ศึกษาเรื่องกิจการเพื่อสังคมในระบบตลาดเป็นฐานเพื่อผลตอบแทนทางสังคมต่อการลงทุนที่ยั่งยืน พบว่า ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ 3 ประการ คือการกิจเพื่อสังคม นวัตกรรมสังคม และผลกระทบทางสังคม เช่นเดียวกับ Yang, Kao, & Cheng (2012) ศึกษาเรื่องการศึกษาหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบกิจการเพื่อสังคม (An exploratory study on the key success factors for social enterprises) พบว่ามี 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ 1. การมีภารกิจและเป้าหมายทางสังคม 2. คุณลักษณะและความสามารถในการบริหารธุรกิจของผู้ประกอบการสังคม 3. การมีวิสัยทัศน์และการเตรียมพร้อมขององค์กร 4. กลยุทธ์ทางด้านนวัตกรรมการใช้ทรัพยากร 5. ความสามารถในการแข่งขันทางผลิตภัณฑ์และบริการ และ 6. การบริหารการเงินและการจัดการความเสี่ยง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Raudeliuniene, Tvaronaviciene, & Dzemyda (2014) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบกิจการเพื่อสังคมให้มีความยั่งยืนในสถานะ

เศรษฐกิจโลก (Towards economic security and sustainability: Key success factors of sustainable entrepreneurship in conditions of global economy) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบกิจการเพื่อสังคมให้มีความยั่งยืน ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน การใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างถูกต้อง เหมาะสม 2. ด้านกลยุทธ์ทางการตลาด 3. ด้านการพัฒนาความสามารถความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม และ 4. ด้านความสามารถทางการแข่งขัน

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ คือ แนวคิดทฤษฎีทางการบริหารจัดการ และแนวทางการประกอบการเพื่อสังคมต่างก็เน้นถึงความสำคัญของประสิทธิผลเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ไม่อาจละเลยได้สำหรับธุรกิจในทุกประเภท หากแต่การดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิผลมิใช่เรื่องง่าย นอกเหนือจากประสิทธิผลเชิงเศรษฐกิจคือ การบริหารจัดการธุรกิจให้อยู่รอดแล้ว ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมีการประเมินความสำเร็จขององค์กรจากผลกระทบทางสังคมอันเกิดจากการมีเป้าหมายและภารกิจทางสังคมที่ชัดเจนในการช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้น รวมถึงผลกระทบที่จะมีต่อสิ่งแวดล้อมที่เสื่อมโทรมลงทุกวัน ดังนั้นองค์ความรู้ที่พบเป็นการเน้นย้ำว่า ประสิทธิภาพการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อสังคมดังกล่าวประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบ ตั้งแต่ผู้นำซึ่งเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กรซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นเป็นวัฒนธรรมทางความคิด การกระทำ และวัตถุโดยผ่านสมาชิกในองค์กรคือพนักงาน ประสิทธิภาพยังรวมถึงการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรอันได้แก่ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย ผู้บริโภค สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การได้รับการสนับสนุนจากนโยบายและมาตรการส่งเสริมการประกอบการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์จากภาครัฐ

ภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่มต่างยอมรับว่า คุณลักษณะของผู้นำกิจการเพื่อสังคมในการเสริมสร้างความสำเร็จให้องค์กร คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่รับผิดชอบต่อสังคมสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นานวัตกรรมมาใช้ มีความมุ่งมั่น เชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำให้ผู้ตามเข้าใจต้นกำเนิดของกิจการเพื่อสังคม มีความกล้าเปลี่ยนแปลง และมีทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการธุรกิจ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Martin & Osberg (2007) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องเป็นผู้ทำสิ่งแปลกใหม่ ที่ต้องใช้ความกล้าเสี่ยงในการลงมือทำ มองเห็น โอกาส มีความสร้างสรรค์ คือทำสิ่งแปลกใหม่ตามโอกาสที่เปิด มุ่งมั่นบากบั่นต่อสู้เอาชนะอุปสรรคทั้งหลาย จนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Boyer et al. (2009) กล่าวถึง ภาวะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในคน สินค้าและ

บริการ เป็นคุณลักษณะผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ และยังคงคล้องกับงานวิจัยของ สมเกียรติ สกุลสุรเอกพงศ์ (2557) ที่ศึกษาเรื่องตัวแบบการจัดการกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะของผู้นำในกิจการเพื่อสังคม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กรของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และมีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กรผ่านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า คุณลักษณะประสิทธิผลการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ ในประเด็นด้านการนำองค์กร มีลักษณะที่องค์กรมีผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ซึ่งสะท้อนออกมาให้เห็นได้จากการที่องค์กรมีการวางแผน และกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางขององค์กรเพื่อเป็นองค์การผู้นำด้านกิจการเพื่อสังคม อีกทั้งมีการตั้งเป้าหมายระยะยาว มีการดำเนินงานตามพันธกิจทางสังคมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ สามารถทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ซึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ คือการทำให้เป็นประโยชน์ต่อผู้บริโภค สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะผู้นำกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ที่มีทัศนคติในการสนับสนุนกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตให้สามารถพึ่งตัวเองได้ และในการขยายกลุ่มเกษตรกรผู้ผลิตให้กว้างออกไป ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Bornstein (2004) ที่อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือ บุคคลประเภทที่ทำงานทุ่มเทเต็มที่ซึ่งมีทักษะแรงจูงใจ มีพลังและยืนหยัดที่จะทำอะไรก็ตามที่จำเป็นต่อการผลักดันความคิดนั้นไปข้างหน้า ไม่ว่าจะโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ ให้ความรู้ สร้างความประทับใจ และปรับเปลี่ยนมุมมอง และยังคงคล้องกับแนวคิดของ สถณี อาชวานันทกุล (2552) ที่กล่าวว่า ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องมีความมุ่งมั่นในการหาวิธีการใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาสังคม โดยจะใช้รูปแบบใดในการบรรลุเป้าหมายก็ได้ ส่วนใหญ่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมมักมีความคิดแหกคอกสวนกระแส จนหลายฝ่ายมองว่าเป็น “คนหัวรั้น” ซึ่งกิจการของคนหัวรั้นเหล่านี้ หลายแห่งประสบความสำเร็จทั้งในแง่การทำประโยชน์เพื่อสังคม และยังสร้างกำไรให้ผู้ลงทุนได้ด้วย เช่นเดียวกับแนวคิดของ Dees (1998) กล่าวว่า ผู้ประกอบการเพื่อสังคม คือผู้ปฏิรูปและปฏิบัติทางสังคม ซึ่งสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานจากเดิมที่เคยทำในหน่วยงาน เพื่อสังคม มีทัศนะวิสัยที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุมากกว่าการแก้ปัญหาจากปลายเหตุ พร้อมกับการสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่ง

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จสูงสุด คือผู้ที่มุ่งมั่นอย่างยิ่งที่จะบรรลุเป้าหมายระยะยาว มากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ คือ คุณลักษณะประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ซึ่งเกิดจากผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการนำนวัตกรรมทางการบริหารจัดการมาใช้ โดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อาทิ การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ทางการผลิตเกษตรอินทรีย์ โดยการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เล็ก เรียบง่าย ถูก และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ซึ่งให้ผลผลิตสูง ใช้แรงงานน้อย และมีคุณภาพสูง ซึ่งคุณลักษณะประสิทธิผลดังกล่าว เป็นการสร้างความเข้มแข็งจากภายในจากการมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรม ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล่าวคือ กิจการเพื่อสังคมเป็นกลไกที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในแง่ของมุมมองของการเพิ่มความสามารถทางการผลิตให้กับชุมชนผู้ผลิต และเครือข่าย โดยการลดการพึ่งพาปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการเสริมสร้างทักษะอาชีพ และสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและเครือข่าย อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศได้ นอกจากนี้ องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบในประเด็นความมุ่งมั่นและมีวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร คือ การที่กิจการเพื่อสังคมจะสามารถดำเนินกิจการให้ประสบผลสำเร็จ ได้นั้น จำเป็นต้องมีเข็มทิศในการนำทางธุรกิจซึ่งเปรียบได้กับวิสัยทัศน์ของผู้นำซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดของธุรกิจ ทำให้ทราบทิศทางการประกอบการ ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำกิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมีเป้าหมายทางสังคมที่ชัดเจน ซึ่งเปรียบเสมือนความฝันที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมทุกคนมี และต้องการที่จะไปให้ถึง ซึ่งประสิทธิผลของกิจการเพื่อสังคมเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนของคนจำนวนมาก ยิ่งผู้ประกอบการเพื่อสังคมเปิด โอกาสให้คนจำนวนมากเข้ามาแบ่งปันความฝัน และบรรลุเป้าหมายร่วมกันมากเท่าใด โอกาสที่กิจการเพื่อสังคมจะประสบความสำเร็จย่อมมากขึ้นไปเท่านั้น

วัฒนธรรมองค์กร จากผลการศึกษาที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและเชื่อมโยงต่อการพัฒนาประสิทธิผลขององค์กร ประเด็นสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่พบ คือ คุณลักษณะการบริหารจัดการในเรื่องการถ่ายทอดความรู้และค่านิยมร่วมมีลักษณะเป็นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชื่อ ประสบการณ์ในรูปแบบการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อซึมซับค่านิยมจากการเป็นต้นแบบของผู้นำองค์กร ผ่านการประชุม การจัดสัมมนา การฝึกอบรมบุคลากร การนำพนักงานไปศึกษาดูงาน รวมถึงมีการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ภายในองค์กร การถ่ายทอดค่านิยมร่วมจากการเป็นต้นแบบของผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคม โดยการถ่ายทอดค่านิยมที่รับผิดชอบต่อสังคมสู่ผู้ติดตาม โดยเฉพาะค่านิยมเกี่ยวกับ

การสร้างจิตสำนึกของการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการขยายตัวของกิจการเพื่อสังคม เนื่องจากสามารถนำพาคนเข้ามาร่วมธุรกิจมากขึ้น และเป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่มต่างให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมที่เน้นการปฏิบัติแบบมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ โครงการฝึกอบรมระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และหลักสูตรฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ประกอบการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มุลินธิโอ โซก้า (ประเทศไทย) (2553) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้ประกอบการเพื่อสังคมว่า เป็นบุคคลที่เสนอแนวคิดใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงสังคมในวงกว้างแทนที่จะปล่อยให้ เป็นหน้าที่ของภาครัฐหรือภาคธุรกิจ มุ่งมั่นที่จะร่วมแก้ไขปัญหา จูงใจให้คนในสังคมยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ รวมทั้งแสวงหาการสนับสนุนจากสังคมวงกว้าง เพื่อส่งเสริมให้คนในชุมชนยอมรับและนำความคิดไปปฏิบัติให้มากที่สุด เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้น เช่นเดียวกับแนวคิดของ The Benevolent Society (2013) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ คือ การมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นตัวแทน ลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถรับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น ทางด้านการจัดหาเงินทุนและการจัดหาทรัพยากร เป็นต้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wronka (2013) ที่ศึกษาเรื่อง Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ แรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน การร่วมมือกับภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

ข้อค้นพบจากผลการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับการจัดการความรู้ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นปัจจัยในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางวัตถุให้องค์การ โดยมีกระบวนการคัดเลือกบุคลากรในการเข้ามาทำงาน ใช้บุคลากรที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากรในด้านต่าง ๆ และการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ดำรงอยู่คู่กับองค์การ ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ Boyer et al. (2009) กล่าวถึงคุณลักษณะเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งสามารถช่วยให้พนักงานหรือสมาชิกในองค์การเพิ่มระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมถึงได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Nielsen (2012) ที่ศึกษาเรื่อง Networks for social enterprise : Applying a systems perspective to case studies in Latin America พบว่า ปัจจัยสำเร็จในการประกอบกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ในเครือข่ายกิจการเพื่อสังคม และการจัดการความรู้ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Elkington & Hartigan (2008) กล่าวถึงคุณลักษณะร่วม 2 ประการที่เป็นปัจจัยสำเร็จต่อความยั่งยืนของกิจการเพื่อสังคม คือ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความต้องการของคนจน และตลาดคนจน (Bottom-of-the-pyramid market หรือ “ตลาด BOP”) และต้องมีความสามารถในการดึงดูดและรักษานักงานดีให้อยู่กับองค์กรนานๆ การพัฒนาทักษะการทำงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของ Co-operative enterprise council (2014) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม ได้แก่ การคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยเฉพาะตำแหน่งผู้บริหารที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการประกอบธุรกิจ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้มี 2 ประการ ได้แก่ 1.การมุ่งเน้นนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม และ 2.การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ประการแรก การมุ่งเน้นนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม เป็นการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกิจการเพื่อสังคม ดังจะเห็นได้จากการให้ความสำคัญกับแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม (shared value) ซึ่งขยับจากความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกัน โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและรับผิดชอบต่อความยั่งยืนของสังคม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้า ซึ่งมีการเชื่อมโยงผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนั้น การนำนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมที่นำไปใช้ได้ผล คือ การนำโครงการฝึกอบรมระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม (Participatory guarantee systems : PGS) ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือของเกษตรกรผู้ผลิตรายย่อย ผู้ประกอบการ และผู้บริโภคในการสร้างมาตรฐานและการให้หลักประกันด้านคุณภาพร่วมกัน อาทิ การดูแลคุณภาพร่วมกันในตลาดสีเขียวตามที่ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความสลับซับซ้อนของระบบการตรวจสอบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยองค์การอิสระซึ่งมีระเบียบข้อกำหนดที่ค่อนข้างเข้มงวดและมากเกินไปจนจำเป็นสำหรับการทำการตลาดเกษตรอินทรีย์ในท้องถิ่น ระบบ PGS เป็นการเปิดโอกาสให้เกษตรกรมีส่วนร่วมในระบบการตรวจรับรอง และเปิดโอกาสให้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในการตรวจรับรองที่เหมาะสมกับเกษตรกรรายย่อย นอกจากนั้น นวัตกรรมแบบมีส่วนร่วมอื่นๆ ได้แก่ การสร้างนวัตกรรมใหม่ในการค้นหาทางเลือกร่วมกับเกษตรกรในการทำเกษตรที่ไม่ใช้สารเคมี เพื่อส่งเสริมการผลิตเกษตรอินทรีย์ ด้วยการพัฒนาภูมิปัญญาพื้นบ้านและเทคโนโลยีอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งจะเห็นได้ว่า องค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวที่ค้นพบเป็นการต่อยอดแนวคิดการประกอบการเพื่อสังคมที่

กล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยธรรมชาติกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของกิจการเพื่อสังคม

ประการที่สอง การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะประสิทธิผลการบริหารจัดการที่ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การ ซึ่งในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ องค์การควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ตั้งสมประสงค์จากการ ได้สัมผัสกับปัญหาที่แท้จริงในขณะที่ลงมือปฏิบัติงาน และสังเกตการทำงาน ของพนักงานที่มีความชำนาญ (On the job training) นอกจากนั้น ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรที่เน้นการปฏิบัติ เรียนรู้จากของจริงแล้วไปลงมือทำ รวมถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมประชุมเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ ตลอดจนการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ประกอบการเพื่อสังคม ควรเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการแต่ละรายมาแบ่งปันประสบการณ์การทำธุรกิจจากโครงการของตนเอง เนื่องจากความเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurship) ของผู้ประกอบการเพื่อสังคมต้องเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ ไม่สามารถบรรยายได้ทั้งหมด

การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากผลการศึกษาที่พบว่า การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พบ คือคุณลักษณะประสิทธิผลการบริหารจัดการ ที่องค์การมีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม และมีความโปร่งใส ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานรับรู้กระบวนการบริหารจัดการ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ รวมทั้งการใช้หลักธรรมในการบริหารพนักงาน โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีการกระจายหุ้นให้ และมีเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้นซึ่งถือเป็นแรงจูงใจที่สำคัญ ส่วนคุณลักษณะการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์การ คือ การทำงานร่วมกันระหว่างผู้ประกอบการเพื่อสังคม กับเครือข่ายผู้ผลิตในลักษณะที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญช่วยเหลือผู้ผลิต และพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในแง่การคำนึงถึงผู้บริโภค ชุมชนและสิ่งแวดล้อม คือ การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการรับรู้ถึงกระบวนการผลิตสินค้าอาหารอินทรีย์ เพื่อความโปร่งใส และเพิ่มความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค อีกทั้งเพื่อส่งเสริมความรู้ความเข้าใจต่อการบริโภคที่ยั่งยืน มีการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจร้านอาหารปลอดสารพิษ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารที่ปลอดภัย ดีต่อสุขภาพ การตระหนักถึงคุณค่าทรัพยากรและภูมิปัญญาไทย โดยส่งเสริมเกษตรกรรมที่ปลอดภัย ยั่งยืน เพื่อรักษาชุมชนและสิ่งแวดล้อม ข้อค้นพบจากผลการศึกษาครั้งนี้เชื่อมโยงกับประสิทธิผลการบริหารจัดการขององค์การ ซึ่งเกิดจากการสร้างคุณค่าสาธารณะและสร้างความสมดุลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายโดยผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่ม

ต่างยอมรับว่า กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมิติทางสังคม และคนจำนวนมาก เนื่องจากมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการก่อตั้งคือการแก้ไขปัญหาสังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องอย่างยั่งยืนที่องค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุน และความร่วมมือจากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังจะเห็นได้จากแนวคิดของ Freeman (1984) ซึ่งกล่าวว่า ธุรกิจจะประสบผลสำเร็จได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย คือ ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชน ผู้ออกเงิน (ผู้ถือหุ้น ธนาคาร และผู้มีเงิน) เรียกว่าผู้มีส่วนได้เสีย โดยต้องสร้างคุณค่าด้วยความรับผิดชอบ คุณแลสิ่งแวดล้อม หรือการทำกรใด ๆ ที่ทำให้โลกเป็นที่น่าอยู่ ทั้งนี้แนวคิดทางธุรกิจ คุณธรรม ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมต้องดำเนินการไปพร้อมกัน เพราะผู้มีส่วนได้เสียคือ กลุ่มและบุคคลผู้ซึ่งอาจมีผลต่อหรือได้รับผลกระทบจากความสำเร็จของภารกิจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Post et al. (2002) ที่กล่าวว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ บุคคลหรือกลุ่มซึ่งมีผลกระทบ หรือได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจขององค์กร นโยบาย และการปฏิบัติ เช่นเดียวกับ Jonker & Foster (2005) ได้กล่าวว่า ความต้องการกำไรสูงสุดของผู้ถือหุ้นจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความพอใจและการตอบสนองความต้องการบางอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ แม้บริษัทจะพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นกลุ่มที่ค้ำจุนถึงเป็นอันดับแรกได้สำเร็จ แต่การทำเช่นนั้นจะนำไปสู่การกระทบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ

ข้อค้นพบจากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dees (1998) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมว่า มีส่วนในการสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้ประชาชนและทรัพยากร ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทางสังคมในการจัดการกับปัญหา สร้างคุณค่าสาธารณะ รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของการรับผิดชอบต่อสังคมและผลลัพธ์ที่ถูกสร้างขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ สฤณี อาชวานันทกุล (2553) ที่กล่าวว่า กิจกรรมเพื่อสังคมเป็นกิจการที่มีพันธกิจหลักในการช่วยเหลือคนที่ขาดโอกาสในการเข้าถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของปัจจัยพื้นฐาน ค้ำจุนถึง สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก มีจุดประสงค์เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับเล็ก (Micro economic) และกิจกรรมในพื้นที่ไร้ตลาดไปจนถึงตลาดโตเร็ว สร้างผลตอบแทนด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม มีการประสานประโยชน์ของทุกฝ่าย ได้แก่ภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคเอกชน เพื่อสร้างค่านักสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ข้อค้นพบดังกล่าวมิใช่จำกัดเฉพาะแต่ในงานวิจัยครั้งนี้ แต่พบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ อาทิ งานวิจัยของ Nielsen (2012) ที่ศึกษาเรื่อง Networks for social enterprise : Applying a systems perspective to case studies in Latin America พบว่า ปัจจัยสำเร็จในการประกอบการเพื่อสังคม ได้แก่ การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ในเครือข่ายกิจการเพื่อสังคม และการจัดการความรู้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ พิพัฒน์ นนทนาครณ์ (2558) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะ

ผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กรของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กรผ่านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อภาพลักษณ์องค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการศึกษาคั้งนี้ คือ กิจกรรมเพื่อสังคมเป็น กระแสการดำเนินธุรกิจแนวใหม่ที่ได้รับค่านิยม ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการเพื่อสังคมที่ คำนึงถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคในการ พิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ และยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของ องค์กรให้ดูน่าเชื่อถือทำให้ได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าผู้ใช้บริการมากขึ้น กิจกรรมเพื่อสังคม กลายเป็นกระแสการดำเนินธุรกิจแนวใหม่ของโลก ดังจะเห็นได้จาก Bill & Melinda Gates Foundation (1999) ที่กล่าวถึง บิลล์ เกตส์ (Bill Gates) นักธุรกิจชาวอเมริกัน และหนึ่งในผู้ก่อตั้ง บริษัทไมโครซอฟท์ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมเพื่อสังคม โดยการก่อตั้งมูลนิธิบิลและเมลินดาเกตส์ (Bill & Melinda Gates Foundation) ซึ่งเป็นมูลนิธิเอกชนหรือส่วนบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายหลัก คือ เพื่อปรับปรุงการบริหารสุขภาพและลดความยากจนทั่วโลก และขยายโอกาสทางการศึกษาและการ เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมูลนิธิดังกล่าวก่อตั้งขึ้นเพื่อนำเงินบริจาคที่ได้มาทำการบริหาร และ นำดอกผลไปใช้เพื่อการกุศลตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ สำหรับประเทศไทย กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการ กิจกรรมเพื่อสังคม โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์เป็นกลุ่มลูกค้าที่รักสุขภาพ และพร้อมที่ จะให้การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม เพียงแต่ขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมเพื่อสังคม และเกษตร อินทรีย์ ซึ่งหากผู้บริโภคเข้าใจในหลักการและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมเพื่อสังคม และความรู้เกี่ยวกับ เกษตรอินทรีย์มากขึ้น ยิ่งทำให้กิจกรรมเพื่อสังคม โดยเฉพาะด้านอาหารอินทรีย์ได้รับความสนใจและ ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง

นโยบายของภาครัฐ จากผลการศึกษาที่พบว่า นโยบายของภาครัฐถือว่ามีความสำคัญมาก ต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม ให้สามารถ ดำเนินการได้สะดวกและมีประสิทธิภาพ ดังเช่นที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่มต่างยอมรับว่า คุณลักษณะที่พึงพัฒนาในแง่ประสิทธิภาพผลการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อสังคม ควรมุ่งเน้นไปที่การ ส่งเสริมประสิทธิภาพในประเด็นของการที่ภาครัฐควรมีนโยบายสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อสังคม ในลักษณะที่เป็นการลงทุนจากภาครัฐอย่างแท้จริง ไม่ใช่การให้เงินเพื่อใช้แล้วหมดไปในระยะสั้น และภาครัฐควรเข้ามา มีบทบาทในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การมีเงินทุนตั้งต้นสำหรับผู้ประกอบการราย ใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจ การช่วยเหลือในการเข้าถึงเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ โดยใช้หลักทรัพย์ค้ำ ประกันน้อย การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการสังคม รวมถึงการยกเว้นภาษีนิติบุคคลให้กับนัก

ลงทุนทางสังคม และการสร้างระบบตลาดคุณภาพ นอกจากนั้น ภาครัฐร่วมมือกับผู้ประกอบการในการเข้าไปสนับสนุนชุมชน โดยเป็นผู้เปิดทางให้ หรือภาครัฐ โดยหน่วยงานหนึ่งเป็นเจ้าของ และขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งลักษณะในกระบวนการสนับสนุนของภาครัฐควรทำอย่างต่อเนื่อง และใช้ระยะเวลา อาจลดขนาดของ โครงการลงมาเพื่อให้สามารถดำเนินการสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น นโยบายและมาตรการในการส่งเสริมการประกอบการเพื่อสังคมของภาครัฐจึงมีความสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคม ดังงานวิจัยของ พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558) ศึกษาเรื่อง บทบาทของซีเอสอาร์และวิสาหกิจเพื่อสังคมกับการแก้ปัญหาสังคม พบว่า การดำเนินการทางด้านซีเอสอาร์ในภาคส่วนต่าง ๆ นั้น มีผู้เกี่ยวข้องมากมายที่มีบทบาทที่แตกต่างและเสริมแรงกัน เมื่อพิจารณาในภาคสาธารณะผู้เกี่ยวข้องคือหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานสาธารณะเอกชนที่ตั้งตามกฎหมายพิเศษ เช่น สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย หอการค้าไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย มีบทบาทหลักคือการสร้างคุณค่าสาธารณะและวางมาตรฐานหรือแนวทางรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง ส่วนภาคเอกชนทำหน้าที่ในการสร้างคุณค่าเอกชน คือความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นและสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม สุดท้าย คือ ภาคประชาชนซึ่งมีผู้เล่นหลักคือประชาชน ตลอดจนมูลนิธิ สมาคม และชมรมต่าง ๆ ซึ่งทำหน้าที่ในการสร้างคุณค่าสังคมร่วมกับภาคเอกชน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิศเรศ สันตนิยัตยกุล (2556) ศึกษาเรื่องการศึกษาวิเคราะห์นโยบายการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมโดยใช้ตัวแบบเครือข่ายนโยบาย พบว่า สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) เป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางและผลักดันนโยบายส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งมีการดำเนินนโยบายมายาวนาน และเป็นรูปธรรมด้วยแนวคิดเชิงการปฏิรูปสังคมของสำนักงานส่งเสริมสุขภาพแห่งชาติ (สสส.) ที่สอดคล้องกับรัฐบาล นโยบายนี้จึงถูกตั้งขึ้นเป็นวาระระดับชาติ ภาครัฐและสสส. มีความสัมพันธ์กันในลักษณะใกล้ชิดสัมพันธ์ และเอื้อให้ นโยบายส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมเกิดขึ้นโดยมีพื้นฐานความสนใจร่วมกันและการประสานผลประโยชน์ระหว่างกัน วิธีการสร้างเครือข่ายการทำงานของ สกส. มีความเกี่ยวข้องกับหลักการ และวิธีการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่คำนึงถึงหลักประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร อย่างไรก็ตาม นโยบายกิจการเพื่อสังคม ยังต้องการปัจจัยสนับสนุนในหลากหลายมิติของทุกๆ ภาคส่วน รวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตของกิจการเพื่อสังคม และการสื่อสารคุณค่าให้เป็นที่รับรู้ และเข้าใจอย่างกว้างขวาง

นอกจากนั้น ข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา สมมิตร (2557) ที่ศึกษาเรื่องสถานการณ์ธุรกิจเพื่อสังคมภายใต้บริบททุนทางสังคมในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ทุนทางด้านปัจจัยเครือข่ายสนับสนุนภายนอก อันได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการศึกษา เป็นต้น เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการส่งเสริมการพัฒนากิจการ

เพื่อสังคม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศักดิ์คำ ศิริภัทร โสภณ (2558) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษากรอบแนวคิดเพื่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย พบว่า ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายแห่ง ได้มีการพัฒนากิจการเพื่อสังคมจนประสบผลสำเร็จ จากการมีบทบาทอย่างแข็งขันจากการสนับสนุนและผลักดันของภาครัฐ โดยเฉพาะการพัฒนาหน่วยงานเฉพาะสำหรับดูแลกิจการเพื่อสังคม การกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวของภาครัฐ การออกกฎหมายเฉพาะ การพัฒนานวัตกรรม การสร้างองค์กรตัวกลางเพื่อบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม การจัดกองทุน ตลอดจนการสร้างเครือข่ายของกิจการเพื่อสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ควรมีการพัฒนาแหล่งเงินทุนทั้งตลาดเงิน และตลาดทุน โดยเฉพาะกิจการเพื่อสังคมที่สร้างขึ้นโดยผู้ประกอบการใหม่ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศไทย ทั้งนี้ ภาครัฐควรเป็นผู้ริเริ่มโดยทำกิจกรรมเพื่อสังคมต้นแบบเพื่อให้องค์กรต่างๆ ได้นำไปประยุกต์ใช้กำหนดมาตรการส่งเสริมการลงทุน เช่น การให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษี ตลอดจนการออกกฎหมายเฉพาะเพื่อพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Wronka (2013) ที่ศึกษาเรื่อง Analyzing the success of social enterprises – critical success factors perspective พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่ง แรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นของพนักงาน สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและข้อบังคับที่เอื้อกุล ความน่าสนใจและชัดเจนของกรอบความคิดใหม่ๆ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ ลักษณะที่ดีของการให้บริการ การร่วมมือกับภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทูทางสังคม (Social capital) การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น และความยั่งยืนทางการเงิน เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบกิจการเพื่อสังคม

องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบในประเด็นนโยบายของภาครัฐคือ แนวคิดกิจการเพื่อสังคมเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งเข้ามาในประเทศไทยได้ไม่นาน ดังนั้น จึงเป็นการยากสำหรับผู้ประกอบการในการเริ่มต้นธุรกิจที่จะสามารถฝ่าฟันปัญหาต่างๆ เพียงลำพังได้ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ที่ไม่ประสบความสำเร็จจากการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากขาดกำลังใจ และความรู้ทางการบริหารจัดการธุรกิจ อีกทั้งขาดการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การสนับสนุนจากภาครัฐจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยผู้ประกอบการก้าวข้ามอุปสรรคไปได้ โดยเฉพาะกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ที่มีต้นทุนการผลิตสูง ไม่สามารถปล่อยให้ไปตามธรรมชาติได้ จำเป็นต้องอาศัยกลไกการสนับสนุนจากภาครัฐ โดยการออกนโยบายสนับสนุนด้านเงินทุน การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และการสร้างระบบตลาดคุณภาพ ซึ่งแนวทางในการออกนโยบายของภาครัฐที่มีประสิทธิผลและตรงตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ควรเป็นแนวทางที่ภาครัฐรับฟังปัญหาที่แท้จริงจากผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาส่งเสริมในเชิงนโยบายที่

ช่วยแก้ปัญหาได้ตรงจุด และเป็นเครื่องมือทางนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการเจริญเติบโตของกิจการเพื่อสังคมต่อไป

กล่าวโดยสรุป องค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบจากการศึกษาครั้งนี้ คือ คุณลักษณะประสิทธิผลในการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้ประกอบการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมีการประเมินความสำเร็จขององค์กรจากผลกระทบทางสังคมอันเกิดจากการมีเป้าหมายและภารกิจทางสังคมที่ชัดเจนในการช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา และเปลี่ยนแปลงสังคมไปในทางที่ดีขึ้น ประสิทธิภาพเกิดจากผู้นำที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ อาทิ การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการพัฒนาเทคโนโลยีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ การออกแบบบรรจุภัณฑ์ และพัฒนาความหลากหลายของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนพัฒนาองค์ความรู้ทางการผลิตเกษตรอินทรีย์ ประสิทธิภาพของกิจการเพื่อสังคมยังเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนของคนจำนวนมาก ยิ่งผู้ประกอบการเพื่อสังคมเปิดโอกาสให้คนจำนวนมากเข้ามาบรรลุมเป้าหมายร่วมกันมากเท่าใด โอกาสที่กิจการเพื่อสังคมจะประสบความสำเร็จย่อมมากขึ้นไปเท่านั้น นอกจากนี้ คุณลักษณะประสิทธิผลที่สำคัญคือ การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริง องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สัมผัสประสบการณ์จากการได้สัมผัสกับปัญหาที่แท้จริงในขณะลงมือปฏิบัติงาน และสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ (On the job training) และควรมุ่งเน้นนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ในการให้ผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกิจการเพื่อสังคม อาทิ โครงการฝึกอบรมระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม (Participatory guarantee systems: PGS) ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือของเกษตรกรผู้ผลิตรายย่อย ผู้ประกอบการ และผู้บริโภคในการสร้างมาตรฐานและการให้หลักประกันด้านคุณภาพร่วมกัน อาทิ การดูแลคุณภาพร่วมกันในตลาดสีเขียวตามที่ต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความสลับซับซ้อนของระบบการตรวจสอบรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์โดยองค์การอิสระ ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการประกอบการเพื่อสังคมที่คำนึงถึงสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคในการพิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ และยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดูน่าเชื่อถือทำให้ได้รับการสนับสนุนจากลูกค้าผู้ใช้บริการมากขึ้น ซึ่งหากผู้บริโภคเข้าในหลักการและวัตถุประสงค์ของกิจการเพื่อสังคม และความรู้เกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์มากขึ้น ยิ่งทำให้กิจการเพื่อสังคม โดยเฉพาะด้านอาหารอินทรีย์ได้รับความสนใจและได้รับการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ การดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้มีประสิทธิผลจำเป็นต้องอาศัยกลไกการสนับสนุนจากรัฐ โดยเฉพาะการออกนโยบายสนับสนุนด้านเงินทุน การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และการสร้างระบบตลาดคุณภาพ ซึ่งแนวทางในการออกนโยบายของภาครัฐที่มีประสิทธิผลและตรงตามความต้องการของผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ควรเป็นแนวทางที่ภาครัฐรับฟังปัญหาที่แท้จริงจากผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาส่งเสริมการเจริญเติบโตของกิจการเพื่อสังคมต่อไป

5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหารจัดการ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงการบริหารจัดการ

1) ผู้ประกอบการเพื่อสังคม ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ทางด้านการผลิต และการตลาดให้แก่เกษตรกรผู้ผลิต อาทิ การสนับสนุนปัจจัยการผลิตต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์การผลิต เงินทุน การสนับสนุนความรู้ด้านการผลิต การแปรรูป เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เก็บได้นานขึ้น และมีมูลค่ามากขึ้นเมื่อต้องแข่งขันกับสินค้าทั่วไปในตลาดปกติ การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ ในรูปแบบที่สามารถช่วยลดต้นทุนการผลิต การสร้างหลักประกันทางการตลาด ได้แก่ การรับซื้อผลิตภัณฑ์ การจัดหาตลาดเพื่อให้เกษตรกรมีช่องทางในการจำหน่ายผลผลิต โดยอาจเป็นตลาดระบบสมาชิก และมีการรวมกลุ่มของผู้ผลิต เป็นต้น

2) ผู้ประกอบการเพื่อสังคม ควรมุ่งเน้นการหารูปแบบการสร้างนวัตกรรมในการทำธุรกิจ (Innovative Model) ที่ประกอบไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมกับความรู้ทางการบริหารจัดการในการดำเนินธุรกิจ เพื่อเสริมทักษะความรู้ทางการบริหารจัดการ และวิสัยทัศน์ในส่วนที่ผู้ประกอบการขาด อาทิ การร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ การหาหุ้นส่วน การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ขอคำแนะนำ และปรึกษาหารือกัน

3) การตั้งเป้าหมายของกิจการเพื่อสังคม ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรมีการตั้งเป้าหมายระยะยาว และควรมีการแบ่งทอนเป้าหมายลงมาให้มีระยะเวลาที่เหมาะสม เปิดโอกาสให้คนจำนวนมากเข้ามาร่วมแบ่งปันและบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สำหรับการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมาย ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางธุรกิจในการชี้วัดผลสำเร็จว่าการดำเนินธุรกิจใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

4) ในการจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรทางสังคม ซึ่งหมายถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาสังคมที่กิจการเพื่อสังคมได้ตั้งเป้าหมายไว้ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนในระยะยาว และมีการติดตามผล เข้าไปพบปะพูดคุยกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้รับการสนับสนุน และความร่วมมือจากคนในชุมชน อันจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนในการเข้าไปแก้ไขปัญหาสังคม นอกจากนั้น การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

(Participatory action research : PAR) เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาและแก้ปัญหาของชุมชนโดยคนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวิจัย เป็นการแสวงหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพในการได้มาซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหามุมชนอย่างได้ผล

5) ในการประกอบการเพื่อให้อีหัจฉการอยู่รอด ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการต้นทุน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของการบริหารจัดการธุรกิจ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมส่วนใหญ่ยังติดอยู่กับความเชื่อทางด้านสังคมซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อทางด้านธุรกิจ อาทิ ความเชื่อว่าการทำกำไรเป็นเรื่องไม่ดี เป็นการเอาเปรียบผู้อื่น และการบวกราคาต้นทุนเป็นหน้าที่ของผู้บริโภคที่จะต้องแบกรับ เป็นต้น

6) ความเชื่อและค่านิยมในการทำเกษตรอินทรีย์ของผู้นำองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นแต่ในเรื่องของอาหารปลอดสารพิษ และสุขภาพที่ดีจนเกินไป อาจทำให้ผู้นำองค์กรมองข้ามความสำคัญของความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งกลายเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิผลการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมด้านอุตสาหกรรมอาหารอินทรีย์ ดังนั้น ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ที่มุ่งเน้นความต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง มีการทำวิจัยต่างๆ ทุกปี และมีการจัดโครงการฝึกอบรมที่ประยุกต์กับของจริงมาใช้ อาทิ โครงการที่มีการตลาดนำ การฝึกลงปฏิบัติเพื่อนำผลผลิตไปใส่ในตลาดเพื่อให้ถึงผู้บริโภคง่ายขึ้น

7) ในประเด็นของการส่งเสริมการขายผลิตภัณฑ์ในตลาด ผู้ประกอบการเพื่อสังคมควรมุ่งเน้นการส่งเสริมประสิทธิผลในประเด็นของการกระตุ้นการรับรู้ของผู้บริโภค อาทิ การให้ทดลองชิมสินค้าตัวอย่าง การใช้สื่อประชาสัมพันธ์ถึงประโยชน์ของอาหารอินทรีย์ แหล่งที่มาของวัตถุดิบ โดยการแสดงด้วยภาพ แผ่นพับ (Brochure) แสดงถึงกระบวนการผลิต เพื่อให้ผู้บริโภคได้เห็นภาพ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริโภค การนำนวัตกรรมการใช้สื่อออนไลน์ในการขยายตลาดผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ให้เป็นรู้จักมากขึ้น การฝึกอบรมบุคลากรในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการขายเพิ่มขึ้น และมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อาหารอินทรีย์ (Product knowledge) การปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ในลักษณะของการมีป้ายหน้าร้าน และการปรับปรุงการจัดวางสินค้าภายในร้านให้สวยงาม เป็นหมวดหมู่

8) ผู้ประกอบการเพื่อสังคม ควรมุ่งเน้นในการส่งเสริมประสิทธิผลในประเด็นของการเพิ่มมูลค่าทรัพยากรมนุษย์ให้กับองค์กร อาทิ การฝึกอบรมบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากร และเพิ่มทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการเพื่อสังคมตั้งแต่กระบวนการคัดสรรพนักงาน การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกระบวนการบริหารจัดการ การเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่รู้จักในวงการธุรกิจที่ทำ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร รวมถึงควรมีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วน

ร่วมรับผิดชอบในการทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.3.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1) ภาครัฐควรมีการออกนโยบายและมาตรการในการส่งเสริมการประกอบการเพื่อสังคมที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรม ซึ่งลักษณะในกระบวนการสนับสนุนของภาครัฐควรทำอย่างต่อเนื่อง และใช้ระยะเวลา โดยอาจมีการประสานงาน และติดตามผลการทำงานร่วมกับสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) เพื่อติดตามผลการดำเนินการตามนโยบาย หรืออาจเป็นการลดขนาดของโครงการลงมา เพื่อให้สามารถดำเนินการสนับสนุนได้ และมีความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2) ภาครัฐควรศึกษาในเรื่องกิจการเพื่อสังคม และปรับปรุงเชิงนโยบาย ในการส่งเสริมการลงทุนให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และภาครัฐควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่คอยช่วยเหลือในการทำให้ผู้ประกอบการสังคมเข้าถึงสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้ มากกว่าที่จะเข้าไปกำกับดูแล อาทิ การมีเงินทุนตั้งต้นสำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ที่เริ่มต้นธุรกิจ การช่วยเหลือในการเข้าถึงเงินทุนในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำ โดยใช้หลักทรัพย์ค้ำประกันน้อย การลดหย่อนภาษีให้ผู้ประกอบการสังคม รวมถึงการยกเว้นภาษีนิติบุคคลให้กับนักลงทุนทางสังคม และการสร้างระบบตลาดคุณภาพ โดยการกำหนดให้การซื้อของจากกิจการที่ได้รับการรับรองฐานะเป็นกิจการเพื่อสังคม และการจัดซื้อจัดจ้างกับภาคเอกชนได้ในราคาสูงกว่าราคากลาง และสามารถนำไปหักลดหย่อนภาษีได้ เป็นต้น

3) ภาครัฐควรศึกษาเกี่ยวกับปัญหาที่แท้จริงในการทำเกษตรอินทรีย์และปรับปรุงเชิงนโยบายในการสร้างโอกาสสำหรับผู้ผลิตที่ด้อยโอกาสทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเกษตรกรผู้ผลิตด้านอุตสาหกรรมเกษตรอินทรีย์ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน โดยยกระดับผู้ผลิตที่ยากจนและขาดความมั่นคงทางรายได้ให้มีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคม อาทิ นโยบายการสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ผลิตเกษตรอินทรีย์ต่างๆ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนสนับสนุนปัจจัยการผลิต การเก็บภาษีเกษตรเคมี การยกเว้นภาษีเกษตรอินทรีย์ การสร้างระบบตลาดที่มีคุณภาพ การให้ความรู้ทางการผลิตการแปรรูปให้แก่ผู้ผลิต ตลอดจนช่วยเหลือค่าใช้จ่ายในส่วนของการตลาด และการรับรองมาตรฐานเพื่อการส่งออก เป็นต้น

4) ภาครัฐควรมีการรณรงค์ส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้ เพื่อการสร้างความรู้ รับรู้ การเรียนรู้ของประชาชนในเรื่องเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม รวมถึงการส่งเสริมความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ให้กับข้าราชการ เจ้าหน้าที่รัฐ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนการปลูกฝังจิตสำนึกของการรับผิดชอบต่อสังคมให้กับเด็กและเยาวชนในสังคม ผ่านการสื่อสาร สาธารณะและการพัฒนาหลักสูตร อาทิ การโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับเกษตรอินทรีย์ในเรื่องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นความหมายของเกษตรอินทรีย์ ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริโภคอาหารอินทรีย์ และความเข้าใจ

เกี่ยวกับหน่วยงานและตราในการรับรองมาตรฐานที่มีอยู่หลากหลาย เป็นต้น นอกจากนี้ ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่แนวคิดในเรื่องกิจการเพื่อสังคม การกำหนดนิยาม ความหมายของกิจการเพื่อสังคมให้ชัดเจน และการเชื่อมโยงเครือข่ายสถาบันการศึกษาเพื่อสอดแทรกแนวคิดกิจการเพื่อสังคมลงไปเป็นหลักสูตร

5) ภาครัฐบาลควรเพิ่มบทบาทในการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางรูปแบบการสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อสังคม อาทิ การร่วมมือกับผู้ประกอบการในการเข้าไปสนับสนุนชุมชน โดยเป็นผู้เปิดทางให้ การที่ภาครัฐโดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นเจ้าภาพในการดำเนินงาน และขอความร่วมมือไปยังหน่วยงานอื่น การที่ภาครัฐสนับสนุนการรวมกลุ่มของภาคเอกชนที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม และจัดตั้งเป็นบริษัท SE for SE ขึ้นซึ่งเป็นกิจการเพื่อสังคม เพื่อสนับสนุนการประกอบการเพื่อสังคม และการทำงานกับองค์กรตัวกลางที่ทำหน้าที่สนับสนุนกิจการเพื่อสังคมที่มีอยู่แล้ว เป็นต้น นอกจากนี้ ในการประชุมกำหนดนโยบาย ภาครัฐบาลควรเปิดกว้างรับฟังปัญหาที่แท้จริงจากผู้ประกอบการเพื่อสังคม และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

6) ภาครัฐควรสนับสนุนการสร้างเครือข่ายการรวมกลุ่มของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ อำนาจต่อรอง และช่องทางการเข้าถึงตลาดของเครือข่าย อาทิ การจัดตั้งศูนย์กลางในการให้ข้อมูล สนับสนุน และเชื่อมโยงเครือข่าย และความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐบาล เอกชน นักลงทุน และผู้ประกอบการ หรืออาจเป็นการที่ภาครัฐกำหนดพื้นที่เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมทำงานร่วมกัน และมีการกำกับกันเอง เป็นต้น

5.3.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมทางด้านอื่นๆ อาทิ ทางด้านการเรียนรู้และสถาบันการศึกษา ทางด้านการบริการสิ่งพิมพ์ ทางด้านโรงแรมและรีสอร์ท และทางด้านร้านอาหาร เป็นต้น เพื่อศึกษาคุณลักษณะเฉพาะและคุณลักษณะร่วมของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล ภายใต้บริบทการบริหารจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม

2) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาในลักษณะเปรียบเทียบกรณีศึกษาของกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จจากภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของการบริหารจัดการว่ามีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงไร ภายใต้บริบทการบริหารจัดการที่แตกต่างกันในแต่ละประเทศ เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างคุณลักษณะเด่นและแก้ไขคุณลักษณะด้อยด้านการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคมที่เป็นกรณีศึกษาได้อย่าง

เหมาะสมและชัดเจน

3) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญที่ทำให้กิจการเพื่อสังคมประสบความสำเร็จ รวมถึงปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการดำเนินกิจการเพื่อสังคม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต้นแบบของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย และเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อสังคมในประเทศไทยต่อไป

4) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมและเงื่อนไขที่ส่งเสริมการดำเนินกิจการเพื่อสังคมให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อให้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างผลตอบแทนการลงทุนทางสังคมอย่างยั่งยืน

5) การศึกษาวิจัยครั้งต่อไป อาจศึกษาเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจ หรือธรรมาภิบาลในการกำหนดนโยบายสาธารณะของภาครัฐ การนำนโยบายไปปฏิบัติ การติดตามและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน