

**การพัฒนาแนวทางความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม:
กรณีศึกษาบริษัทเด็กพิเศษ เอวาร์ตีส**
**DEVELOPING A SUSTAINABLE APPROACH FOR SOCIAL ENTERPRISES:
A CASE STUDY OF EVARTIS CHILDREN' S COMPANY**

¹เบญจรงค์ คงดี, ²ชนันันท์ ม่วงวิเชียร

¹Benjarong Kongdee, ²Chanunnan Muangwichian

Corresponding Author's E-mail: benjarongkongdee12@gmail.com

Received: April 28, 2026 Revised: June 24, 2026 Accepted: August 25, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีศึกษาบริษัทเด็กพิเศษ เอวาร์ตีส ในด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรและการผลิต การตลาดและ เครือข่าย และการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร 3) ศึกษาผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตาม แนวคิด Triple Bottom Line และ 4) เสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนในระดับเชิงกลยุทธ์ เชิง นโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล สำคัญแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 8 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูลด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม เอวาร์ตีส ครอบคลุม 4 ด้านหลัก โดยมี จุดเด่นคือการใช้ทุนมนุษย์จากกลุ่มเด็กพิเศษและผู้ปกครองมาร่วมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ผ่านกระบวนการ Storytelling และโมเดลเศรษฐกิจ BCG เพื่อเปลี่ยนสถานะจากผู้รับบริจาคสู่การพึ่งพาตนเอง 2) องค์กรเผชิญ อุปสรรคสำคัญ คือ ข้อจำกัดด้านเงินทุนจากยอดขายที่ต่ำ ศักยภาพและข้อจำกัดด้านเวลาของบุคลากรกลุ่ม เด็กพิเศษ และกระบวนการขอรับสนับสนุนจากภาครัฐที่ล่าช้า รวมถึงอคติทางสังคมต่อคุณภาพสินค้าของผู้ด้อยโอกาส 3) ในมิติด้านความยั่งยืน พบว่า เอวาร์ตีสสร้างสมดุลผ่าน Triple Bottom Line ได้แก่ ด้าน สิ่งแวดล้อมที่เน้น Zero Waste และวัตถุดิบท้องถิ่น ด้านสังคมที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและทักษะอาชีพเด็ก พิเศษ และด้านเศรษฐกิจที่เน้นการนำกำไรมาลงทุนซ้ำ 4) แนวทางการพัฒนาสู่ความยั่งยืนในด้านกลยุทธ์เชิง รุกเน้นการสร้างพันธมิตรเครือข่ายเพื่อรับจ้างผลิต และการทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อ เป็นช่องทางจำหน่ายสินค้าพรีเมียมถาวร ควบคู่กับการใช้ระบบ CRM และเทคโนโลยี AI ในการสื่อสารตลาด เพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติของสังคมจากการซื้อด้วยความสงสารสู่การยอมรับในคุณค่าของผลิตภัณฑ์อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน; วิสาหกิจเพื่อสังคม; บริษัทเด็กพิเศษ เอวาร์ตีส

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต; Master's degree students, Leadership in Society, Business and Politics Program, College of Social Innovation, Rangsit University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์, สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต; Assistant Professor Dr., Lecturer, Leadership in Society, Business and Politics Program, College of Social Innovation, Rangsit University, E-mail: chanatnan@rsu.ac.th



ABSTRACT

This study aimed to: 1) examine the operational components of the social enterprise, using Evartis Children's Company as a case study, in terms of management, resources and production, marketing and networks, and social and community participation; 2) examine the problems and obstacles arising during operations that affect organizational sustainability; 3) examine sustainability outcomes in the economic, social, and environmental dimensions according to the Triple Bottom Line concept; and 4) propose development approaches for sustainability at the strategic, policy, and collaborative network levels. This study employed a qualitative case study design. Eight key informants were selected through purposive sampling. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using content analysis.

The findings revealed that: 1) the operations of the Evartis social enterprise covered four main areas. Its key strength was the use of human capital from children with special needs and their parents to jointly create products through Storytelling and the BCG economic model, with the aim of shifting from donation dependency toward self-reliance; 2) the organization faced major obstacles, including limited financial resources resulting from low sales, limitations in the capabilities and working time of personnel with special needs, delays in the process of obtaining government support, and social prejudice toward the quality of products made by disadvantaged people; 3) in terms of sustainability, Evartis created balance through the Triple Bottom Line, consisting of the environmental dimension, which emphasized Zero Waste and local raw materials; the social dimension, which focused on improving the quality of life and occupational skills of children with special needs; and the economic dimension, which emphasized reinvesting profits; and 4) the development approach toward sustainability, in terms of proactive strategy, emphasized building network partnerships for contract manufacturing and establishing cooperation agreements with government agencies to create permanent distribution channels for premium products, together with the use of CRM systems and AI technology in marketing communication, in order to shift social attitudes from purchasing out of sympathy toward sustainable acceptance of the value of the products.

Keywords: Sustainable Development; Social Enterprise; Evartis Children's Company

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นพลวัต เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตและรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้โครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนผ่านจากภาคเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมไปสู่ภาคอุตสาหกรรมและบริการที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพิ่มความสะดวกสบายและตอบสนองไลฟ์สไตล์สมัยใหม่ (ทิพย์วรรณ จันทรา และคณะ, 2564) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่มุ่งเน้นเพียงการเติบโตทางเศรษฐกิจและระบบทุนนิยมมากเกินไปอาจนำไปสู่ความเปราะบาง ดังเช่นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ทำให้ประเทศไทยต้องหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลผ่านปรัชญาของ



เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) จึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีเป้าหมายหลักคือการสร้างโอกาสและการจ้างงานให้แก่กลุ่มเปราะบาง เช่น เด็กพิเศษ หรือผู้ด้อยโอกาส ให้สามารถมีส่วนร่วมในระบบเศรษฐกิจอย่างมีศักดิ์ศรีตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562, 256) ซึ่งอาศัยองค์ประกอบสำคัญ ทั้งการรวมกลุ่ม การจัดการต้นทุนทางสังคมและทรัพยากรท้องถิ่น รวมถึงความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อยกระดับรายได้และบูรณาการการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (ประทีป ช่วยเกิด, 2566)

สำหรับกรณีของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม (เอวาร์ตีส) หรือแบรนด์ “AVAUTIS” ในจังหวัดพังงา ถือเป็นตัวอย่งรูปธรรมของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มผู้ปกครองเด็กพิเศษเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่บุตรหลานผ่านการผลิตและจำหน่ายสินค้าชุมชน เช่น ผลิตภัณฑ์จากสมุนไพรและหมอนยางพารา (เอวาร์ตีส, 2568) แม้องค์กรจะมีเจตนารมณ์ที่ชัดเจนในการสร้างอาชีพและลดภาระต่อภาครัฐ แต่การดำเนินงานจริงยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ การเข้าถึงช่องทางการตลาดสมัยใหม่ และความจำเป็นในการนำนวัตกรรมมาใช้สร้างอัตลักษณ์ของสินค้า (Product Identity) เพื่อสื่อสารคุณค่าของแบรนด์สู่ผู้บริโภคในยุคดิจิทัล (ดวงกมล ภัทรพงศ์มณี และธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ, 2566)

ด้วยเหตุนี้ แม้บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม (เอวาร์ตีส) จะมีศักยภาพในการเป็นต้นแบบธุรกิจชุมชน แต่จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันพบว่ายังประสบปัญหาสำคัญในการสร้างระบบสนับสนุนที่เข้มแข็งและการจัดการตลาดที่ยั่งยืน ซึ่งการศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมทั่วไปไม่สามารถตอบโจทย์นี้ได้โดยตรง เนื่องจากบริบทของเด็กพิเศษมีความแตกต่างเฉพาะตัวสูง ทั้งในด้านข้อจำกัดของทรัพยากรมนุษย์ การพึ่งพิงเครือข่ายผู้ปกครอง และความเปราะบางในการแข่งขันทางการตลาด ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการทำงาน (ด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากร การตลาด และการมีส่วนร่วม) ร่วมกับการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อประเมินผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิด Triple Bottom Line อันจะนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ เชิงนโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือที่เหมาะสม ในการยกระดับคุณภาพชีวิตของเด็กพิเศษและสร้างเครือข่ายผู้ปกครองให้แข็งแกร่งจนสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมกรณีศึกษาบริษัทเด็กพิเศษ เอวาร์ตีส ในด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรและการผลิต การตลาดและเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน
2. เพื่อศึกษาศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับความยั่งยืนขององค์กร
3. เพื่อศึกษาผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิด Triple Bottom Line
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระดับเชิงกลยุทธ์ เชิงนโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือ



วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษารูปแบบ “กรณีศึกษาเชิงคุณภาพ” (Qualitative Case Study) ใช้แนวคิดความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ภายใต้แนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington (1998) เพื่อสร้างผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของบริษัท เด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ดิส)

1. รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อโอกาสในการพัฒนาธุรกิจสินค้าชุมชนของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีรูปแบบเฉพาะตัว และทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม/ระบบนิเวศของวิสาหกิจเพื่อสังคม ทฤษฎีทรัพยากรเป็นฐาน แนวคิดความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสังคม จากฐานข้อมูลวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการพัฒนารอบแนวคิดและสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 8 คน โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารและผู้ก่อตั้งองค์กร 2 คน (เหตุผล: เนื่องจากเป็นผู้กำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และการบริหารจัดการหลักขององค์กร)

2.2 พนักงานและผู้ปกครองที่เข้าร่วมโครงการ 3 คน (เหตุผล: เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานและมีประสบการณ์ตรงในการดำเนินงาน)

2.3 ภาครีเอชียและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้า หน่วยงานรัฐ หรือเอกชนที่ร่วมสนับสนุน 3 คน (เหตุผล: เพื่อสะท้อนมุมมองภายนอกต่อประสิทธิผลและความยั่งยืนขององค์กร)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามหลักที่มาจากองค์ประกอบของการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม ในด้าน 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรและการผลิต ด้านการตลาดและเครือข่าย และด้านสังคมและชุมชน เพื่อค้นหาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงาน (ข้อจำกัด) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีการใช้แนวคิด Triple Bottom Line (Elkington, 1998) ในการกำหนดผลลัพธ์ในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม ที่จะได้นำมาเสนอใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางเชิงกลยุทธ์ แนวทางเชิงนโยบาย และแนวทางเชิงเครือข่ายความร่วมมือ พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมอย่างอิสระ

3.2 เครื่องมือประเมินสถานการณ์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกของการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมขององค์กรบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม (เอวาร์ดิส) ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม และนำปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) จับคู่กับปัจจัยภายนอก (โอกาส-ภัยคุกคาม) โดยการใช้จุดแข็งในการคว้าโอกาส หรือเพื่อใช้หาแนวทางรับมือกับภัยคุกคาม เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมและนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนใน 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม และนำมาใช้ในการเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระดับเชิงกลยุทธ์ เชิงนโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือ



3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ทำการตรวจสอบคุณภาพโดยการนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ทำการตรวจสอบสามเส้าผ่านผู้เก็บข้อมูล 3 คน ทำการทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่คล้ายเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคำถาม และใช้ระบบ Member Checking ให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องหลังถอดบทสัมภาษณ์ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการตรวจสอบสามเส้าจาก 3 แหล่ง (เอกสาร สัมภาษณ์เชิงลึก และสังเกตการณ์) โดยกระบวนการทั้งหมดเก็บรักษาข้อมูลเป็นความลับตามหลักจริยธรรมวิจัย เพื่อนำผลไปพัฒนาแนวทางความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้านเนื้อหา เป็นไปตามลักษณะของข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยอาศัยการตรวจสอบสามเส้า เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตการณ์ และทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้อาจจากการถอดเทปและปรับแต่งข้อมูลให้เป็นเอกสาร นำส่งให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านและพิจารณาความถูกต้อง เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นชอบในเนื้อหาและรับรองความถูกต้องของข้อมูล และเพื่อปกป้องสิทธิ สวัสดิภาพ และความปลอดภัยของผู้เข้าร่วมวิจัย โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและนำเสนอเฉพาะในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น ในการนำมาประกอบการวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลผลการวิจัยในรูปแบบการพัฒนาแนวทางความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

5. การพิทักษ์สิทธิ์ของผู้ให้ข้อมูล

การรับรองจริยธรรมโครงการวิจัยในคน ผู้วิจัยปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในคนอย่างเคร่งครัด ทั้งด้านการเคารพในบุคคล การให้ประโยชน์สูงสุด และความยุติธรรม โดยจะชี้แจงวัตถุประสงค์และขออนุญาตยินยอมก่อนเก็บข้อมูล ซึ่งผู้เข้าร่วมสามารถปฏิเสธหรือถอนตัวได้ตลอดเวลา ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและนำเสนอในภาพรวมเพื่อประโยชน์ทางวิชาการและสวัสดิภาพสูงสุดของผู้ร่วมวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมกรณีศึกษาบริษัทเด็กพิเศษ เอวาร์ตีส ในด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรและการผลิต การตลาดและเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน พบว่า

1.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) มีรากฐานมาจากความรักและความมุ่งมั่นของความเป็นพ่อ ที่เริ่มต้นจากการจัดตั้งชมรมในปี พ.ศ. 2553 เพื่อพัฒนาลูกชายที่เป็นออทิสติกและกลุ่มเพื่อนเด็กพิเศษ จนกลายเป็นศูนย์รวมจิตอาสาและพื้นที่แห่งความหวังของชุมชนในการร่วมกันแก้ไขปัญหาครอบครัวอย่างเข้าใจ ในด้านการบริหารจัดการ องค์กรขับเคลื่อนด้วย “หัวใจจิตอาสา” เป็นหลักถึง 90% โดยเน้นความประหยัดสูงสุดและนำกำไรทั้งหมดกลับมาหมุนเวียนลงทุน (Reinvest) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างคุ้มค่า ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม ทั้งการสำรองแผนรองรับความผันผวนของตลาด ต้นทุนวัตถุดิบ และการกระจายช่องทางจำหน่ายเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงิน ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เอวาร์ตีสได้ยกระดับกลยุทธ์จากการเป็นเพียงผู้ผลิตแบรนด์ตนเองสู่การเป็น ผู้รับจ้างผลิตมีออซีพี (OEM) โดยให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับระบบการวางแผนและควบคุมคุณภาพ (QC) ที่เข้มงวด เพื่อส่งมอบสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสู่ลูกค้า พร้อมทั้งสร้างกลไกการมีส่วนร่วมผ่านการประชุมวิเคราะห์งานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานภาครัฐเป็นประจำทุกเดือน เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เติบโตอย่างเป็นระบบและยั่งยืน



1.2 ด้านทรัพยากรและการผลิต พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ขับเคลื่อนด้วยหัวใจสำคัญด้านทรัพยากรคือ “ทุนมนุษย์และพลังชุมชน” โดยเป็นการรวมตัวของพนักงานที่เป็นคนในพื้นที่ ครอบครัวเด็กพิเศษ และตัวเด็กพิเศษเอง ร่วมกับการสนับสนุนด้านงบประมาณและการตลาดจากหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นแรงส่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการผลิต มีการดึงเอาภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ของคนในท้องถิ่นมาใช้เป็นฐานสำคัญ โดยแบ่งบทบาทหน้าที่ตามศักยภาพอย่างลงตัว คือ กลุ่มผู้ปกครอง ที่ทำหน้าที่ดูแล สอนงาน และร่วมระดมทุนพัฒนาสถานที่ และกลุ่มเด็กพิเศษที่มีพัฒนาการดีซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่สำคัญในส่วนการบรรจุภัณฑ์ (Packaging) เช่น การพับกล่องและติดฉลาก ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างรายได้แล้ว ยังเป็นการสร้างคุณค่าในตัวเองให้กับเด็กพิเศษอีกด้วย นอกจากนี้ความโดดเด่นด้านมิติสังคมแล้ว เอวาร์ตีสยังให้ความสำคัญสูงสุดกับมาตรฐานและความยั่งยืน โดยมีระบบการตรวจสอบคุณภาพ (QC) ที่เข้มงวด ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบจากแหล่งที่เชื่อถือได้ ไปจนถึงการออกแบบกระบวนการผลิตภายใต้แนวคิด Zero Waste เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทั้งหมดไม่มีการปล่อยของเสียสู่สิ่งแวดล้อม และเป็นการใช้ทรัพยากรทุกชิ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าที่สุดจริง

1.3 ด้านการตลาดและเครือข่าย พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าผ่านการร้อยเรียงเรื่องราว (Storytelling) ของกลุ่มเด็กพิเศษควบคู่ไปกับการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง เพื่อให้ผู้บริโภคสัมผัสได้ถึงความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กพิเศษอย่างยั่งยืน โดยเอวาร์ตีสได้ยกระดับการบริหารจัดการสู่ยุคดิจิทัลด้วยการนำนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือหลัก ทั้งการใช้ Line Official Account เพื่อเป็นช่องทางนำเสนอสินค้าและทำ CRM เพื่อรักษาลูกค้าเดิมอย่างใกล้ชิด รวมถึงการนำ เทคโนโลยี AI มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบแชทและสร้างคอนเทนต์ที่ตอบโจทย์การปิดการขาย นอกจากนี้ เอวาร์ตีสยังได้รับการสนับสนุนเชิงรุกจากหน่วยงานภาครัฐในการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายและการวางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า โดยเฉพาะการปรับโมเดลธุรกิจสู่การ รับจ้างผลิต (OEM) และการสร้างพันธมิตรผ่านแนวคิด “เปลี่ยนคู่แข่งให้เป็นลูกค้า” ด้วยการทำข้อตกลงความร่วมมือกับชุมชนและกลุ่มธุรกิจอื่น ซึ่งเป็นการสร้างระบบนิเวศทางการค้าที่เน้นการพึ่งพากันและกัน เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเติบโตได้อย่างมั่นคงในตลาดร่วมสมัย

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) เป็นมากกว่าสถานที่ทำงาน เนื่องจากเป็นพื้นที่แห่งการมอบโอกาสและคืนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ให้แก่กลุ่มเด็กพิเศษและครอบครัว โดยการสร้างอาชีพที่ช่วยให้ทั้งเด็กและผู้ปกครองมีรายได้ที่มั่นคง ควบคู่ไปกับการฝึกฝนพัฒนาการทางสมองและทักษะชีวิตผ่านการปฏิบัติงานจริง กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครองกล้าพาบุตรหลานออกสู่สังคมและลดการพึ่งพาความช่วยเหลือจากภาครัฐเพียงอย่างเดียว ในฐานะ “องค์กรต้นแบบ” เอวาร์ตีสได้ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอย่างใกล้ชิดเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด โดยมีเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่ากำไร คือการวางรากฐานให้วิสาหกิจแห่งนี้เป็นกลไกที่ช่วย “ต่อลมหายใจ” และเป็นที่พึ่งพิงให้แก่เด็กพิเศษ ให้พวกเขาสามารถยืนหยัดและพึ่งพาตนเองได้แม้ในวันที่ไม่มีผู้ปกครองคอยดูแล เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับครอบครัวว่าเด็กพิเศษเหล่านี้จะมีพื้นที่ในสังคมที่ปลอดภัยและมั่นคงตลอดไป

2. ผลการศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งส่งผลต่อระดับความยั่งยืนขององค์กร พบว่า

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของผู้ที่มีส่วนร่วมที่มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด เอวาร์ตีส จำนวน 8 ราย จะพบว่า เอวาร์ตีสเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมขนาดกลางที่มี “จุดอ่อน” หรือมีข้อจำกัดในด้านเงินทุนเนื่องจากมีช่องทางการขายที่น้อย ขาดการทำการตลาดและการทำ

CRM กับลูกค้า ทำให้ยอดจากการจำหน่ายน้อย ซึ่งเงินทุนในการดำเนินกิจการได้มาจากกำไรจากการขายและการสนับสนุนของหน่วยงานภาครัฐ รูปแบบในการทำงานจะเน้นใช้แรงงานคนในการผลิตมากกว่าการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนของระบบปฏิบัติการ โดยในขั้นตอนการผลิตมีการให้เด็กพิเศษจำนวน 5 คน ทำงานในส่วนที่มีความเสี่ยงน้อย เช่น การจัดเรียง บรรจุห่อ เป็นต้น โดยผ่านการควบคุมจากผู้ดูแลและผู้ปกครอง และมี “อุปสรรค” ในเรื่องเงื่อนไขการจัดตั้งกลุ่มในการขอรับเงินทุนไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ รวมถึงการปรับตัวในการทำงานและเวลาในการทำงานของผู้ปกครองและเด็กพิเศษที่มีขีดความสามารถจำกัด และในการจัดจำหน่ายสินค้ายังไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าทั่วไป เป็นเพียงแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักเฉพาะกลุ่มเท่านั้น อย่างเช่น ลูกค้ากลุ่มหน่วยงานภาครัฐและกลุ่มลูกค้าหน่วยงานต่าง ๆ การจำหน่ายสินค้าขายได้น้อยกลุ่มคนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับในฝีมือและคุณภาพสินค้าของเด็กพิเศษ เนื่องจากลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของเด็กพิเศษทำให้ไม่มั่นใจในคุณภาพความคุ้มค่าต่อราคาและเงินที่เสียไป

จากการสรุปผลทำให้พบว่า ปัญหาและอุปสรรคหลักของการดำเนินงานของบริษัท เด็กพิเศษวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ที่เหมือนกันคือ ปัจจัยด้านเงินทุน การมีเงินทุนที่จำกัดในการใช้การดำเนินการผลิต และปัจจัยด้านแรงงานหรือพนักงาน เนื่องจากมีการให้เด็กพิเศษเข้าร่วมทำงานรวมถึงผู้ปกครองที่มีการทำงานได้ไม่เต็มที่ มีการบริหารจัดการเวลาในการทำงานเป็นไปได้อย่างยาก และขีดความสามารถที่มีจำกัดในตัวของเด็กพิเศษทำให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนกระบวนการผลิต ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจได้ในระยะยาวหากไม่ได้รับการแก้ไข

3. ผลวิเคราะห์ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิด Triple Bottom Line พบว่า

3.1 ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติด้านสังคม ของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สร้างงานและรายได้ให้กับชุมชน เพื่อช่วยให้กลุ่มเปราะบาง (เด็กพิเศษและผู้ปกครอง) มีรายได้มั่นคงและพึ่งพาตนเองได้ และเป็นการฝึกพัฒนาการรวมถึงการพัฒนาทักษะในการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการทำงานของเด็กพิเศษ เพื่อให้เด็กเหล่านี้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับทุกคนได้ในสังคมปกติและได้รับความเท่าเทียมเทียบเท่ากับบุคคลปกติจากการประกอบอาชีพที่สุจริตแทนการพึ่งพาเงินจากการรับบริจาคทำให้เด็กและผู้ปกครองมีความภาคภูมิใจในอาชีพ

3.2 ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติด้านสิ่งแวดล้อม ของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ในกระบวนการทำงานจะเน้นบรรยากาศการทำงานที่ดี ทุกคนให้เกียรติซึ่งกันและกัน เพื่อนร่วมงานที่ดีช่วยลดความเครียดส่งผลให้ผลงานออกมาดี และขั้นตอนของการผลิตเน้นการใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และใช้วัตถุดิบให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด มีกระบวนการผลิตที่ไม่ก่อให้เกิดมลพิษกับชุมชนและสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์ที่จำหน่ายได้คุณภาพและสามารถใช้งานได้จริงเป็นการสร้างความตระหนักรู้ถึงคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ผ่านเรื่องราวของผลิตภัณฑ์ก่อนการนำมาใช้จริงในชีวิตประจำวัน

3.3 ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติด้านเศรษฐกิจ ของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) คือ มุ่งเน้นการเติบโตขององค์กรและผลกำไร เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและขยายผลลัพธ์ได้ เอวาร์ตีสนํารายได้จากการจำหน่ายสินค้ากลับมาใช้เป็นทุนหมุนในการดำเนินงานบริหารจัดการ และมีการใช้การตลาดสมัยใหม่ โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำตลาดเพื่อให้เข้าถึงตลาดใหม่ ๆ และกลุ่มลูกค้าใหม่ และที่สำคัญมีการทำความร่วมมือกับหน่วยงานราชการและพันธมิตรทางธุรกิจในการสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตและทำการตลาดเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกิจการ

มิติความยั่งยืนทั้ง 3 ด้านของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) คือ การ ถักทอพันธกิจ 3 ด้านเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง โดยมีมิติด้าน สิ่งแวดล้อมเป็นรากฐานสำคัญที่เน้นความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคใช้วัตถุดิบท้องถิ่นและการจัดการขยะให้เป็น ศูนย์ (Zero Waste) สอดประสานกับมิติด้านสังคมที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตเด็กพิเศษและครอบครัวผ่านการ สร้างอาชีพและการยอมรับ และขับเคลื่อนด้วยมิติด้านเศรษฐกิจที่เน้นความพึ่งพาตนเองได้ทางการเงินจากการ บริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและนำกำไรกลับมาสร้างคุณค่าซ้ำ (Reinvest) โดยความโดดเด่นของบริษัท เด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ตามแนวคิด Triple Bottom Line ความสำเร็จที่เกิดขึ้นมา จากการเชื่อมโยงกัน คือ การสร้างความยุติธรรมด้านสิ่งแวดล้อมให้กลุ่มคนเปราะบางได้เข้าถึงคุณภาพชีวิตที่ดี และทรัพยากรที่เท่าเทียม การสร้างเศรษฐกิจที่ตอบโจทย์สังคม เพื่อความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกคนและการ มุ่งเน้นประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ผ่านการใช้นวัตกรรมผลิตสินค้าที่มีมูลค่าสูงแต่กระบวนการผลิตให้ น้อยที่สุด

4. ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระดับเชิงกลยุทธ์ เชิงนโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือ พบว่า

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยเทคนิค SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส และอุปสรรค ในวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานของวิสาหกิจ เพื่อสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรแล้วนั้น จะพบว่า การใช้ SWOT Analysis เน้นการประเมิน สถานะปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix ที่เน้นการสร้างแนวทางปฏิบัติ (Action Plan) จาก การจับคู่ปัจจัยเหล่านั้น เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน ของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระดับเชิงกลยุทธ์ เชิงนโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือ และเพื่อเสนอแนว ทางการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร ดังนี้

4.1 แนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนในระดับเชิงกลยุทธ์ บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อ สังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ใช้กลยุทธ์เชิงรุกในการปรับเปลี่ยนมุมมองสังคมที่มีต่อเด็กพิเศษ โดยตั้ง “จุดแข็ง” จากงานฝีมือที่ละเอียดอ่อนมาสร้างมูลค่าผ่านการเล่าเรื่อง (Storytelling) เพื่อเปลี่ยนจากการขอความ ช่วยเหลือเป็นการส่งมอบคุณค่าที่จับใจลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างรายได้ที่มั่นคงในระยะยาว นอกจากนี้ยังลดความ เสี่ยงทางการเงินด้วยการรับจ้างผลิต (OEM) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวของกระแสเงินสด และใช้ทักษะการฝึกฝน ซ้ำ ๆ ของเด็กพิเศษมาเพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน ช่วยลดการสูญเสียทรัพยากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ควบคู่ไปกับ การทำ CRM เชิงรุกเพื่อเปลี่ยนหน่วยงานภาครัฐจากผู้ซื้อขาจรให้กลายเป็นพันธมิตรระยะยาว ผ่านผลิตภัณฑ์ ปริมาณที่ตอบโจทย์การใช้งานจริง

4.2 แนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนในระดับเชิงนโยบาย บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อ สังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานที่เท่าเทียม โดยยึดหลักการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพเทียบเท่า แบรินด์ชั้นนำ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ด้วยกลไกตลาดและความพึงพอใจของลูกค้า (Market-Driven) มากกว่า ความสงสาร พร้อมกันนี้ยังมีนโยบายพัฒนาทุนมนุษย์ที่ออกแบบงานให้สอดคล้องกับศักยภาพเฉพาะด้านของเด็ก พิเศษ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจและรายได้ที่ยั่งยืนแก่ครอบครัว รวมถึงการมีวินัยทางการเงินผ่านนโยบาย จัดสรรกำไรเพื่อการลงทุนต่อ (Reinvestment) และการแสวงหาแหล่งทุนสนับสนุนเพื่อยกระดับเครื่องจักร และอุปกรณ์การผลิตให้ทันสมัยอยู่เสมอ

4.3 แนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนในระดับเชิงเครือข่ายความร่วมมือ บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ได้สร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ เพื่อการเติบโตที่รวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการ เปลี่ยนแปลง ผ่านการขยายเครือข่ายความร่วมมือในวงกว้าง โดยเน้นการทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ทั้งกับ



ภาครัฐและเอกชน ในรูปแบบการร่วมลงทุนหรือสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การผลิต และการตลาด กลยุทธ์นี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดภาระด้านงบประมาณที่ต้องบริหารเองทั้งหมด แต่ยังเป็นการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่เหนียวแน่น ซึ่งช่วยขยายผลลัพธ์ทางสังคมให้กว้างไกลและมั่นคงยิ่งขึ้น ในฐานะหุ้นส่วนทางธุรกิจ

ความยั่งยืนของบริษัท เด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ไม่ได้เกิดจากการขายสินค้าเพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การ “บูรณาการทรัพยากร” โดยใช้เครือข่ายพันธมิตรมาช่วยปิดจุดอ่อนด้านเงินทุน และใช้การสื่อสารเชิงกลยุทธ์เปลี่ยนคุณค่าทางสังคมให้กลายเป็นมูลค่าทางธุรกิจ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมกรณีศึกษาบริษัท เด็กพิเศษ เอวาร์ตีส ในด้านการบริหารจัดการ ทรัพยากรและการผลิต การตลาดและเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน พบว่า

1.1 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) สะท้อนการบูรณาการพันธกิจทางสังคมและความอยู่รอดทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม โดยแปรเปลี่ยนประสบการณ์จากครอบครัวเด็กพิเศษสู่ธุรกิจที่เข้มแข็งผ่านการใช้ทุนทางสังคม (Social Capital) สร้างพื้นที่ปลอดภัยและระดมพลังจิตอาสาเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน สอดคล้องกับแนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington (1998) และการทำงานร่วมกันในระบบนิเวศของภาคส่วนต่างๆ เพื่อมุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองและนำกำไรกลับมาลงทุนซ้ำ (Reinvest) ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตครอบครัวอย่างต่อเนื่อง กระบวนการความสำเร็จนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวันสรา จันทร์กมล และคณะ (2565) ที่ระบุว่าเงื่อนไขสำคัญคือการสร้างผลิตภัณฑ์จากต้นทุนชุมชนเพื่อสังคม ควบคู่กับการสร้างความมั่นคงทางการเงินและการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ เอวาร์ตีสยังให้ความสำคัญกับการจัดการคุณภาพโดยรวมผ่านระบบ QC ที่เข้มงวด และการใช้เทคโนโลยีภายใต้แนวคิด เศรษฐกิจสีเขียว (BCG) เพื่อสร้างเอกลักษณ์ที่ปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปริยะดา วิสุทธิแพทย์ และเยาวภา ปฐมศิริกุล (2567) ที่ยืนยันว่าประสิทธิภาพและความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ธรรมชาติที่เป็นเอกลักษณ์ คือหัวใจสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริโภค อันนำไปสู่การเติบโตและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวอย่างแท้จริง

1.2 ด้านทรัพยากรและการผลิต พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีทรัพยากรเป็นฐาน (RBV) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเปลี่ยนทุนมนุษย์จากพลังความรักของครอบครัวเด็กพิเศษให้กลายเป็นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่มีความหมาย ควบคู่กับการใช้ทุนทางสังคม จากความเชื่อมั่นของภาครัฐและชุมชน นำไปสู่การสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ที่ยกระดับทั้งประสิทธิภาพธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก โดยมีจุดเด่นที่กระบวนการผลิตผ่านเครือข่ายความร่วมมือที่เปลี่ยนบทบาทเด็กพิเศษจากภาระให้เป็นพลัง ผ่านงานบรรจุกิจที่เหมาะสมกับศักยภาพรายบุคคล พร้อมระบบควบคุมคุณภาพที่เข้มงวดเพื่อความคุ้มค่าสูงสุดของทรัพยากร แนวทางนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติคุณ แสงนิล และคณะ (2564) ที่ชี้ว่าปัจจัยสำเร็จของการสร้างคุณค่าร่วมคือการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวและการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก โดยมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งเป็นแกนกลาง ซึ่งในกรณีของเอวาร์ตีสได้ปรากฏชัดในรูปแบบการสร้างพื้นที่ปลอดภัยที่เน้นการร่วมแรงร่วมใจมากกว่าการแข่งขัน ช่วยลดความขัดแย้งและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายในการสร้างโอกาสที่ยั่งยืนให้แก่เด็กพิเศษได้อย่างมีเอกลักษณ์



1.3 ด้านการตลาดและเครือข่าย พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ในปัจจุบัน สะท้อนการปรับตัวที่ชาญฉลาดผ่านกลยุทธ์การตลาดเชิงบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling Marketing) เพื่อสร้างความแตกต่างและย้ำจุดยืนว่าผลิตภัณฑ์จากฝีมือเด็กพิเศษคือสินค้ามาตรฐานคุณภาพสูง มิใช่เพียงสินค้าเพื่อการกุศล โดยมุ่งนำกำไรกลับไปยกระดับคุณภาพชีวิตเด็กพิเศษอย่างยั่งยืน ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีขยายฐานลูกค้าและการทำสัญญาความร่วมมือ (MOU) รวมถึงการรับจ้างผลิต (OEM) เพื่อเปลี่ยนคู่แข่งให้เป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นทางออกสำคัญในการเติบโตไปพร้อมกับเครือข่ายสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ของ Barnard (1938) และ Freeman (1984) ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้ การสร้างคุณค่าผ่านกลยุทธ์ความแตกต่างที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและการสื่อสารผ่านเรื่องราวของแบรนด์ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปริยะดา วิสุทธิแพทย์ และเยาวภา ปฐมศิริกุล (2567) ที่ระบุว่าการสร้างเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใครเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความจดจำในใจผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมของสังคมและชุมชน พบว่า บริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ประสบความสำเร็จในการสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Safe Zone) ที่บูรณาการการมอบโอกาสทางอาชีพเข้ากับการพัฒนาศักยภาพทางสมองและทักษะชีวิตของเด็กพิเศษและผู้ปกครองควบคู่กัน โมเดลชุมชนต้นแบบนี้ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตครอบครัวให้ดีขึ้นอย่างยั่งยืน โดยเปลี่ยนบทบาทเด็กพิเศษให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาวและลดการพึ่งพางบประมาณภาครัฐ รูปแบบการดำเนินงานดังกล่าวสะท้อนถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด Triple Bottom Line ของ Elkington (1998) อย่างเด่นชัด ผ่านการสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร (Profit) มนุษย์ (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง แนวทางการสร้างความเข้มแข็งในชุมชนนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kamaludin (2023) ที่ยืนยันว่า ความยั่งยืนทางสังคม คือกระบวนการพัฒนาที่มุ่งแก้ไขปัญหาทั้งในมิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ซึ่งหากแนวทางเหล่านี้ถูกออกแบบอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะส่งผลให้การดำเนินกิจการมีความไหลลื่น มั่นคง และสามารถคงอยู่เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมได้อย่างแท้จริงในระยะยาว

2. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมซึ่งส่งผลต่อระดับความยั่งยืนขององค์กร พบว่า

จากการดำเนินงานของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) มีการเผชิญอุปสรรคสำคัญจากข้อจำกัดด้านเงินทุน ศักยภาพบุคลากร (เด็กพิเศษ) ที่ต้องอาศัยการดูแลอย่างใกล้ชิดส่งผลให้การผลิตรายได้ และความท้าทายในการฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ต้องอาศัยเวลาและความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Wondemu et al. (2022) ที่ระบุว่าภาระการดูแลเด็กพิเศษส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและรายได้ อย่างไรก็ตาม เอวาร์ตีสได้แก้ปัญหาด้วยการพัฒนาศักยภาพแบบค่อยเป็นค่อยไปผ่านการฝึกฝนซ้ำ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยอุทุมพร เลิศทรัพย์อนันต์ (2566) ที่เน้นการสร้างทักษะพื้นฐานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นเพื่อลดการเป็นภาระ นอกจากนี้ จุดเปราะบางที่สำคัญคือ ทักษะคิดเชิงลบและการรับรู้ของสังคมที่มักซื้อสินค้าด้วยความสงสารมากกว่าคุณภาพ ทำให้ไม่เกิดการซื้อซ้ำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอัษฎนิ ศุภธนากรกุล และคณะ (2566) ที่เสนอให้สร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเรื่องราวและคุณภาพผลิตภัณฑ์เพื่อความยั่งยืน ขณะเดียวกัน การสนับสนุนจากภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและนโยบายที่ไม่สมบูรณ์สอดคล้องกับแนวคิดของ Liu et al. (2019) ที่ชี้ว่าความไม่มั่นคงของนโยบายและแหล่งทุนเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนา



วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยสรุปแล้ว ปัญหาเงินทุนหมุนเวียนและการยอมรับจากสังคมจึงเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของธุรกิจในปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

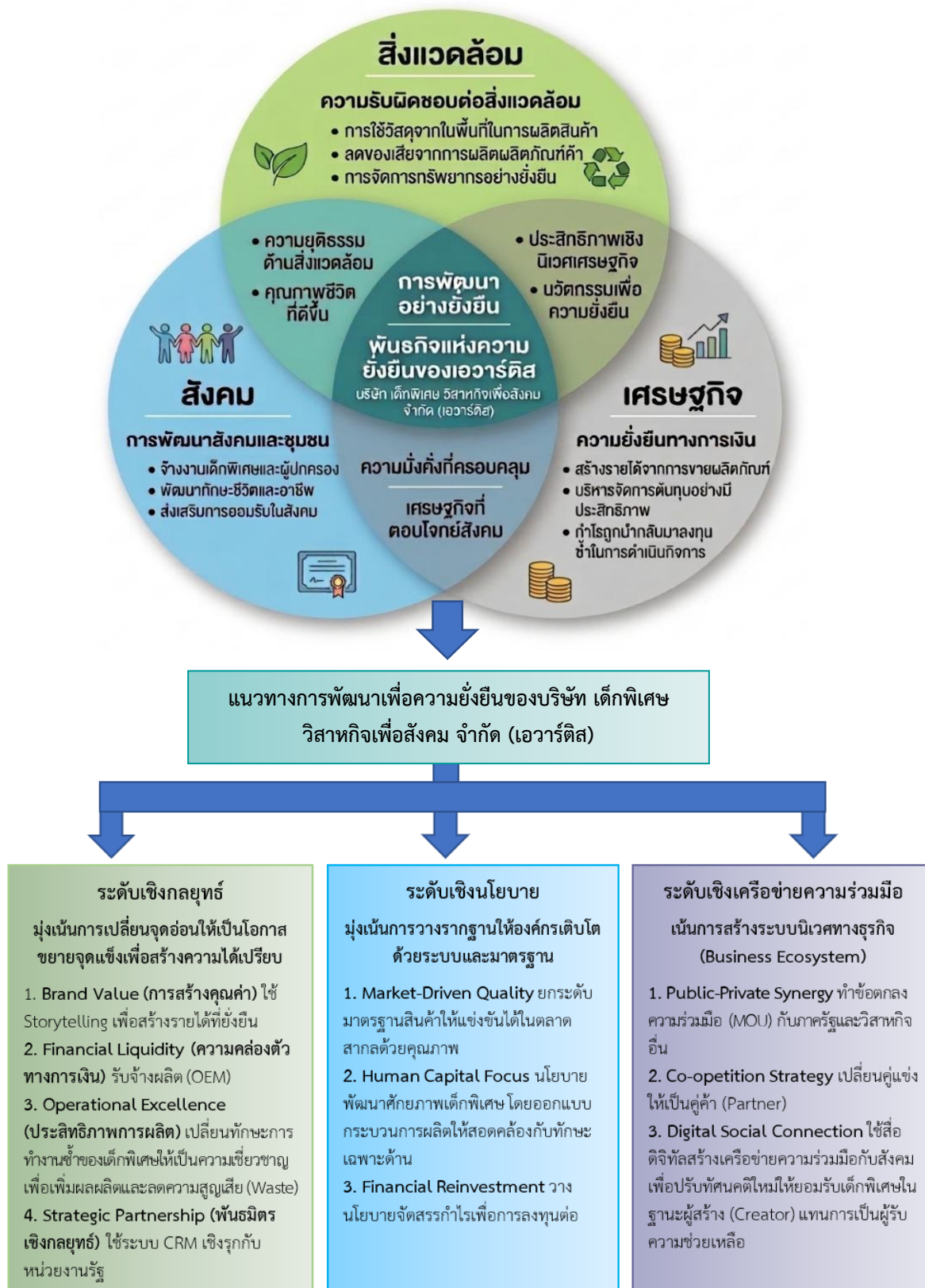
3. ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

จากการศึกษาความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) มีการสะท้อนความยั่งยืนที่เป็นรูปธรรมผ่านแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) และ ESG โดยบูรณาการความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นตามหลัก BCG และ Zero Waste ควบคู่กับการยกระดับสังคม โดยเปลี่ยนกลุ่มเปราะบางให้เป็นแรงงานฝีมือเพื่อสร้างการยอมรับ ขณะที่มิติด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองและนำกำไรกลับมาลงทุนซ้ำเพื่อความต่อเนื่องของกิจการ การดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ปังประเสริฐ และคณะ (2563) ที่ระบุว่าศักยภาพผู้ประกอบการและความสำเร็จขององค์กรเป็นปัจจัยตรงต่อความยั่งยืน และเชื่อมโยงกับงานวิจัยของชิตวรา บรรจงปรุ และคณะ (2565) ที่เสนอว่าความสำเร็จต้องวัดจากผลงานด้านสังคมควบคู่กับคุณค่าทางธุรกิจ นอกจากนี้ กระบวนการของเอวาร์ตีสยังตอบโจทย์ SDGs ทั้งด้านการจ้างงานที่มีคุณค่า การลดความเหลื่อมล้ำ และการผลิตที่รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นโมเดลที่พิสูจน์ว่าธุรกิจสามารถสร้างกำไรไปพร้อมกับการเกื้อกูลสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างแท้จริง

4. แนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระดับเชิงกลยุทธ์ เชิงนโยบาย และเชิงเครือข่ายความร่วมมือ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจ สะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวสู่ความยั่งยืนอย่างเป็นระบบผ่านระดับเชิงกลยุทธ์ที่เปลี่ยนภาพลักษณ์จากการขอความสงสารสู่การสร้างคุณค่าด้วยการเล่าเรื่อง (Storytelling) ควบคู่กับการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านของเด็กพิเศษผ่านการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุทุมพร เลิศทรัพย์อนันต์ (2566) ที่เน้นการเสริมสมรรถนะการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นของเด็กพิเศษ นอกจากนี้ยังเสริมสภาพคล่องทางการเงินด้วยกลยุทธ์ OEM และ CRM เชิงรุกร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ใน ระดับเชิงนโยบายองค์กรมุ่งยกระดับมาตรฐานสินค้าให้สูงขึ้นและใช้นโยบายนำกำไรกลับมาลงทุนซ้ำ (Reinvestment) โดยบูรณาการการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ที่ผสมผสานประโยชน์ของธุรกิจและสังคมเข้าด้วยกันอย่างเท่าเทียม ขณะที่ ระดับเชิงเครือข่ายความร่วมมือได้ใช้วิธีทำข้อตกลง MOU เพื่อเปลี่ยนคู่แข่งเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และลดแรงกดดันทางการแข่งขัน แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดระบบนิเวศของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE Ecosystem) และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ที่มุ่งเน้นการเติบโตแบบองค์รวมโดยไม่เบียดเบียนกัน ซึ่งยืนยันโดยผลการศึกษาของกิตติคุณ แสงนิล และคณะ (2564) ว่าการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือหัวใจสำคัญที่นำไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจในระยะยาวอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่



แผนภาพที่ 1 การขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ความยั่งยืน
ของบริษัท เด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส)



แผนภาพขององค์ความรู้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำมาสร้างโมเดลการขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคมสู่ความยั่งยืนของบริษัท เด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 จุดสมดุล 3 มิติ (Triple Bottom Line) ประกอบด้วย มิติสิ่งแวดล้อม มิติสังคม และมิติเศรษฐกิจ โดยมีการนำวงกลม 3 วงที่เชื่อมโยงกัน ที่แสดงถึงพันธกิจแห่งความยั่งยืนของเอวาร์ตีส โดยมุ่งเน้นการบูรณาการระหว่างมิติสิ่งแวดล้อม มิติสังคม และมิติเศรษฐกิจ ที่ไม่ได้แยกส่วนกัน ทำงานผ่านการสอดประสานกันทั้ง 3 มิติ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) เริ่มต้นจากการจัดการต้นทาง โดยการใช้วัตถุดิบในพื้นที่ ลดของเสียจากกระบวนการผลิต และบริหารจัดการทรัพยากรให้หมุนเวียนได้นานที่สุด

2. มิติด้านสังคม (Social) เน้นการพัฒนาคนและชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มเด็กพิเศษและผู้ปกครอง ผ่านการทำงานและการฝึกทักษะอาชีพ เพื่อสร้างการยอมรับในสังคม

3. มิติด้านเศรษฐกิจ (Economy) สร้างรายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มีกำไรกลับมาหมุนเวียนลงทุนต่อ

ส่วนที่ 2 จุดเชื่อมโยงของจุดสมดุล 3 มิติ คือ เมื่อทั้ง 3 มิติมารวมกัน จะเกิดจุดตัดที่สำคัญ คือ ความยุติธรรมด้านสิ่งแวดล้อม (สังคม+สิ่งแวดล้อม), นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (เศรษฐกิจ+สิ่งแวดล้อม) และเศรษฐกิจที่ตอบโจทย์สังคม (เศรษฐกิจ+สังคม) และจุดกลางสุดคือ “ความยั่งยืนที่แท้จริง” จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อธุรกิจสามารถเปลี่ยนผลกำไร (Profit) ให้กลายเป็นพลังในการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม (Planet) และยกระดับความเป็นอยู่ของผู้คน (People) ได้อย่างสมดุล โดยมีตัวขับเคลื่อนสำคัญคือ “นวัตกรรมและความยุติธรรมทางสังคม” เป็นแกนกลาง

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) มุ่งเน้นการวางโครงสร้างการทำงาน 3 ระดับ เพื่อเปลี่ยนองค์กรจากวิสาหกิจเพื่อสังคมขนาดเล็ก/กลาง สู่ต้นแบบทางธุรกิจที่เข้มแข็งและเป็นระบบ ประกอบด้วย

1. ระดับเชิงกลยุทธ์ เป็นการเปลี่ยนจุดอ่อน (กลุ่มเปราะบาง/เด็กพิเศษ) ให้เป็น โอกาส โดยใช้ Storytelling สร้างมูลค่าเพิ่ม และเน้น Operational Excellence พัฒนาทักษะเฉพาะทางของเด็กพิเศษให้กลายเป็นความเชี่ยวชาญเพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต

2. ระดับเชิงนโยบาย เป็นการวางรากฐาน มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานสินค้าให้ตลาดพึงพอใจ (Market-Driven) ควบคู่ไปกับการวางแผนจัดสรรกำไรเพื่อการลงทุนต่อ (Financial Reinvestment) เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้ด้วยตัวเอง

3. ระดับเชิงเครือข่ายความร่วมมือ เป็นการขยายผลสู่ภายนอก สร้างพันธมิตรทั้งภาครัฐ (MOU) และเอกชน (Co-opetition) รวมถึงการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนภาพลักษณ์จากผู้ขอรับความช่วยเหลือเป็นผู้สร้าง/ผู้ผลิต (Creator)

โดยแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) เป็นการเปลี่ยนวิสาหกิจเพื่อสังคมแบบดั้งเดิมให้กลายเป็นระบบนิเวศทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยมีกุญแจสำคัญคือ การทำน้อยได้มาก (Operational Excellence) การเล่าเรื่องที่มีพลัง (Storytelling) และการสร้างเครือข่ายที่เปลี่ยนสถานะจากผู้รับเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจอย่างเต็มตัว

องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่า ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่ได้เกิดจากการบริจาคแต่เกิดจากการ ปรับแต่งความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายใน ศักยภาพเฉพาะบุคคล (เด็กพิเศษ) ให้เข้ากับมาตรฐานธุรกิจและขยายผลด้วย เครือข่ายความร่วมมือ เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจที่ทุกคนเติบโตไปพร้อมกันโดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง



ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการ

1. ผู้บริหารบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ควรปรับตัวจากผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเอง เป็นการเร่งขยายการรับจ้างผลิตให้กับแบรนด์อื่น (Social OEM) ทำการผลิตสินค้าตามสูตรของลูกค้าเป็นหลักเท่านั้น เพื่อลดความเสี่ยงด้านการสต็อกสินค้าและแก้ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน โดยใช้ต้นทุนทางเครื่องจักรที่มีและโรงงานที่ได้มาตรฐาน อยู่ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ผู้บริหารบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ควรมีการพัฒนาเทคโนโลยีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความซับซ้อน โดยการใช้อยู่ลักษณะที่เข้าใจง่าย เพื่อลดความผิดพลาดและทำให้พนักงานสามารถคุมเครื่องจักรได้ด้วยตนเองมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงการตลาดและสังคม

1. ผู้บริหารบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ควรใช้วิธีการบอกเล่าเรื่องราวผ่านการร้อยเรียงจากเรื่องราวของเด็กพิเศษที่สร้างความน่าจดจำของผลิตภัณฑ์และความสามารถเฉพาะตัวของเด็กพิเศษ เพื่อลดอคติเรื่องคุณภาพสินค้าและราคา โดยเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าให้กับเด็กพิเศษมากกว่าการซื้อเพื่อการกุศล

2. ผู้บริหารบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) ควรมุ่งเน้นการทำสัญญาระยะยาว ในฐานะ “คู่ค้าเชิงกลยุทธ์” กับหน่วยงานของรัฐ เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบของของขวัญพรีเมียมหรือวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ในสำนักงาน เพื่อสร้างรายได้ที่แน่นอนให้กับธุรกิจในระยะยาว

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเครือข่าย

1. ผู้บริหารบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด (เอวาร์ตีส) และสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพังงา ร่วมกันทำการจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนภายในชุมชน เพื่อลดการพึ่งพางบประมาณภาครัฐที่ล่าช้า โดยจัดสรรกำไรส่วนหนึ่งเข้าสู่กองทุนสำรองฉุกเฉินเพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดพังงา ทำการถอดบทเรียน “พังงาโมเดล” และจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ในการฝึกทักษะเด็กพิเศษ เพื่อเป็นต้นแบบให้วิสาหกิจชุมชนอื่นนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างอาชีพให้ผู้ด้อยโอกาส

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยเชิงเปรียบเทียบและการขยายผล นำโมเดลการบริหารจัดการของเอวาร์ตีสไปทดลองใช้กับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ดูแลกลุ่มคนเปราะบางกลุ่มอื่น (เช่น ผู้สูงอายุ หรือผู้พิการ) เพื่อให้ทราบว่า แขนงกลางนวัตกรรมและความยุติธรรมทางสังคม สามารถปรับใช้ได้กับทุกบริบทหรือไม่

2. ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อวัด ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน ศึกษาว่าการเปลี่ยนกลุ่มเปราะบางเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Operational Excellence) ช่วยลดภาระภาครัฐในการดูแลผู้พิการ และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นได้คิดเป็นต้นทุนเท่าใด

3. ศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์ที่สร้างจากกลุ่มเด็กพิเศษ ระหว่างการใช้กลยุทธ์ความสงสาร (Charity-led) กับกลยุทธ์คุณภาพและนวัตกรรม (Market-driven) เพื่อยืนยันว่า การเปลี่ยนภาพลักษณ์เป็น ผู้สร้าง (Creator) ส่งผลต่อความยั่งยืนของแบรนด์อย่างไร



เอกสารอ้างอิง

- กิตติคุณ แสงนิล, สันติธร ภูริภักดี และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2564). การสร้างคุณค่าร่วมเพื่อความยั่งยืนของวิสาหกิจชุมชน: แนวทางจากทฤษฎีฐานราก. *วารสารเกษมบัณฑิต*. 22(2), 83-96.
- ชิตวรา บรรจงปฐ, สุวรรณ เตชะธีระปรีดา และ สวียา ปรารณนาดี. (2565). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม กลยุทธ์การตลาดสีเขียวที่ส่งผลต่อการดำเนินงานที่ยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย. *วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*. 16(4), 164-175. <https://doi.org/10.14456/nrru-rdi.2022.73>
- ดวงกมล ภัทรพงศ์มณี และ ธนินท์รัฐ รัตนพงศ์ภิญโญ. (2566). การสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้า ประสิทธิภาพในตราสินค้า และการรับรู้คุณภาพสินค้าด้วย QR code บนฉลากสินค้าน้ำมันหล่อลื่นรถยนต์ที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในตราสินค้าและความภักดีในตราสินค้า. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*. 5(2), 455-470.
- ทิพย์วรรณ จันทรา, พระปลัด กิตติธัช กุละรัง, โกศล สุขเกษม, เปี่ยมอำพร ช่วยบำรุง, ไพรัตน์ ฉิมหาด และ เดโช แชน้ำแก้ว. (2564). รูปแบบการพัฒนากระบวนการวิสาหกิจชุมชนที่ยั่งยืน. *วารสารวิชาการสังคมมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช*. 91-105.
- บุษกร ปังประเสริฐ, อารีย์ นัยพินิจ และ ภัทรวดี เพิ่มวณิชกุล. (2563). การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนของผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย: วิธีการวิจัยแบบผสม. *BU Academic Review*. 19(2). 73-87.
- ประทีป ช่วยเกิด. (2566, 18 กันยายน). *เศรษฐกิจฐานรากชุมชนท้องถิ่น*. สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียะดา วิสุทธิแพทย์ และเยาวภา ปฐมศิริกุล. (2567). รูปแบบกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างคุณค่าแบรนด์ของธุรกิจเครื่องสำอางกลุ่มผลิตภัณฑ์ธรรมชาติของผู้สูงอายุในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 14(2), 84-109.
- พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 67 ก. หน้า 32-56.
- วันสรา จันทรกมล, นพพร จันทรนำชู และ ทิพย์วรรณ สุขใจรุ่งวัฒนา. (2565). เจาะไขความสำเร็จในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคมของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*. 9(1), 223-236.
- อัญมณี ศุภธนากรกุล, นايิกา ก้ามเลศ และ วอนชนก ไชยสุนทร. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อผลิตภัณฑ์สมุนไพรของผู้บริโภค ในภาคกลางของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*. 13(1), 76-90.
- อุทุมพร เลิศทรัพย์อนันต์. (2566). *รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อการประกอบอาชีพเสริมของเด็กพิเศษในศูนย์การศึกษาพิเศษจังหวัดสระแก้ว*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เอวาร์ตีส. (2568). *ประวัติของบริษัทเด็กพิเศษ วิสาหกิจ เพื่อสังคม*. สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2569, จาก <https://www.specialchil.co.th/>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*. 2(3), 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>



- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Kamaludin, M. F. (2023). Social sustainability within social entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*. 192, 122541. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122541>
- Liu, T., Wang, L., & Zhu, J. (2019). A review of the research on sustainable development of social enterprises in China. In *Proceedings of the 1st International Conference on Business, Economics, Management Science (BEMS 2019)* (Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 80, pp. 495–500). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/bems-19.2019.88>
- Wondemu, M. Y., Joranger, P., Hermansen, Å., & Brekke, I. (2022). Impact of child disability on parental employment and labour income: A quasi-experimental study of parents of children with disabilities in Norway. *BMC Public Health*, 22, Article 1813. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14195-5>