



การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะ
กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

โดย

นายพัฒนเจต ลิ้มวิรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะ
กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

โดย

นายพัฒนเจต ลิ้มวิรัตน์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี

วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



SUPPORTING MODEL FOR SOCIAL ENTERPRISE INCUBATION IN THAILAND

BY

MISTER PHATTANAJET LIMWIRAT



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS

FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCE

TECHNOLOGY MANAGEMENT

COLLEGE OF INNOVATION

THAMMASAT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2016

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วิทยาลัยนวัตกรรม

วิทยานิพนธ์

ของ

นายพัฒนเจต ลีมวิรัตน์


เรื่อง

การพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะ
กิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต


เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน พ.ศ. 2560

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



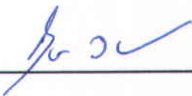
(รองศาสตราจารย์ ดร. จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



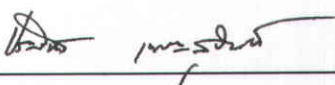
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย)

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



(ดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์)

คณบดี



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประวิทย์ เขมะสุนันท์)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย
ชื่อผู้เขียน	นายพัฒนเจต ลีมีวิรัตน์
ชื่อปริญญา	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	การบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนในการศึกษาวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การพัฒนาโมเดล (Model Development) ที่มาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมเบื้องต้น 2) การทดสอบโมเดล (Model Testing) โดยเป็นการนำเอาโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมจากการศึกษามาทดสอบกับข้อมูลการดำเนินงานจริงของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม 3 แห่งซึ่งครอบคลุมการบ่มเพาะในระยะแนวคิด ระยะเริ่มต้น และระยะเติบโต ด้วยวิธีการศึกษาเอกสาร (Documentation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการดำเนินงานของโครงการ เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลการขยายกิจการขององค์กร จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อมูล เพื่อยืนยันความถูกต้องและน่าเชื่อถือของการทดสอบโมเดล โดยการตรวจสอบจากการศึกษาปัจจัยความต้องการของกิจการเพื่อสังคมที่เคยได้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะมาแล้วและการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และ 3) การปรับโมเดล (Model Adjustment) โดยนำข้อมูลจากการทดสอบโมเดลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อปรับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยและสามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มุมมองและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินงานไปปรับใช้จริงนั้น ผู้วิจัยจึงนำโมเดลไปอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม

โดยผลการวิจัย ทำให้เห็นว่าโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยสำหรับสนับสนุนการดำเนินกิจการทั้งหมด 5 ส่วน ได้แก่ 1) ปัจจัยการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ (Selection) 2) ปัจจัยด้านเงินทุนสนับสนุน(Funding) 3) ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network & Partnership) 4) ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity) 5)ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital) อีกทั้ง โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่เป็นผลลัพธ์ของงานวิจัยนั้นพบว่ายังเป็นโมเดลที่เหมาะสมและสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมได้อย่างครบถ้วน เพียงแต่จุดเน้นสำหรับการนำโมเดลมาปรับใช้ในการดำเนินงานของแต่ละโครงการจะมีความแตกต่างแล้วแต่โครงการไป ซึ่งโครงการจำเป็นต้องศึกษาและพิจารณารูปแบบการดำเนินงานและบริบทของโครงการก่อนเพื่อให้การนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาปรับใช้นั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุด

คำสำคัญ: กิจการเพื่อสังคม, การพัฒนาอย่างยั่งยืน, โครงการบ่มเพาะ,

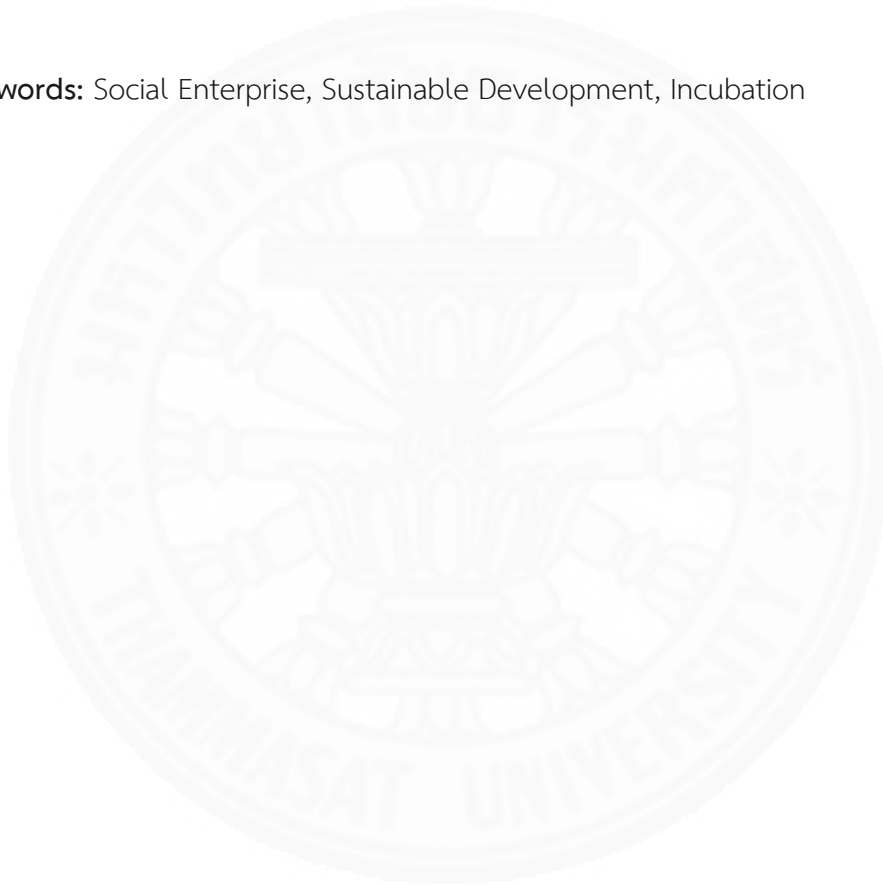
Thesis Title	SUPPORTING MODEL FOR SOCIAL ENTERPRISE INCUBATION IN THAILAND
Author	Mister Phattanajet Limwirat
Degree	Master of Science
Department/Faculty/University	Technology Management College of Innovation, Thammasat University
Thesis Advisor	Assistant Professor Orapan Kongmalai, Ph.D.
Academic Years	2016

ABSTRACT

The purpose of this research is to develop supporting model for Thai social enterprise Incubation as a tool for solving and developing social quality in Thailand with sustainability. It was conducted as a qualitative research that include 3 main phases; 1) Model Development is the phase of literature reviews and all relevant theories study in order to develop the primary of supporting model for social enterprise, 2) The next phase is Model Testing which is stage of testing the supporting model with the data of how Thai social enterprise Incubation operate itself successfully. It was conducted through Documentation study and In-depth interview with experts; in order to get the detail of how the 3 Incubators do in 3 stage 1) idea stage 2) start-up stage 3) growth stage, while the data is collected by Indept interview with program manager. In order to confirm that the collected data are correct and reliable, it also includes the process of Content Validity through the study of Social Enterprise that had been join the incubation program before and the experts, and the final stage is 3) Model Adjustment for the most appropriate supporting model for social enterprise incubation in Thailand. To apply the model effectively, moreover, it was also discussed with the Social Enterprise experts for the opinions and other suggestions of how the firm apply the model effectively.

The findings show that there are 5 main activities in the supporting model; which are 1) Selection 2) Funding 3) Network & Partnership 4) Support and Activity 5) Human Capital; to contribute as success factors for Thai social enterprise Incubation. Each of their operation and concern are different and varied. Therefore, the application of the supporting model from this research should be adapted differently according to the consideration of incubation program operation, concern, and context; so that the model can be applied and implemented effectively.

Keywords: Social Enterprise, Sustainable Development, Incubation



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรพรรณ คงมาลัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำแนะนำ ปรึกษาคอยฝึกฝนและขัดเกลาให้ผู้วิจัยสามารถคิด วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้เรียนรู้อย่างมาประยุกต์ใช้กับการทำวิจัยในครั้งนี้และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง อีกทั้งให้คำปรึกษาและคำแนะนำในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิตที่เหมาะสม ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณท่านประธานกรรมการและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. จารุณี วงศ์ลิขิตรัตน์ และดร. กฤษณา วิสมิตะนันท์ ที่ได้ให้คำแนะนำและปรึกษาเพิ่มเติมแก่ผู้วิจัยเพื่อให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์และเหมาะสมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งขอขอบพระคุณอาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยีทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ อบรมทั้งคุณธรรมและจริยธรรม จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลต่างๆ ในการสัมภาษณ์เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ทำให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึง เพื่อนๆ พี่ๆ ในสายงาน กิจการเพื่อสังคมทุกท่านที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์กับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณ ออฟ วิว สัม และเพื่อนๆ MTT รุ่น 29 ทุกคนที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ และกำลังใจในการทำงานวิจัยเป็นอย่างดี รวมทั้งเจ้าหน้าที่วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาที่ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์จนผู้วิจัยสามารถทำงานวิจัยให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณลุงจีระ คุณพ่อ คุณแม่ น้ำ และญาติพี่น้อง สมาชิกทุกท่านในครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุน ส่งเสริม และปลุกฝัง การเรียนรู้ของผู้วิจัยมาโดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับโอกาสทางการศึกษาที่ดี จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จได้ในวันนี้

หากงานวิจัยนี้พึงมีประโยชน์ประการใด ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน ตามที่ได้กล่าวอ้างไว้ข้างต้นไว้ทุกประการ

นายพัฒนเจต ลัมวิรัตน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญรูปภาพ	(9)
สารบัญตาราง	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา	4
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ	4
1.4.2 ประโยชน์เชิงบริหาร	5
1.5 นิยามคำศัพท์	5
บทที่ 2 กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 บริบทงานวิจัยที่ศึกษา	6
2.1.1 กิจกรรมเพื่อสังคม (Social Enterprise)	6

	(7)
2.1.2 รูปแบบของกิจการเพื่อสังคม (Typological model)	8
2.2 แนวคิดและทฤษฎี	9
2.2.1 โครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation)	9
2.2.2 วงจรของกิจการเพื่อสังคม (The Life Cycle of Social Enterprise Financing)	10
2.2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development: SD)	12
2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
2.3.1 การวัดผลผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Measurement of Business Incubation Effectiveness)	15
2.3.2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจเพื่อสังคม (Success Factor of Social Enterprise)	19
2.4 ประมวลผลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.4.1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.4.2 กรอบแนวคิดในงานวิจัย	31
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	32
3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	32
3.2 ประชากรที่ศึกษา	40
3.2.1 กลุ่มประชากร	40
3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	41
3.3.1 แบบคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	41
3.4 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	43
3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	43
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	44
3.6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)	44
3.6.2 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis)	44
3.7 แผนการดำเนินงาน	45

	(8)
บทที่ 4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล	47
4.1 การพัฒนาโมเดล	47
4.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	48
4.2 การทดสอบโมเดล	61
4.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทดสอบโมเดล	61
4.2.2 การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity)	84
4.3 การปรับโมเดล	88
4.3.1 การสังเคราะห์ข้อมูลในการปรับโมเดล	88
4.4 การอภิปรายผลงานวิจัย	93
4.4.1 โมเดลสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด	95
4.4.2 โมเดลสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น	97
4.4.3 โมเดลสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มเติบโต	98
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	101
5.1 สรุปผลการวิจัย	101
5.1.1 ขอบเขตของงานวิจัย	102
5.1.2 สรุปผล	102
5.2 ข้อเสนอแนะ	105
5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านบริหาร	105
5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ	110
รายการอ้างอิง	111
ภาคผนวก	114
ภาคผนวก ก	115
ประวัติผู้เขียน	120

สารบัญรูปร่าง

รูปที่	หน้า
1. 1 Geographics of impact investment (2011)	2
2. 1 ประเภทของเงินทุนในแต่ละช่วงอายุกิจการ (Funding to Financing Continuum)	11
2. 2 ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม	20
2. 3 กรอบแนวคิดงานวิจัย (Research Framework)	31
4. 1 โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมสำหรับเก็บข้อมูล	55
4. 2 โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ถูกรับ	93



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2. 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลสนับสนุนและช่วยเหลือ	18
2. 2 ตารางสรุปปัจจัย	21
3. 1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย	36
3. 2 รายชื่อโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย	40
3. 3 แผนการดำเนินงาน	46
4. 1 ตารางแสดงรายละเอียดค่านิยมของปัจจัย	49
4. 2 ตารางผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญสำหรับทดสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	52
4. 3 ตารางเครื่องมือการเก็บข้อมูล	56
4. 4 ตารางการสัมภาษณ์เชิงลึกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด	63
4. 5 ตารางการสัมภาษณ์เชิงลึกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น	70
4. 6 ตารางการสัมภาษณ์เชิงลึกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโต	77
4. 7 สรุปข้อมูลจากการทดสอบโมเดลโดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม	83
4. 8 ผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย	85
4. 9 ปัจจัยด้านการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	89
4. 10 ปัจจัยด้านเงินทุน	90
4. 11 ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร	91
4. 12 ปัจจัยด้านกิจกรรมและการสนับสนุน	91
4. 13 ปัจจัยด้านกิจกรรมและการสนับสนุน	92
4. 14 ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารที่เข้าร่วมการอภิปรายผล	94
4. 15 ผลการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญกิจการเพื่อสังคม	94

บทที่ 1

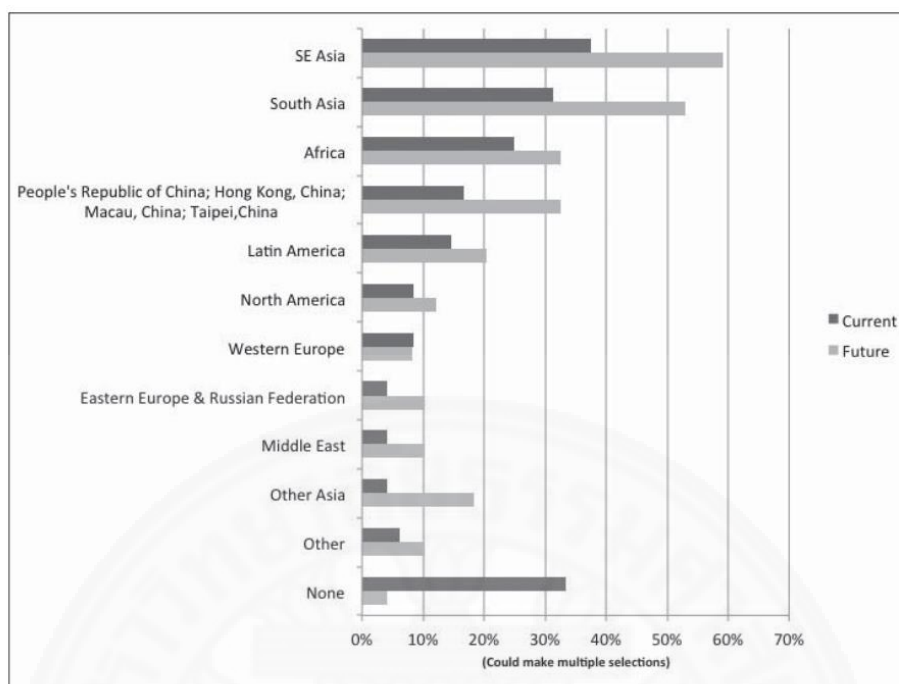
บทนำ

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ขอบเขตงานวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และนิยามคำศัพท์ของวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา
- 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 1.3 ขอบเขตงานวิจัย
- 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- 1.5 นิยามคำศัพท์

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กิจการเพื่อสังคมนั้นถูกมองเป็นหนึ่งในรูปแบบธุรกิจที่จะสามารถสร้างแนวทางในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพฤติกรรมของสังคมได้ ผ่านสินค้าและบริการในรูปแบบที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลกำไรสูงสุดแต่ยังมองถึงการสร้างผลกระทบต่อสังคมอีกด้วย โดยกิจการเพื่อสังคมนั้นได้เกิดขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาต่างๆในสังคม ไม่ว่าจะเป็น ความอดอยาก สิ่งแวดล้อม หรือความไม่เท่าเทียมที่กำลังเพิ่มมากขึ้นในสังคม (Yunus M., 2007) ในปัจจุบันกิจการเพื่อสังคมนั้นได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของปัญหาต่างๆในแต่ละบริบทของสังคม ซึ่งจะเห็นได้จากอัตราการลงทุนที่มุ่งหวังผลกระทบทางสังคมที่เพิ่มมากขึ้น ดังรูป 1.1 (Impact investor in asia, Asian Development bank)



ภาพที่ 1. 1 Geographics of impact investment (2011)

ที่มา: impact investment in asia (2011)

ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดกิจการเพื่อสังคมนั้นก็คือการเพิ่มขึ้นของปัญหาต่างๆในสังคมและหน่วยงานภาครัฐบาลและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรนั้นไม่เพียงพอที่จะช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ นั่นจึงส่งผลให้มีความสนใจในการลงทุนในกิจการเพื่อสังคมมากขึ้น จากนักลงทุนเพื่อสังคม ดังนั้นการที่จะช่วยเหลือให้กิจการเพื่อสังคมในระยะแรกสามารถเติบโตได้ และสร้างผลกระทบแก่สังคมได้นั้นโครงการการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจึงเป็นสิ่งจำเป็น

การบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นคือการปรับรูปแบบมาจากการบ่มเพาะธุรกิจ หรือก็คือการที่เข้าไปช่วยเหลือผู้ก่อตั้งกิจการในระยะแรกโดย มอบทรัพยากร การบริการ ความรู้ และเครือข่ายเพื่อทำให้กิจการนั้นๆ สามารถเริ่มต้นกิจการและสามารถมีรายได้ที่มั่นคงหลังจากที่พ้นจากการบ่มเพาะออกไปแล้วเพื่อสร้างให้เกิดความยั่งยืนทางธุรกิจ แต่ข้อที่แตกต่างระหว่าง การบ่มเพาะธุรกิจและการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นก็คือ การดูที่ ผลกระทบทางสังคม (Social Impact) ซึ่งการที่จะบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นเราจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาการสร้างผลกระทบต่อสังคมของกิจการนั้นๆ ด้วยรวมถึงวิธีการขยายการสร้างผลกระทบต่อสังคมให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดแต่ถึงอย่างไรก็ตามในปัจจุบันนี้ประเทศไทยก็ได้มีการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินการโดยปรับบทบาทให้เข้ากับลักษณะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยอยู่แต่กลับพบว่าการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นยังคงมีอุปสรรคต่างๆ รวมถึงขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ

จากทั้งภาครัฐและเอกชน ดังนั้น จึงส่งผลให้การเติบโตมีความล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ โดยพบว่า อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อ การเติบโตของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยมี ดังนี้ เช่น 1) ขาดการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพและนวัตกรรมจากภาครัฐ เช่น ความชัดเจนของรูปแบบการสนับสนุน กฎระเบียบและแรงจูงใจของนโยบาย ระเบียบ เป็นต้น 2) ขาดความรู้ด้านบริหารกิจการและการตลาด ที่จำเป็นต่อการบริหารองค์กร หน่วยงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อคู่แข่งในตลาด 3) ขาดเงินทุนเริ่มต้นในการดำเนินกิจการ เช่น เงินให้เปล่า เงินสนับสนุน และเงินจากนักลงทุน 4) ไม่สามารถเข้าถึงและหาช่องทางสู่ตลาดได้ เช่น การเจาะกลุ่มตลาด พันธมิตรทางธุรกิจ 5) ขาดความรู้ด้านกระบวนการนวัตกรรมทางสังคม และการดำเนินกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Specialist, Start-up, Improve and Create Innovation, Training and Mentoring) 6) ขาดเครือข่ายวิชาชีพชุมชน ที่จำเป็นในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Networking for get into community) (सानิตย์ หนูนิล, 2557; เกวลิน มะลิ, 2557; แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม, 2553; สถาปณารูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ 1 : วิสาหกิจเพื่อสังคม, 2558; ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคดังกล่าวนี้การที่มี โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม สมควรที่จะช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาเหล่านี้ลงได้แต่ทำไมกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นยังคงประสบปัญหากับอุปสรรคเหล่านี้อยู่รวมถึงข้อมูลจาก Unltd Thailand ได้ทำสรุปผลการดำเนินงานของโครงการพบว่า กิจการเพื่อสังคมที่ผ่านการบ่มเพาะจากโครงการนั้น มีอัตราการอยู่รอดอยู่ที่ 61.5% ในขณะที่โครงการของ Unltd England อยู่ที่ 76% (Changefusion ,2559) เพราะฉะนั้นจึงเป็นที่มาของการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยผู้วิจัย จะทำการศึกษาปัจจัยของการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยผ่านโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ดำเนินการมาเป็นระยะเวลาานาน รวมถึงศึกษาความต้องการของกิจการเพื่อสังคมที่เคยผ่านโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมว่าโครงการบ่มเพาะที่เคยเข้าร่วมนั้นสามารถช่วยเหลือหรือมีส่วนในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้หรือไม่ เพื่อพัฒนาโมเดลที่สนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษางานวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพื่อนำไปพัฒนาแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” ประกอบไปด้วยขอบเขตงานวิจัยด้านเนื้อหาการศึกษา และด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ มีความต้องการศึกษาปัจจัยการสนับสนุนโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้งในและต่างประเทศที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำมาพัฒนาเป็นโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่สามารถสนับสนุนและพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

1.3.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านเนื้อหาการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ มีความต้องการศึกษาปัจจัยการสนับสนุนโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในไทยที่มีแนวปฏิบัติที่ดีและกิจการเพื่อสังคมที่เคยผ่านเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะฯ โดยจะจำแนกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมออกเป็น 3 ระดับคือ (1) ระดับแนวคิด ตัวอย่างเช่น โครงการ Unltd Thailand (2) ระดับเริ่มดำเนินการ เช่น โครงการบ้านปู แชมป์เปียนฟอเชนจ์ (3) ระดับเติบโต เช่นโครงการ Scaling Impact เพื่อนำข้อมูลของทั้งฝั่งผู้บ่มเพาะฯและผู้ถูกบ่มเพาะฯมาเปรียบเทียบเพื่อนำมาพัฒนาเป็นโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่สามารถสนับสนุนและพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

ประโยชน์เชิงวิชาการ สำหรับงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” ซึ่งจากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องนั้นจะเห็นได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นยังเป็นช่องว่างดังนั้นการศึกษาและวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการนำความรู้จากงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อขยายผลองค์ความรู้ด้านปัจจัยการสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมเพื่อนำไปพัฒนาแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยต่อไป

1.4.2 ประโยชน์เชิงบริหาร

สำหรับงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีประโยชน์เชิงบริหาร คือ เพื่อพัฒนาแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5 นิยามคำศัพท์

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” นั้นมีนิยามคำศัพท์ที่ใช้ในงานวิจัย ดังนี้

1.5.1 กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) หมายถึง รูปแบบองค์กร หน่วยงาน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน กลุ่มธุรกิจ หรือกิจการที่แสวงหากำไรหรือไม่แสวงหากำไร ทั้งจากภาครัฐ สังคม หรือเอกชนที่ดำเนินงานในเชิงธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่สังคม (Social Impact) เช่น แก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคมหรือสิ่งแวดล้อม โดยไม่ได้มุ่งเพียงแต่การสร้างผลกำไร หรือความมั่งคั่งของเจ้าของและผู้ถือหุ้น แต่มองรูปแบบของกำไรเป็นสิ่งที่สร้างความยั่งยืนในการดำเนินกิจการ (EMES European Research Network, 1999; Lewis et al, 2006; แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2553; Social Enterprise UK, 2011)

1.5.2 โครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation: bi) หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยสนับสนุนกิจการที่เข้าร่วมการบ่มเพาะซึ่งเป็นกิจการในระยะเริ่มต้น โดยการมอบทรัพยากรต่างๆ เพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการเพื่อช่วยเหลือให้กิจการนั้นๆ สามารถประสบความสำเร็จเมื่อออกจากโครงการนั้นไปแล้วโดยกิจการที่ผ่านการบ่มเพาะจะต้องสามารถดำเนินกิจการไปได้ด้วยตัวเอง ซึ่งการที่โครงการบ่มเพาะธุรกิจสามารถช่วยให้กิจการมีความยั่งยืนทางการเงินได้นั้นทำให้เกิดการสร้างงาน หรือการทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งผลดีต่อ สังคมและ เศรษฐกิจโดยรวม (What is Business , NBIA)

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนวรรณกรรม บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหา หัวข้อวิจัย และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ กับเรื่องของผู้วิจัยที่ต้องการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดจากการศึกษาดังนี้

2.1 บริบทงานที่ศึกษา

2.1.1 กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 การบ่มเพาะธุรกิจ (BUSINESS INCUBATORS)

2.2.2 วงจรของกิจการเพื่อสังคม

(The Life Cycle of Social Enterprise Financing)

2.2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 ประมวลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 บริบทงานวิจัยที่ศึกษา

2.1.1 กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)

ในปัจจุบันนั้นการดำเนินธุรกิจในโลกที่มีแนวคิด ทุนนิยม (Capitalism) เป็นหลักนั้น ส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การผลิต และการอุปโภคบริโภคที่มุ่งเน้นเพียงตอบสนองต่อความต้องการของประชากรในสังคมที่มีจำนวนสูงขึ้นอย่างไม่สิ้นสุดรวมทั้งระบบการค้าจากภาคธุรกิจที่คำนึงถึงผลกำไรทางด้านการเงินเป็นหลักจนทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจดังกล่าวสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและคุณภาพทางสังคม จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากขึ้น เช่น ปัญหาทรัพยากรธรรมชาติ ปัญหาวิกฤติการจากภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ ปัญหาความเหลื่อมล้ำของคนในสังคมซึ่งปัญหาดังกล่าวนั้นล้วนเกิดจากการพัฒนาของธุรกิจที่ไม่มองถึงผลที่ตามมาจนก่อให้เกิดคำถามว่าการดำเนินธุรกิจที่ไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบที่ตามมาแต่มุ่งหวังไปที่ผลกำไรสูงสุดนั้นถูกต้องแล้วหรือไม่ดังนั้นเมื่อมีกลุ่มบุคคลที่สังเกตเห็นถึงปัญหาข้างต้นจึงนำมาสู่แนวคิดในการประกอบธุรกิจรูปแบบใหม่ ซึ่งไม่ได้มุ่งหวังเพียงแต่ผลกำไรสูงสุด หากแต่ยังมองถึงผลกระทบทาง

สังคมอีกด้วยซึ่งรูปแบบธุรกิจนั้นคือ กิจการเพื่อสังคม(Social Enterprise) ซึ่งเป็นรูปแบบกิจการที่ไม่ได้มองเพียงแต่ผลกำไรสูงสุดของกิจการเท่านั้นหากยังคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมควบคู่กันไปอีกด้วย

โดยแนวคิดกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมากิจการเพื่อสังคมเติบโตเป็นอย่างมาก และมีการขยายตัวของศูนย์บ่มเพาะต่างๆรวมถึงมีการให้ความสนใจอย่างมากกับการลงทุนทางสังคม (กิจการเพื่อสังคมในสหราชอาณาจักร ,British council) โดยกิจการสังคมในปัจจุบันนั้นมีความหลากหลายดังนี้

- “องค์กรที่มุ่งเน้นไปยังประโยชน์ของชุมชน ริเริ่มโดยกลุ่มของประชาชนในชุมชนโดยใช้เงินทุนที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีการบริหารงานที่เป็นอิสระโดยแบกรับความเสี่ยงทางการเงินจากการทำกิจกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม” (EMES European Research Network, 1999)
- “องค์กรทางสังคมเป็นองค์กรที่ประกอบธุรกิจสินค้าและบริการ มีวัตถุประสงค์ทางสังคมเป็นหลัก โดยนำส่วนเกินที่ได้จากการทำธุรกิจไปลงทุนในชุมชนมากกว่าจะแสวงหาผลกำไร” (Lewis et al, 2006)
- “กิจการที่มีรายได้ จากการผลิตหรือจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการโดยมีเป้าหมาย ของกิจการที่ชัดเจนในการแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นหลักไม่ได้มีเป้าหมายในการสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและเจ้าของเท่านั้น” (แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2553)
- “องค์กรที่มีรูปแบบการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ แต่มีเป้าหมายทางสังคมเป็นหลัก และรายได้จากการดำเนินธุรกิจจะนำกลับมาสู่การพัฒนาสังคมและพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้น เพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวมเป็นหลัก มิใช่เพื่อความมั่งคั่งของเจ้าของและผู้ถือหุ้น” (Social Enterprise UK, 2011)
- “ธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลกระทบทางสังคม (Social Impact) โดยมีปัจจัยหลากหลายทั้งภาคสังคมและรูปแบบธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเป็นตัวผลักดันให้องค์กรพัฒนาเพื่อเชื่อมโยงไปสู่การแก้ไขปัญหาของสังคมได้” (Social Enterprise Association, 2014)

ดังนั้น นิยามและความหมายของ “กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)” ในงานวิจัยนี้จึงหมายถึง องค์กร หรือกิจการที่มีวางเป้าหมายหรือพันธกิจหลักขององค์กรไปที่การแก้ไขปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ไม่ใช่เป็นกิจการที่ต้องการจะแสวงหาผลตอบแทนทางการเงินสูงสุดเพียงอย่างเดียวแต่มองผลตอบแทนทางด้านการเงินเป็นเครื่องมือในการสร้างความต่อเนื่อง ในการ

ดำเนินกิจการและสร้างผลกระทบทางสังคมต่อไปอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังมีกระบวนการแก้ปัญหาสังคม หรือสิ่งแวดล้อมดังกล่าวอยู่ในกระบวนการดำเนินกิจการเพื่อที่จะใช้กระบวนการนั้นสร้างผลกำไร ทางด้านการเงินและสร้างผลกระทบอย่างยั่งยืนต่อไป

2.1.2 รูปแบบของกิจการเพื่อสังคม (Typological model)

1. องค์กรไม่แสวงกำไร แต่มีการหารายได้ (Nonprofit with Income Generating Activities, Business Inspired NGO) ธุรกิจเพื่อสังคมประเภทนี้ ส่วนมากเกิดการพัฒนาจากองค์กรสาธารณประโยชน์ หรือมูลนิธิ ซึ่งเป็นประเภทของธุรกิจเพื่อสังคมที่ส่วนหนึ่งมีการหารายได้จากการดำเนินการเชิงพาณิชย์ โดยมีเป้าหมายในการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมมากกว่าการสร้างผลกำไร ดังนั้นทรัพยากรเงินทุนหลักของธุรกิจเพื่อสังคมประเภทนี้จึงมาจากเงินสนับสนุน เงินบริจาค หรือเงินให้เปล่าที่มาจากองค์กรภายนอก มากกว่ารายได้จากการดำเนินการเชิงพาณิชย์ เนื่องจากเป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่ยังได้รับสิทธิประโยชน์จากความช่วยเหลือจากรัฐบาลเหมือนกับองค์กรไม่แสวงหากำไร หรือมูลนิธิ เช่น การเว้นภาษีจากการดำเนินการ เป็นต้น

2. ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) เป็นประเภทของกิจการเพื่อสังคมที่มีลักษณะผสมผสานกันระหว่างองค์กรแสวงกำไร กับองค์กรแสวงกำไร โดยเป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายในการคืนประโยชน์และแก้ปัญหาทางสังคมเป็นหลักที่เหมือนกับองค์กรไม่แสวงหากำไร และมีวิธีการดำเนินกิจการเชิงพาณิชย์เพื่อหารายได้และกำไร เพื่อความยั่งยืนและต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ เช่นเดียวกับองค์กรแสวงหากำไร ทั้งนี้ผลตอบแทนจากการดำเนินการจะถูกแบ่งเป็นสองส่วน คือการคืนประโยชน์สู่สังคม และการนำไปลงทุนต่อภายในธุรกิจ ซึ่งรูปแบบธุรกิจเพื่อสังคมนี้จะไม่มีการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หากจะนำไปขยายธุรกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการคืนประโยชน์สู่สังคมเท่านั้น

3. กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เป็นประเภทของกิจการเพื่อสังคมที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ ธุรกิจเพื่อสังคม (Social Business) ที่ได้อธิบายไปข้างต้น กล่าวคือ เป็นลักษณะของกิจการที่มีการรวมลักษณะเด่นขององค์กรไม่แสวงหากำไรและองค์กรแสวงหากำไร ที่มีเป้าหมายในการคืนประโยชน์สู่สังคมโดยใช้วิธีการดำเนินแบบเดียวกับธุรกิจทั่วไปในการหารายได้ ทั้งนี้มีความแตกต่างจากธุรกิจเพื่อสังคมในส่วนของการนำผลกำไรสุทธิจากการดำเนินการมาใช้ โดยกิจการเพื่อสังคมจะนำผลกำไรที่ได้ส่วนหนึ่งไปคืนประโยชน์สู่สังคม และอีกส่วนนำมาใช้ลงทุนต่อภายในองค์กรรวมถึงการจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นและส่วนเจ้าของ ซึ่งมีแตกต่างจากธุรกิจเพื่อสังคม

4. กิจการเพื่อสังคมที่พัฒนาจากธุรกิจที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business) เป็นประเภทของกิจการเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายในการแสวงหากำไรสำหรับเจ้าของและผู้ถือหุ้นในการสร้างความเจริญเติบโตของกิจการ หากแต่ยังนำเอาผลตอบแทนจากการ

ดำเนินกิจการกลับไปสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาควบคู่ไปกับการแสวงหารายได้ โดยกิจการเพื่อสังคมประเภทนี้จำเป็นที่จำต้องมีจุดเด่น นวัตกรรม หรือโอกาสในการเติบโตในตลาดกระแสหลัก เนื่องจากเป็นประเภทกิจการเพื่อสังคมที่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์จากรัฐไม่แสวงกำไร จึงจำเป็นต้องพึ่งพาเงินทุนสนับสนุนจากนักลงทุนภายนอกแทน

2.2 แนวคิดและทฤษฎี

2.2.1 โครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation)

โครงการบ่มเพาะธุรกิจแห่งแรกตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1959 โครงการบ่มเพาะธุรกิจทำหน้าที่ดูแลและเร่งพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆของผู้ประกอบการรายใหม่ให้ได้การสนับสนุน (facilities) ต่างๆ ได้แก่ให้คำปรึกษาในการพัฒนาธุรกิจและแผนการตลาด ให้คำแนะนำในด้านการบริหารจัดการ จัดหาแหล่งเงินทุนและแนะนำการเข้าถึงผู้เชี่ยวชาญที่มีความชำนาญเฉพาะในแต่ละด้านเพื่อช่วยเหลือธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มต้นและมีความเสี่ยงสูง (Aerts , Mattysens & Vandenbempt, 2007) โครงการบ่มเพาะธุรกิจยังเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างพื้นฐานที่มุ่งให้การสนับสนุนและการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) (Bollingtoft & Ulhoi , 2005) หน่วยบ่มเพาะธุรกิจยังหมายถึงการที่อนุญาตให้เข้าถึงพื้นที่สำนักงาน ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวก (Allen & McCluskey, 1990) The American National Business Incubation Association ให้คำจำกัดความของโครงการบ่มเพาะธุรกิจว่า โครงการบ่มเพาะธุรกิจเป็นเครื่องมือที่ใช้พัฒนาเศรษฐกิจโดยช่วยเร่งการเจริญเติบโตและส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จของผู้ประกอบการผ่านการสนับสนุนด้านทรัพยากรและการบริการ (National Business Incubator Association, 2011) จากงานวิจัยของ Sherman & Chappell (1998) พบว่า การสนับสนุนทางด้านบริการนี้รวมถึงการช่วยเหลือในการพัฒนาธุรกิจการวางแผนการตลาด การสร้างทีมจัดการช่วยเหลือด้านเงินทุน และการเข้าถึงด้านการบริการพิเศษ และยังรวมถึงการใช้พื้นที่ เครื่องมือ และการบริการพื้นฐาน

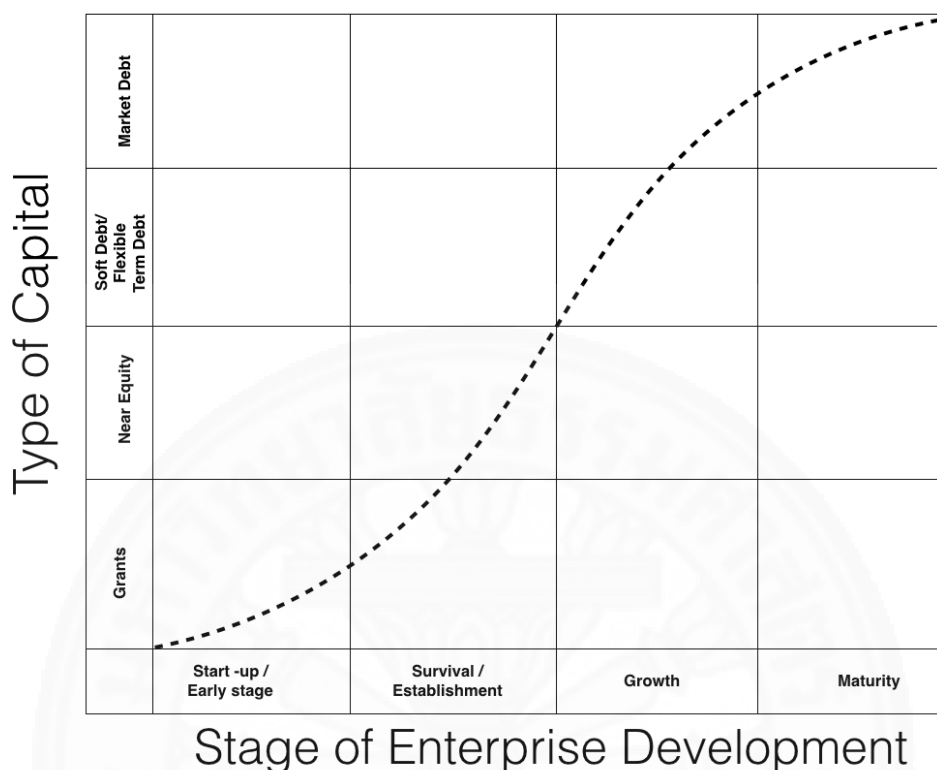
โครงการบ่มเพาะธุรกิจ หมายถึง กระบวนการพัฒนาธุรกิจ ซึ่งนำมาใช้กับการเสริมสร้างและเร่งการเติบโตของธุรกิจใหม่ อาจเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีที่มีอยู่ในผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการโดยที่การกำหนดนโยบายการดำเนินงานของหน่วยบ่มเพาะธุรกิจนั้นเจาะจงทางด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการสนับสนุนธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดแนวคิดทางการตลาด และสามารถพัฒนาธุรกิจใหม่โดยการสนับสนุนทรัพยากร และการบริการ (Hannon, 2003) ซึ่ง ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การให้การสนับสนุนธุรกิจต่างๆ ได้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาในระยะเริ่มต้น การบ่มเพาะและการให้การสนับสนุนก่อนก่อตั้งธุรกิจ (Incubators and pre-start support) คือจากแนวคิด ตั้งต้นสู่การก่อตั้งธุรกิจและการเปิดรับการลงทุน ศูนย์บ่มเพาะส่วน

ใหญ่จึงมักจะทำงานกับปัจเจกบุคคลที่มีแนวคิด ในการทำธุรกิจ ผ่านการให้การสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถพัฒนาแนวคิดสู่การทำเป็นรูปแบบ ธุรกิจจริงได้ หลายแห่งมีการให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการตั้งเป็นธุรกิจจริง ด้วยความที่มีเงินจำนวนมากที่พร้อมลงทุนผ่านการลงทุน ทางสังคมแต่มีกลุ่มธุรกิจจำนวนน้อยที่พร้อมรับเงิน ลงทุน ศูนย์บ่มเพาะหลายแห่งจึงมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ในการพัฒนาให้ธุรกิจมาถึงจุดที่ ‘พร้อมรับการ ลงทุน’ (investment ready)

อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานของหน่วยบ่มเพาะธุรกิจนั้นก็เหมือนและแตกต่างกันไปตาม ประเภทของหน่วยบ่มเพาะธุรกิจ ซึ่งในบริบทนี้ทางผู้วิจัยต้องการที่จะเน้นไปที่การบ่มเพาะธุรกิจในประเภทกิจการเพื่อสังคมเป็นหลัก ซึ่ง ผลลัพธ์ที่โครงการบ่มเพาะธุรกิจคาดหวังไม่ใช่เพียงแต่ความสำเร็จทางการเงินของ ธุรกิจเข้าร่วมเท่านั้น แต่เป็นการรวมกันระหว่างผลสำเร็จทางการเงินและการสร้างผลกระทบทางสังคมของกลุ่มธุรกิจที่เข้าร่วม โครงการอีกด้วย

2.2.2 วงจรของกิจการเพื่อสังคม (The Life Cycle of Social Enterprise Financing)

เมื่อผู้ประกอบการทางสังคมมีความคิดที่ดีในการสร้างผลิตภัณฑ์ แต่ไม่มีการวิเคราะห์ตลาดสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องการก็คือ แผนธุรกิจเพื่อนำเสนอแก่นักลงทุนซึ่งการนำแผนธุรกิจไปเสนอแก่นักลงทุนนั้นไม่ใช่เพียงการสร้างเงินทุนเท่านั้นแต่เป็นการสร้างผลกระทบต่อสังคมเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมให้ดียิ่งขึ้นด้วยซึ่งปัญหาหนึ่งของการที่จะเข้าไปหาแหล่งทุนนั้น ผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึง วงจรชีวิตของกิจการตนเองก่อนในขั้นต้นเพื่อที่จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับกิจการของตนเองได้ โดยวงจรของกิจการเพื่อสังคมนั้นไม่ได้แตกต่างจากกิจการโดยทั่วไปเท่าใดนัก ซึ่ง ลำดับต่างๆ ตามรูป 2.1 (Succeeding at social enterprise, 2010)



ภาพที่ 2. 1 ประเภทของเงินทุนในแต่ละช่วงอายุกิจการ (Funding to Financing Continuum)

ที่มา: Jeannine Jacokes and Jenifer Pryce (2010)

1. ระยะเริ่มต้น (Start – Up or Seed Stage) ช่วงระยะเริ่มต้นนี้เป็นระยะแรกของกิจการ ผู้ประกอบการจะมี ต้นแบบความคิด (Idea) สำหรับผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ยังคงต้องการพัฒนาความคิดนั้นๆ ให้เป็นความจริง

2. ระยะเริ่มดำเนินการ (Survival or Establishment Stage) เป็นระยะที่กิจการเริ่มดำเนินธุรกิจไปได้แล้วในระยะเริ่มต้น เป็นช่วงที่ต้องการความเข้าใจและความคิดเห็นจากลูกค้าเพื่อนำไปพัฒนาต่อยอดสินค้าหรือบริการ

3. ระยะเติบโต (Growth or Expansion Stage) เป็นช่วงที่สินค้าและบริการมีความมั่นคงไม่ปรับเปลี่ยนไปมาและต้องการที่จะพัฒนาเพื่อขยายกลุ่มลูกค้าออกไป

4. ระยะเติบโตเต็มที่ (Mature Stage) เป็นระยะที่ต้องพยายามรักษารฐานลูกค้าเดิมไว้ให้ได้ระยะเวลานานมากที่สุด

ซึ่งในแต่ละระยะวิวัฒนาการนั้นธุรกิจก็อาจจะประสบปัญหาและอุปสรรคแต่ละระยะแตกต่างกันออกไป (Succeeding at Social Enterprise, 2010) ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็น

ปัจจัยที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ โครงสร้าง หรือแผนดำเนินธุรกิจของกิจการนั้นๆ ซึ่งปัญหาในระยะข้างต้นจะเป็นสาเหตุของระยะต่อมา ดังนั้น ในการเริ่มต้นกิจการระยะแรกจึงต้องให้ความสำคัญเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงหรือลดทอนความเสี่ยงในระยะต่อไปของธุรกิจ โดยการมีโครงการบ่มเพาะธุรกิจเข้ามาช่วยเหลือในแต่ละระยะเพื่อช่วงตึงศักยภาพของผู้ประกอบการมาแก้ปัญหาในแต่ละระยะของวงจรธุรกิจ

2.2.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development: SD)

เมื่อแนวคิดระบบทุนนิยม (Capitalism) เข้ามามีบทบาทอย่างมากในสังคมส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ประกอบกับจำนวนประชากรทั่วโลกที่มีเพิ่มมากขึ้นไป และพฤติกรรมการณ์บริโภคของประชากรที่ไม่ใช่การบริโภคเพียงเพื่อการอยู่รอดอีกต่อไปก่อให้เกิดความไม่สมดุลและส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตทางสังคมอย่างเกินความพอดี จึงส่งซึ่งผลข้างเคียงของการในด้านการเสื่อมสภาพทางสังคมรวมถึงสภาพสิ่งแวดล้อม ระบบนิเวศน์ที่ถูกทำลายและขาดสมดุลและปัญหาความเหลื่อมล้ำที่มีช่องว่างมากขึ้นเรื่อยๆ จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้นักวิชาการหรือองค์กรต่างๆจากทั่วโลกเริ่มหันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ที่จำเป็นต้องคำนึงถึงผลข้างเคียงทางสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างสมดุล โดยแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ได้เริ่มมีการถูกนำไปปรับใช้ หรือเป็นหัวข้อในการพัฒนาสังคมและประเทศจากผู้นำต่างๆครั้งแรก ซึ่งองค์การสหประชาชาติให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาตั้งแต่ช่วงปี พ.ศ. 2515 โดยมีการ จัดการประชุมเรื่อง สิ่งแวดล้อมในระดับโลกขึ้นเป็นครั้งแรก ที่กรุงสต็อกโฮล์ม ประเทศสวีเดน และในปี 2526 ได้จัดตั้ง คณะกรรมาธิการโลกในเรื่อง สิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development) เพื่อทำการศึกษาเรื่องการสร้างความสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการพัฒนาและต่อมาได้ เผยแพร่เอกสารชื่อ Our Common Future เรียกร้องให้ชาวโลกเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตที่ฟุ่มเฟือยเพื่อให้ มีการพัฒนาที่ปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อม เอกสารฉบับนี้มีส่วนสำคัญต่อการประชุม สูดยอดของโลก หรือ The Earth Summit ที่กรุงริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล เมื่อปี พ.ศ. 2535

โดยคำนิยามของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) นั้นถูกนิยามและให้ความหมายไว้ค่อนข้างหลากหลาย เนื่องจากมุมมองและสถานการณ์ของผู้ให้คำนิยามนั้นแตกต่างกัน โดยมีสามารถสรุปได้ดังนี้ (Wilson & Post, 2005; เฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555; Giddings, Hopwood and O'Brien, 2002)

- "การพัฒนาที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในปัจจุบันโดยไม่จำเป็นต้องทำลายทรัพยากรธรรมชาติหรือสร้าง ความลำบากใจและเป็น ปัญหาหรือภาระให้กับประชาชนในอนาคต การพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นนี้มี ลักษณะเป็นการพัฒนาที่บูรณาการ (Integrated) กล่าวคือทำให้เป็นองค์ รวม (Holistic) โดยองค์ประกอบทั้งหลายต้องทำงานประสานกันครบองค์ อย่างมีดุลยภาพ (Balanced)" (UN : Commission on Environment and Development, 2526)
- “การพัฒนาที่ตรงกับความต้องการและความจำเป็นของยุคปัจจุบันโดย สามารถรองรับความต้องการและความจำเป็นที่จะเกิดแก่ประชาชนรุ่นหลัง ได้ด้วยทั้งนี้ในส่วนของมาตรฐานการครองชีพที่เลยขีดความจำเป็นขั้น พื้นฐานต่ำสุดจะ ยั่งยืนก็ต่อเมื่อมาตรฐานการบริโภคในทุกหนทุกแห่ง ได้มี การคำนึงถึงความยั่งยืนในระยะยาว (Long-term Sustainability) รวมถึง ครอบคลุมมาตรการเพื่อรักษามรดกทางทรัพยากรที่จะต้องตกไปสู่มือคนรุ่น หลังโดยอย่างน้อยให้มีปริมาณมาก พอกับที่ประชาชนรุ่นปัจจุบันที่ได้รับมา และเป็นการพัฒนาเพื่อที่จะกระจายประโยชน์ของความ ก้าวหน้าทางด้าน เศรษฐกิจได้อย่างทั่วถึง ตลอดจนเป็นการพัฒนาเพื่อปกป้องสิ่งแวดล้อมทั้ง ในระดับท้องถิ่นและในระดับโลก โดยรวมเพื่อประชาชนรุ่นหลังและเป็นการ พัฒนาที่ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้นอย่างแท้จริง” (เกื้อ วงศ์บุญสิน, 2538)
- “วิธีการพัฒนาที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในยุค ปัจจุบัน โดยไม่ลดทอนความสามารถในการตอบสนองความต้องการของ ประชาชนรุ่นหลัง” (WCED, 1987)
- “การพัฒนาที่สนองต่อความต้องการของประชาชนในรุ่นปัจจุบันโดยไม่ กระทบกระเทือนความ สามารถและทรัพยากรของคนรุ่นต่อไปในการที่จะ สนองต่อความต้องการของเขาเอง” (พระธรรมปิฎก, 2539)

โดยคำนิยามและความหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของงานวิจัย นั้น มีความหมายว่า การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี ที่สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิต และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบัน โดยไม่ทำให้ประชาชนรุ่นหลังเสียโอกาส หรือคุณค่าของการบริโภค ทรัพยากรธรรมชาติ หรือสภาพของสังคม ทั้งนี้การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เป็นการรวมกันระหว่าง การอนุรักษ์ (Sustaining) และการพัฒนา

(Development) ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างแท้จริงจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงว่าสิ่งใดที่สังคมควรปกป้องรักษาเพื่อส่งต่อไปให้กับประชาชนรุ่นหลัง และสิ่งใดที่ควรมุ่งพัฒนาต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Giddings *et al*, 2002; Soubbotina, 2004; Kates, Parris and Leiserowitz, 2005; Gimenez, Sierra and Rodon, 2012; Grekova, Calantone, Bremmers, Trienekens and Omta, 2015; เฉลิมเกียรติ แก้วหอม, 2555)

- การอนุรักษ์ (Sustaining) คือ สิ่งที่สังคมควรคำนึงถึงและปกป้องรักษาไว้ก่อนที่จะเริ่มคิดหาวิธีพัฒนา เช่น 1) ธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติ ความหลากหลายทางชีวภาพ และ ระบบนิเวศน์ เป็นต้น 2) สิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐาน ได้แก่ แหล่งอาหาร วัตถุดิบ น้ำ พลังงาน เป็นต้น 3) ชุมชน ได้แก่ ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมต่างๆ และกลุ่มคนในชุมชน เป็นต้น
- การพัฒนา (Development) คือ สิ่งที่สังคมมุ่งพัฒนาและสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน เช่น 1) การพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ได้แก่ การพัฒนาให้ความรู้ ความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และ โอกาสที่เท่าเทียมภายในสังคมแก่คนในชุมชน เป็นต้น 2) การพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อสร้างรายได้ ผลผลิต และสร้างการดำเนินชีวิตที่ดีของประชากรในสังคม 3) การพัฒนาสภาพสังคม ให้มีคุณภาพในเชิงธรรมชาติและระบบนิเวศน์ที่ดีขึ้น คุณภาพของสังคม และประเทศ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทุกๆด้านอย่างมีสมดุล โดยมีการวางเป้าหมายที่ชัดเจนไว้เพื่อประเมินการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยองค์ประกอบหลักที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ มิติด้านเศรษฐศาสตร์ มิติด้านสิ่งแวดล้อมและมิติด้านสังคม

2.3 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีจุดประสงค์เพื่อหาข้อมูลและเนื้อหาที่มีบริบทใกล้เคียงกับการศึกษางานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบเป็นข้อมูลสนับสนุนในงานวิจัยนี้ โดยแบ่งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้องานวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มแรกคือการทบทวนวรรณกรรมด้านโครงการบ่มเพาะฯ และโครงการเร่งสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ ซึ่งมีงานวิจัยดังนี้คือ ปัจจัย

การวัดผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจ(Measurement of Business Incubation Effectiveness)และการศึกษาปัจจัยในโครงการเร่งสนับสนุนการเติบโต (Scaling Social Ventures An Exploratory Study Of Social Incubators And Accelerators) กลุ่มที่สองคือ ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจเพื่อสังคม (Success Factor of Social Enterprise) โดยได้รวบรวมและสรุปรายละเอียดงานวิจัยที่ได้ศึกษามาตามรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 การวัดผลผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Measurement of Business Incubation Effectiveness)

จากงานวิจัยในต่างประเทศมีการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Measurement of Business Incubation Effectiveness) โดยจะวัดผลจากปัจจัยดังนี้

Sean M. Hackett and David M. Dilts (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) โดยได้ศึกษาว่าในการดำเนินการโครงการบ่มเพาะธุรกิจนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการของการบ่มเพาะและปัจจัยที่มีใช้เพียงแต่ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อโครงการบ่มเพาะธุรกิจเพียงเท่านั้นแต่ยังต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่จะส่งผลต่อผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ(Incubatee) ด้วย นอกจากนี้ Asian Venture Philanthropy Network (2016) ยังแสดงให้เห็นถึงการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะธุรกิจ ดังนี้

จากวรรณกรรมของ Sean M. Hackett and David M. Dilts (2007) และ Asian Venture Philanthropy Network (2016) ได้มีการแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะธุรกิจเป็น 3 ปัจจัยใหญ่ๆคือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (About Incubators)

โดยปัจจัยที่เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการบ่มเพาะธุรกิจนั้นจะประกอบไปด้วยเรื่องของ

1.1 การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Selection Performance) จากผลการวิจัยพบว่าหากมีกระบวนการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการที่ดีก็จะส่งผลให้โครงการบ่มเพาะธุรกิจสามารถดึงศักยภาพของผู้เข้าร่วมออกมาได้สูงขึ้นไปด้วยดังนั้นผู้ดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจจึงสมควรที่จะสร้างเกณฑ์การคัดเลือกที่เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์และทรัพยากรของโครงการบ่มเพาะธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การคัดเลือกโดยใช้เกณฑ์โอกาสด้านตลาด การคัดเลือกโดยคำนึงถึงความแตกต่างของธุรกิจ การคัดเลือกโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของ

ผู้ประกอบการ เช่นเดียวกับที่ Shieh-Chieh Fang, Fu-Sheng Tsai, Julia L. Lin (2012) ได้กล่าวว่า กิจกรรมหลักที่สำคัญกิจกรรมหนึ่งของ Incubators ก็คือ การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งสำหรับโครงการเร่งสนับสนุนการเติบโต (Accelerators) นั้นการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการก็ถือเป็นหนึ่งในปัจจัยของความสำเร็จ โครงการเร่งสนับสนุนการเติบโต (Accelerators) เช่นกัน Guillermo Casanovas, Albert V. Bruno (2013)

1.2 การให้ทุน (Funding) โดยจากงานวิจัยของ Asian Venture Philanthropy Network (2016) ได้แบ่งประเภทของเงินทุนออกเป็นสองส่วนคือ

- **เงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Fund for Incubators)** คือ แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะธุรกิจซึ่งจากงานวิจัยพบว่าหากโครงการบ่มเพาะธุรกิจมีแหล่งเงินทุนที่สูงก็จะทำให้มีโอกาสในการสร้างประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นไปด้วย Lewis, D., et al, University of Michigan, (2011) และ Guillermo Casanovas & Albert V. Bruno, (2013) ยังได้มีการสนับสนุนเหตุผลข้อนี้โดยกล่าวว่างเงินทุนคือส่วนที่สำคัญเป็นอันดับต้นๆของผู้ที่ดำเนินโครงการเร่งสนับสนุนการเติบโต (Accelerators) เนื่องจากการมีเงินทุนไม่เพียงพอแน่นอนจะทำให้โครงการบ่มเพาะมีความสามารถในการเข้าถึงหรือส่งมอบทรัพยากรให้กับผู้เข้าร่วมได้อย่างจำกัด รวมถึง Sean M. Hackett, David M. Dilts (2007) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยสำคัญของการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจนั้น ตัวแปรทางด้านเงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะนั้นเป็นตัวกำหนดถึงข้อจำกัดของโครงการบ่มเพาะ
- **เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Fund for Incubatee)** คือ แหล่งเงินทุนที่มีการมอบให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจนั้นถือเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมที่เข้าร่วมโครงการ (Asian Venture Philanthropy Network, 2015) ซึ่งตรงกันกับที่ GUILLERMO CASASNOVAS, ALBERT V. BRUNO (2013) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญของการดำเนินสำหรับโครงการเร่งสนับสนุนการเติบโต (Accelerators) นอกจากกระบวนการคัดเลือกแล้วนั้น การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้เข้าร่วมโครงการก็เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากการที่ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถมีเงินทุนไปดำเนินกิจการได้นั้นจะสามารถ

สร้างผลกระทบต่อสังคมให้ขยายวงกว้างออกไปได้ถึงแม้ว่าเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการนั้นจะมีความสำคัญแต่รูปแบบในการให้เงินทุนนั้นก็มีความแตกต่างกันสำหรับโครงการบ่มเพาะฯ และโครงการเร่งสนับสนุนการเติบโตโดยโครงการบ่มเพาะนั้นจะมีการให้เงินทุนสนับสนุนที่เป็นลักษณะให้เปล่า (Seed Funding) ในขณะที่โครงการเร่งสนับสนุนการเติบโตนั้นจะมีการให้เงินทุนที่มีข้อตกลงเพื่อแลกกับการเข้าไปถือหุ้นในกิจการของผู้ประกอบการ (Equity) ตามที่ (Susan G. Cohen, Yael V. Hochberg, 2014)

2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลสนับสนุนและการช่วยเหลือ (About Incubator Program)

การติดตามผลและการช่วยเหลือของโครงการบ่มเพาะธุรกิจต่อผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะธุรกิจนั้น มีผลต่อการสร้างศักยภาพให้กับผู้เข้าร่วม (Incubate) โครงการบ่มเพาะธุรกิจ จาก Sean M. Hackett and David M. Dilts (2007) แสดงให้เห็นถึงการแบ่งปัจจัยด้านการติดตามผลและสนับสนุนของโครงการบ่มเพาะธุรกิจ ออกเป็น สองปัจจัยใหญ่ๆ คือ

2.1 ปัจจัยด้านเนื้อหาและกิจกรรม (Curriculum & Activity) โดยเน้นไปที่การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ดำเนินโปรแกรมบ่มเพาะและผู้เข้าร่วมโปรแกรมบ่มเพาะเพื่อเพิ่มโอกาสในการช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมโปรแกรมบ่มเพาะ

2.2 ปัจจัยด้านการติดตามผล (Monitoring comprehensiveness/ quality) การที่โครงการบ่มเพาะมีการติดตามผลกับผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะอย่างใกล้ชิดทำให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงการบริการโครงการบ่มเพาะเพื่อตอบโจทย์ให้กับผู้เข้าร่วมโครงการและดึงศักยภาพของผู้เข้าร่วมโครงการออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ Sean M. Hackett and David M. Dilts (2007) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผล สนับสนุน และ ช่วยเหลือ ออกมาตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2. 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการติดตามผลสนับสนุนและช่วยเหลือ

Monitoring & business assistance intensity items	Item label	Component	
		1	2
<i>1. Strategic management</i>			
Incubator regularly validates the quality of potential new strategic service providers	MCQ12	.930	
Incubator excels at providing strategic planning assistance to our incubatees	MCQ7	.775	
Incubator manager and incubatees in our incubator spend sufficient time interacting	MTI3	.644	
Incubator manager devotes sufficient time to assisting incubatees	MTI2	.641	
Interactions among the incubator manager and incubatees in our incubator reduce the likelihood of the incubatees' making expensive business mistakes	MTI4	.630	
Incubator excels at providing operations-related advice to our incubatees	MCQ11	.524	
<i>2. Monitoring comprehensiveness/quality</i>			
Our incubator excels at providing production-related advice to our incubatees	MCQ10		.862
Incubator manager actively seeks ways to continuously improve the level of customer service satisfaction inside the incubator	MCQ14		.823
Incubator ensures the quality of its services by regularly reviewing them	MCQ13		.580
Our incubator excels at providing business feasibility analysis assistance to our incubatees	MCQ8		*
Rotation sums of squared loadings: total		3.305	2.724
Percent of variance explained		33.050	27.236
Cumulative %		33.050	60.286

Extraction method, principal component analysis; rotation method, varimax with kaiser normalization

Rotation converged in three iterations

*Item was eliminated for loading at <.50

ที่มา : Sean M. Hackett and David M. Dilts (2007)

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล (About the Human capital in incubators)

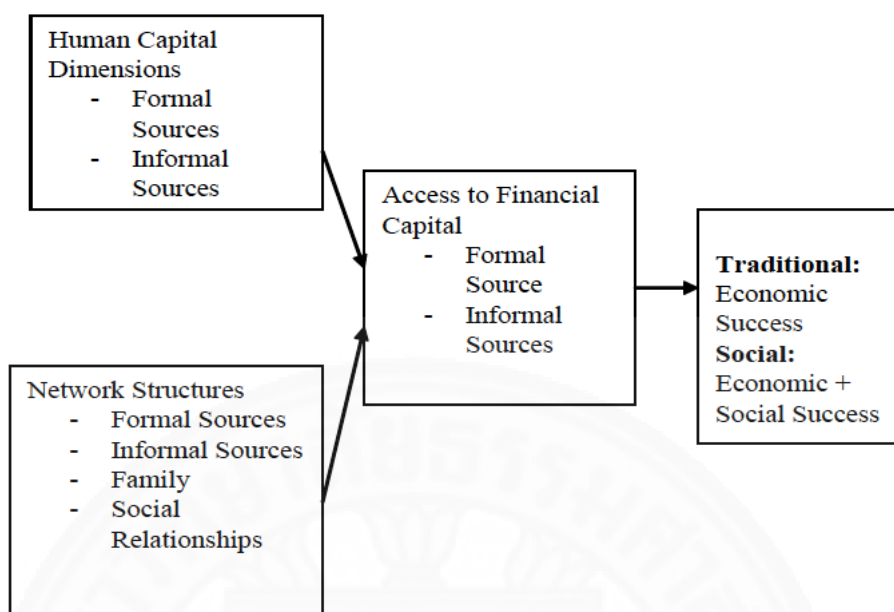
ปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งไม่ว่าในการดำเนินการใดๆก็ตามก็คือ ทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะในการดำเนินการโครงการบ่มเพาะธุรกิจที่จำเป็นต้องให้คำแนะนำผู้เข้าร่วมโครงการ การมีทรัพยากรบุคคลที่ทรงคุณภาพจึงถือเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง “ปัจจัยความสำเร็จของโครงการบ่มเพาะธุรกิจส่วนหนึ่งนั้นมาจากประสิทธิภาพของเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญที่สามารถดึงมาใช้งานได้” National Entrepreneurship Network. (2013) นอกจากการที่มีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้คำแนะนำแล้วนั้นสิ่งที่คุณเข้าร่วมโครงการจะได้รับไปด้วยคือ ทรัพยากรที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆมี ซึ่ง

อาจจะเป็น ช่องทางทางการเข้าถึงตลาด แหล่งผลิตวัตถุดิบในราคาถูกลง หรือ การเข้าถึงแหล่งทุนนอก อื่นๆอีกด้วย

2.3.2 ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจเพื่อสังคม (Success Factor of Social Enterprise)

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของ กิจการเพื่อสังคมนั้นมีจุดประสงค์เพื่อหาปัจจัย ที่ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมีในการดำเนินกิจการและเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับ ปัจจัยของการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจในประเทศไทยว่า ปัจจัยที่ผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมนั้น ได้รับการตอบสนองเมื่อเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม หรือไม่

กิจการเพื่อสังคมเป็นกิจการที่ขับเคลื่อนด้วย วัตถุประสงค์ที่ต้องการสร้างผลกระทบ ทางสังคมเป็นหลักไม่ใช่แค่เพียงมีรูปแบบธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้ หากแต่ยังต้องมุ่งเน้นไปที่ นวัตกรรมที่สามารถแก้ไขปัญหาทางสังคมให้ได้อีกด้วยในขณะที่ ธุรกิจในรูปแบบปรกติมองแค่เพียง ผลการดำเนินงานของของตนเท่านั้น ถึงอย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมนั้น ต้องการรูปแบบในการ สนับสนุนที่แตกต่างกันออกไป Elisha Nasruddin (2014) ถึงแม้ว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิด ความสำเร็จของกิจการของสังคมนั้นจะใช้ปัจจัยเดียวกันกับธุรกิจโดยทั่วไปเช่น ความเป็นผู้นำ (Leadership), แผนกลยุทธ์(Stratgy), ทรัพยากรบุคคล (Human resource), การเข้าถึงแหล่งทุน (Financial Viability), ความช่วยเหลือจากภาครัฐ (Governance), วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ได้ก็ตาม แต่สุดท้ายแล้วสิ่งที่จะสร้างความแตกต่างให้กับก็คือ ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่ง ธุรกิจ โดยทั่วไปนั้น คาดหวังผลสุดท้ายที่ ผลลัพธ์ทางด้านการเงินในขณะที่ กิจการเพื่อสังคมคาดหวังที่ผลไป ที่ การรวมกันของ ผลกระทบทางด้านสังคมและผลลัพธ์ทางการเงิน Smith – Hunter (2008) ซึ่งจาก การศึกษานั้นทำให้พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมนั้นจะประกอบด้วยปัจจัยหลักๆ คือ 1) ปัจจัยทางด้านทรัพยากรมนุษย์ Human Capital 2) ปัจจัยทางด้านเครือข่าย Network Structure 3) การเข้าถึงแหล่งเงินทุน Access to Financial capital โดยการวัดผลนั้นจะมุ่งไปที่ ความสำเร็จสองด้านทั้ง ผลกระทบทางสังคมและทางด้านเศรษฐศาสตร์ ตามรูปที่ 2.2



ภาพที่ 2. 2 ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม
ที่มา: Smith – Hunter (2008)

2.4 ประมวลการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 สรุปทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกับกิจการเพื่อสังคมพบว่า ปัญหาหลักๆของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นยังคงเกี่ยวข้องกับการขาดการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพจากทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้ง ปัญหาการขาดความรู้และความสามารถในการจัดการและการบริหารธุรกิจ รวมถึงการเข้าถึงแหล่งทุนและการสร้างเครือข่ายเพื่อก่อให้เกิดความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ (แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม, 2553; สภาปฏิรูปแห่งชาติ วาระปฏิรูปพิเศษ 1 : วิสาหกิจเพื่อสังคม, 2558; ผู้จัดการออนไลน์, 2557)

และจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Measurement Business incubation) แสดงให้เห็นว่า ปัญหาเบื้องต้นดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ การขาดแคลนความรู้และความสามารถในการดำเนินธุรกิจ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และการสร้างเครือข่ายนั้น ส่วนหนึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยการนำโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Incubation) เข้ามาช่วยเหลือเนื่องจากรูปแบบการสนับสนุนของการบ่มเพาะธุรกิจนั้น ถือเป็นนวัตกรรมของการสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อที่จะทำให้อกิจการของ

ผู้ประกอบการนั้นประสบความสำเร็จ (Sherman,1999) โดยจากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่า สิ่งหลักที่จะทำให้โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมีประสิทธิภาพนั้นประกอบด้วย แหล่งเงินทุน(Funding) การมีเครือข่ายและพันธมิตร (Network) การออกแบบเนื้อหาและการสนับสนุนของโครงการ (Program Desing & Support) และเรื่องของทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งอย่างไรก็ตามโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Incubation)ในประเทศไทยนั้น จากข้อมูลจากโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยแสดงให้เห็นว่าเมื่อเทียบกับต่างประเทศแล้วนั้นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นยังมีอัตราการประสบความสำเร็จที่ต่ำกว่ากันอย่างเห็นได้ชัดถึง 14.5% (สรุปผลดำเนินการโครงการ Unltd Thailand , 2559)

เพราะฉะนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมรวมถึงปัญหาของการดำเนินโครงการกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้นจึงทำให้ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิด “โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” โดยคำนึงถึงปัจจัยจากการทบทวนวรรณกรรม (ตามตาราง 2.2)

ตารางที่ 2. 2 ตารางสรุปปัจจัย

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินงานกิจกรรม	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้บริการพิเศษ	ผู้ให้บริการพิเศษ	ความหลากหลายของคน
1.	Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme	Shieh-Chieh Fang , Fu-Sheng Tsai, Julia L. Lin	✓					✓				
2.	Key success	A.J. Buys*	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการกิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ความสามารถหลายของคน
	factors for business incubation in South Africa: the Godisa case study	and P.N. Mbewana *										
3.	Understanding a new generation incubation model: The accelerator.	Charlotte Pauwels , Bart Clarysse, Mike Wright, Jonas Van Hove	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		
4.	Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success	Mathew Hughes, R. Duane Ireland and Robert E. Morgan	✓			✓	✓	✓	✓			
5.	The measurement of	Pam Voisey ,	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการ กิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและ ระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ความสามารถหลายของคน
	success in a business incubation project.	Lynne Gornall , Paul Jones Bryan Thomas										
6.	SCALING SOCIAL VENTURES AN EXPLORATORY STUDY OF SOCIAL INCUBATORS AND ACCELERATORS	GUILLERMO CASASNOVAS , ALBERT V. BRUNO		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7.	A conceptual approach for business incubator interdependencie s and sustainable development	Roberto Hernández , Giuseppina Carrà		✓	✓					✓	✓	✓
8.	The new social entrepreneurship: What awaits social	SUSAN MUELLER, LIUDMILA CHAMBER	✓	✓	✓	✓						

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการกิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ความสามารถหลายของคน
	entrepreneurship ventures?	S, HEIDI NECK										
9.	How useful are incubators for new entrepreneurs?	Gema Albort- Morant, Pejvak Oghazi				✓				✓	✓	✓
10.	Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase	Wen- Hsiang Lai , Chiu- Ching Lin		✓	✓	✓	✓		✓	✓		
11.	From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social	Kevin Andre´ , Anne- Claire Pache							✓	✓		

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการ กิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและ ระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ความสามารถหลายของคน
	Korea.											
15.	A study of knowledge supernetworks and network robustness in different business incubators	Haihong Zhang Wenqing Wu Liming Zhao				✓				✓		
16.	Asia's Impact Angels: How Business Angel Investing can Support Social Enterprise in Asia	Dr. Rob John		✓	✓	✓						
17.	Learning from failure, ambiguity and trust in social enterpriseSocial Enterprises	Pam Seanor, Julia Meaton Anne-Claire Pache				✓				✓	✓	✓

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการ กิจกรรม ๒๐๒๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและ ระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ความสามารถหลายของคน
18.	ACCELERATING THE GROWTH OF THE NEXT GENERATION OF INNOVATORS	DANA THOMPSON				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
19.	Business incubator research: a review and future directions	Geovanny Perdomo Charry, Jose Enrique Arias Pérez , Nelson Enrique Lozada Barahona				✓				✓		
20.	Business incubation: innovative services in an entrepreneurship	M. Teresa Fernández Fernández				✓	✓	✓	✓	✓		

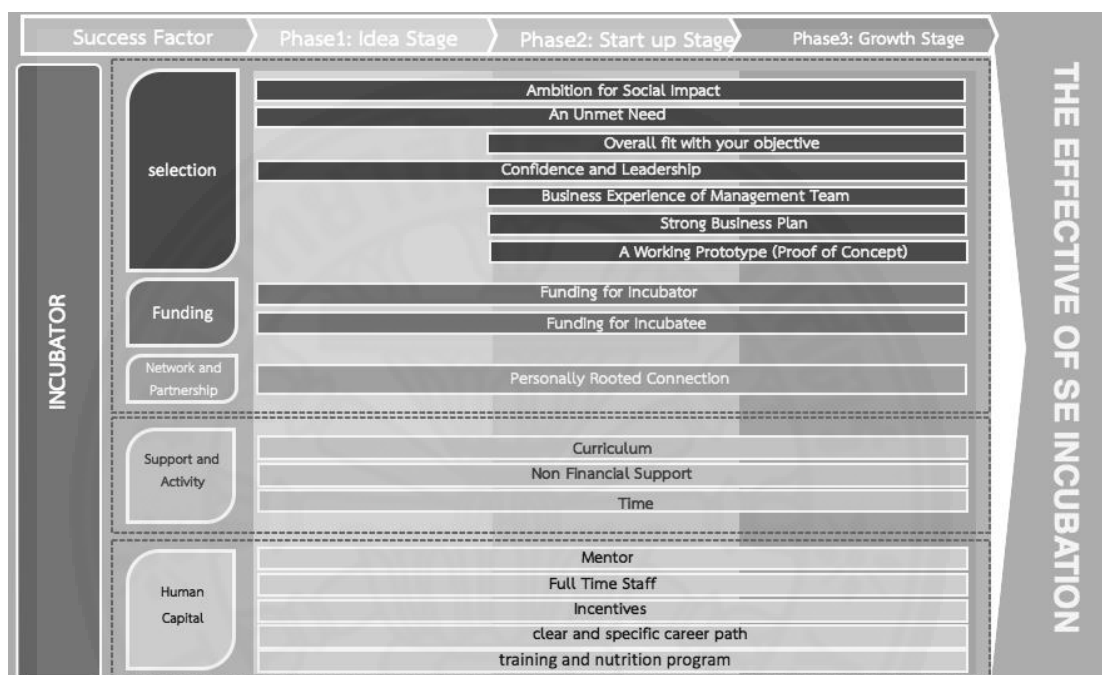
ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital		
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการกิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ความสามารถหลายของคน
	ecosystem	, Francisco J. Blanco Jiméneza , Juan R. Cuadrado Rourab										
21.	The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations	Johan Bruneel , Tiago Ratinho , Bart Clarysse , Aard Groen		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
22.	Improving business incubator service performance in	Dechang Lina, Lincoln Christoph				✓	✓	✓	✓			

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital	
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการกิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ
	China: the role of networking resources and capabilities	er Wood and Qiang Lua									
23.	Corporate Incubation as a Tool to Foster Business Model Innovation	Mirjam Roessler, Vivek K. Velamuri			✓			✓	✓	✓	
24.	Effective Social incubation - First Insights from Asia	Patsian LowMartina, Mettgenberg-Lemiere, Pauline Tan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
25.	A White Paper Guidelines - Metrics & Milestones For Successful Incubator	NATIONAL ENTREPRENEURSHIP NETWORK		✓	✓	✓			✓		

ลำดับ	ชื่องานวิจัย	ผู้วิจัย	About incubator				Support and Activity			Human Capital	
			การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ	แหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ	เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ	เครือข่ายและพันธมิตร	การออกแบบหลักสูตรและการดำเนินการ กิจกรรม ๒๐๑๕	ความเข้มข้นของการสนับสนุนและ ระยะเวลา	รูปแบบการช่วยเหลือ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ	ผู้ให้คำปรึกษาพิเศษ
	Development	K									
26.	Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes	Sean M. Hackett David M. Dilts	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
27.	MEASURING THE EFFECTIVENESS OF BUSINESS INCUBATORS: A FOUR DIMENSIONS APPROACH FROM A GULF COOPERATION COUNCIL PERSPECTIVE	HANADI AL-MUBARAKI, HOLGER SCHRÖDL				✓	✓	✓	✓	✓	✓

2.4.2 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในการศึกษาถึงปัจจัยเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทำการพัฒนาโมเดลงานวิจัย (Research Model) ที่ได้จากการวิเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังตาราง 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยมีตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้จะคำนึงถึง รายละเอียดดังภาพ 2.3



ภาพที่ 2. 3 กรอบแนวคิดงานวิจัย (Research Framework)

ที่มา : ผู้วิจัย (2559)

ทั้งนี้ โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเกิดจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ปัจจัยที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจโดยสามารถแบ่งองค์ประกอบแนวคิดออกเป็น 3 ส่วนหลักได้แก่ ปัจจัยการสนับสนุนโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม (About incubator) ปัจจัยการสนับสนุนการปฏิบัติการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม (Support and Activity) และปัจจัยสนับสนุนทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในงานศึกษาเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” เป็นการนำเสนอผลงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาเชิงเปรียบเทียบหาปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศต่างๆ และนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งมีวิธีในการทำวิจัยดังนี้

- 3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย
- 3.2 ประชากรที่ศึกษา
 - 3.2.1 กลุ่มประชากร
 - 3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 3.3.1 แบบสัมภาษณ์ที่ใช้สำหรับการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการเข้าอภิปรายเป็นคณะ
 - 3.3.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.4.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
 - 3.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลระยะก่อตั้งกิจการ (Start-up) และการวิเคราะห์ข้อมูลระยะเติบโต (Growth)
- 3.6 แผนการดำเนินงาน

3.1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย

ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีขั้นตอนและรายละเอียดในการศึกษาวิจัยดังนี้ (ตามตารางที่ 3.1)

3.1.1 ระบุประเด็นปัญหาทางวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษางานวิจัยและบทความเรื่องโครงการบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation) ในประเด็นและแง่มุมต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูล ปัญหา ที่มาและความสำคัญต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงหัวข้อที่สนใจในการศึกษา

3.1.2 ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ปัจจัยที่สำคัญ รวมถึงขอบเขตของการศึกษา สำหรับการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยและปัจจัยการสนับสนุนเบื้องต้น โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

1. กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise)
2. การบ่มเพาะธุรกิจ (Business Incubation)
3. การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

3.1.3 ศึกษารายละเอียดของหน่วยบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ใช้เป็นตัวแทน ได้แก่ 1) โครงการพลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคม (Banpu Champion for Change) 2) โครงการอันลิมิเต็ดไทยแลนด์ (Unltd Thailand) และ 3) โครงการ SE helpdesk

3.1.4 ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ

ในส่วนของขั้นตอนการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยจะนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยและปัจจัยการสนับสนุนการดำเนินงานเบื้องต้นที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และเชี่ยวชาญทางด้านกิจการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม จำนวน 3 โครงการ และผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมที่เคยผ่านโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมและยังคงดำเนินการต่อจำนวน 3 บริษัท เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความสอดคล้องของปัจจัยกิจกรรมการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในโมเดลที่ผู้วิจัยได้ศึกษากันวัตถุประสงค์ของงานวิจัย รวมทั้งบริบทของการดำเนินกิจการในประเทศไทยเช่นกัน เพื่อให้มั่นใจว่าโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมและปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure Interview) และการทดสอบโมเดลต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.5 กำหนดกลุ่มประชากรและเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาและเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ โดยเป็นกลุ่มโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ครอบคลุมในแต่ละช่วงวงจรชีวิตผู้ประกอบการ จำนวน 3 กรณีศึกษาและกิจการเพื่อสังคมที่เคยผ่านโครงการบ่มเพาะฯ จำนวน 3 กิจการ เพื่อศึกษาหา

ปัจจัยการสนับสนุนจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรสำหรับการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ในการเลือกกรณีศึกษาที่จะเข้าไปเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3.1.6 การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม

การทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้น ผู้วิจัยทดสอบโมเดลจากกรณีศึกษาโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 ปี ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการทดสอบว่าโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษามานั้น สามารถนำมาใช้ในการอธิบายกระบวนการดำเนินงานจากองค์กรในประเทศไทยได้จริงหรือไม่ และสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานได้ตั้งแต่ในระยะแนวคิด (Idea) ระยะเริ่มต้น (Start-up) จนถึงระยะเติบโต (Growth) ได้อย่างไร รวมถึงมีความแตกต่างในกระบวนการดำเนินกิจการในแต่ละขั้นอย่างไร

3.1.7 การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยจะมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บมามีความถูกต้องทางด้านเนื้อหาและสอดคล้องกับโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษามาหรือไม่ อย่างไร รวมถึงตรวจสอบว่าข้อมูลปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการนั้นจำเป็นต้องมีการเพิ่ม-ลดปัจจัยในส่วนไหน เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มีความถูกต้องและสามารถนำไปวิเคราะห์และอภิปรายผลได้มีประสิทธิภาพที่สุด โดยการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหานี้ สามารถแบ่งขั้นตอนการตรวจสอบทั้งหมด 2 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบข้อมูลจากการศึกษารูปแบบการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นมีลักษณะและรูปแบบการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกับกรณีศึกษาเพื่อตรวจสอบถึงความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ศึกษามา และการสอบถามผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดอีก 3 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญคนละกลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญที่ทำการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหากับโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยไปก่อนหน้าเพื่อให้เกิดความมั่นใจและตรวจสอบข้อมูลได้อย่างครบทุกด้าน

3.1.8 การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับโมเดล

จากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity) ข้างต้น ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลการเพิ่ม-ลด ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้น

สอดคล้องและถูกต้องกับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์และปรับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจากโมเดลเดิม ซึ่งทำให้ได้มาซึ่งโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ถูกรับใหม่ให้มีความครบถ้วนและมีประสิทธิภาพในการนำมาปรับใช้ในบริบทของประเทศไทย

3.1.9 การวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

จากการศึกษา ทดสอบ และปรับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยจึงนำโมเดลสนับสนุนที่ถูกรับแก้ไขไปเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดับสูงของกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบต่างๆของประเทศไทย ทั้งหมด 3 ท่าน เพื่อให้ได้มุมมองและจุดเน้นของการนำโมเดลไปปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆมากขึ้น ซึ่งสามารถนำการอภิปรายผลดังกล่าวมาปรับใช้เป็นแนวทางให้แก่โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเภทต่างๆของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 3. 1 ขั้นตอนการศึกษาวิจัย

ขั้นตอน	กระบวนการ ดำเนินการ	Input	Process	Output
1	ระบุประเด็น ปัญหางานวิจัย	กำหนดปัญหางานวิจัย	ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	หัวข้องานวิจัยที่สนใจ ศึกษา
2	ทบทวน วรรณกรรมและ ทฤษฎีที่ เกี่ยวข้อง	ทบทวนวรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ศึกษางานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง - Social Enterprise (SE) - Business Incubation - Sustainable Development (SD)	ทฤษฎีที่สำคัญ และ ปัจจัยสนับสนุนการ ดำเนินโครงการบ่มเพาะ กิจการเพื่อสังคมที่ เกี่ยวข้องเบื้องต้น
3	การพัฒนา โมเดลสนับสนุน การดำเนิน กิจการเพื่อสังคม ในประเทศไทย	ทฤษฎีที่สำคัญ และ ปัจจัยสนับสนุนการ ดำเนินโครงการบ่ม เพาะกิจการเพื่อสังคม ที่เกี่ยวข้องเบื้องต้น	การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	โมเดลสนับสนุนการ ดำเนินโครงการบ่มเพาะ กิจการเพื่อสังคม เบื้องต้น
4	ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ	โมเดลสนับสนุนการ ดำเนินกิจการเพื่อ สังคมและปัจจัย สนับสนุนการดำเนิน	การสอบถามผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และเชี่ยวชาญทางด้านการบ่มเพาะกิจการ เพื่อสังคม จำนวน 3 โครงการ และสมาชิกของกิจการเพื่อสังคมที่เคยผ่าน โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจำนวน 3 บริษัท	โมเดลสนับสนุนการ ดำเนินโครงการบ่ม เพาะกิจการเพื่อสังคม ในประเทศไทยสำหรับ

ขั้นตอน	กระบวนการดำเนินการ	Input	Process	Output
		กิจการที่เกี่ยวข้องเบื้องต้น		การเก็บข้อมูล และ ตารางปัจจัยสนับสนุน การดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย สำหรับการเก็บข้อมูล
5	กำหนดกลุ่มประชากรและเลือกกรณีศึกษา	ศึกษาประเภทกลุ่มประชากรและหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีศึกษา	กรณีศึกษา ผู้ดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีแบบปฏิบัติที่ดีในประเทศไทย	กรณีศึกษาที่ถูกเลือก
6	การสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคม	โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม สำหรับการเก็บข้อมูล และ ตารางปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม	ทดสอบโมเดล ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	ข้อมูลปัจจัยสนับสนุน การดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมซึ่งครอบคลุมในระยะแนวคิด (Idea)ระยะเริ่มต้น (Start-up) และระยะเติบโต (Growth)

ขั้นตอน	กระบวนการดำเนินการ	Input	Process	Output
		สำหรับการเก็บข้อมูล		
7	การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity)	ข้อมูลปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมซึ่งครอบคลุมในระยยะแนวคิด (Idea)ระยะเริ่มต้น (Start-up) และระยะเติบโต (Growth)	<p>ตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การตรวจสอบข้อมูลจากการศึกษารูปแบบการดำเนินกิจการเพื่อสังคมที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกับกรณีศึกษาเพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูล 2. การสอบถามผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 3 ท่าน เพื่อความถูกต้องของข้อมูล 	การเพิ่ม-ลดปัจจัยสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคม ที่มีความถูกต้องและสอดคล้องกับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย
8	การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับโมเดล	การเพิ่ม-ลดปัจจัยสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคม ที่มีความถูกต้องและสอดคล้องกับโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมใน	การสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเพิ่ม-ลดปัจจัยจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ	โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ถูกปรับ

ขั้นตอน	กระบวนการ ดำเนินการ	Input	Process	Output
		ประเทศไทย		
9	การวิเคราะห์ ข้อมูลและ อภิปรายผล	โมเดลสนับสนุนการ ดำเนินโครงการบ่ม เพาะกิจการเพื่อสังคม ในประเทศไทยที่ ปรับแก้เรียบร้อยแล้ว	ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารของกิจการเพื่อสังคมใน ประเภทต่างๆของประเทศไทย ทั้งหมด 4 ท่าน	แนวทางในการนำเอา โมเดลสนับสนุนการ ดำเนินโครงการบ่มเพาะ กิจการเพื่อสังคมใน ประเทศไทย ไปปรับใช้ ให้เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ

3.2 ประชากรที่ศึกษา

3.2.1 กลุ่มประชากร

ประชากร (Population) คือกลุ่มสมาชิก หน่วยทั้งหมดที่มีคุณสมบัติอยู่ในขอบเขตที่ผู้วิจัยสนใจในการศึกษา โดยทั้งนี้กลุ่มประชากรสามารถเป็นได้ทั้ง คน สัตว์ องค์กร หรือ สิ่งของต่างๆ (ปารีชาติ สถาปิตานนท์, 2546)

ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีการกำหนดกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้างนี้ คือ โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีแบบปฏิบัติที่ดีในประเทศไทยและกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรในการศึกษาที่มีส่วนในการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยพบว่าโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมด้านในประเทศไทย ที่มีการดำเนินการมายาวนานกว่า 1 ปี หรือ โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมซึ่งได้รับทุนจาก สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติทั้งหมด 6 โครงการ โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลและทดสอบโมเดลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในบริบทประเทศไทยซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ตามตารางที่ 3.2)

ตารางที่ 3. 2 รายชื่อโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

ลำดับ	ชื่อกิจการ	ช่วงที่สนับสนุน
1	โครงการพลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคม (Banpu Champion for Change)	Start up
2	โครงการอันลิมิตเต็ด ไทยแลนด์ (unLtd Thailand)	Idea ถึง Growth
3	โครงการ SE 101	Start up
4	โครงการ Scaling Impact	Growth
5	โครงการ SE Helpdesk	Growth
6	โครงการไฟฟ้า By TMB	Start up

ที่มา: การอบรมเชิงปฏิบัติการ โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย 2559

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ กลุ่มสมาชิกย่อยๆภายในกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติอยู่ในขอบเขตที่สามารถทำการศึกษา เป็นตัวแทนที่มีคุณลักษณะที่สามารถครอบคลุมกลุ่มประชากรทั้งหมดได้ครบถ้วน ซึ่งผลจากการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างนั้น จึงสามารถนำไปใช้อ้างอิงเป็นคุณลักษณะของกลุ่มประชากรทั้งได้ (ปาริชาติ สถาปิตานนท์, 2546:130)

กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่อยู่ในเครือข่ายของสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) และมีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 ปี ซึ่งมีทั้งหมด 3 โครงการ ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) คือ การเลือกให้ครอบคลุมทั้ง สามระยะของวงจรชีวิตกิจการเพื่อสังคม คือ Idea , Start-up และ Growth คือ โครงการ โครงการพลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคม (Banpu Champion for Change) ,โครงการอันลิมิเต็ด ไทยแลนด์ (unltd Thailand) , โครงการ SE Helpdesk และ กิจการเพื่อสังคมที่ผ่านการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะของโครงการดังกล่าว โครงการละ 1 กิจการ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.3.1 แบบคำถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยประกอบไปด้วย การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยออกแบบสอบถามเพื่อสัมภาษณ์ (semi-structured questionnaire) เชิงลึก ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน และข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีโครงสร้างแบบหลวม (ชาย โพธิ์สีตา, 2550) กล่าวคือ เป็นการร่างคำถามปลายเปิดที่มีคำสำคัญที่ต้องการ พร้อมกับมีความยืดหยุ่น พร้อมจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำให้สอดคล้องกับผู้ถูกสัมภาษณ์แต่ละคนและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวแปรที่สังเคราะห์ในงานวิจัยแบ่งเป็นด้านต่างๆได้แก่ ด้านการสนับสนุนผู้ประกอบการ ด้านการถ่ายทอดความรู้ ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน

ขั้นตอนการศึกษา ทำโดยการขอความอนุเคราะห์ในเรื่องการเก็บข้อมูลของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม และกิจการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม โดยคำถามสัมภาษณ์จะแบ่งเป็นสองส่วน คือ สำหรับโครงการฯ จะเป็นคำถามเกี่ยวกับการดำเนินงาน การจัดการ กลยุทธ์การบริหาร

โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับรูปแบบการบริหารโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในต่างประเทศและ คำถามสำหรับกิจการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะเพื่อให้ทราบถึง ความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ และนำมาทำการวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิ

3.4 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ที่นำมาใช้ในแบบสัมภาษณ์ โดยการนำประเด็นคำถามที่ได้พัฒนาขึ้นในแบบสัมภาษณ์ของงานวิจัยไปปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินงานด้านกิจการเพื่อสังคม และการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม เพื่อนำมาพิจารณาความเกี่ยวข้องระหว่างประเด็นคำถามในแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์กับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ รวมไปถึงความเข้าใจของปัจจัยที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์และนำมาปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ จนได้มาซึ่งตารางแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับคุณลักษณะตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งใช้สูตรการคำนวณ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ & อัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence)
 R = คะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ
 N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ ดังนี้

- +1 หมายถึง ปัจจัยนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์ปฏิบัติการ
- 1 หมายถึง ปัจจัยนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์ปฏิบัติการ
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือนิยามศัพท์ปฏิบัติการ

เกณฑ์การแปลความหมายมีดังนี้

ค่า IOC \geq .50 หมายความว่า คำถามนั้นวัดตรงวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC $<$.50 หมายความว่า คำถามนั้นวัดไม่ตรงวัตถุประสงค์การวิจัย

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้มีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาปัจจัยการสนับสนุนจากทั้งในส่วนของโปรแกรมบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมและกิจการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม เพื่อเป็นการทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมศึกษามานั้น ว่าสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางได้หรือไม่ โดยข้อมูลที่เก็บรวบรวมมานั้นมี 2 ประเภท คือ ข้อมูลทุติยภูมิ และ ข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งมีรายละเอียดของการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสองประเภท ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ข้อมูลปฐมภูมิ คือ ข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลชั้นต้น หรือ แหล่งข้อมูลที่ผู้วิจัย ผู้ศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูล สัมภาษณ์ ทดลอง และการสังเกตแบบสอบถาม ในการเก็บข้อมูลเองโดยตรง ดังนั้นลักษณะความถูกต้อง ทันเหตุการณ์ของข้อมูลปฐมภูมิจึงมีมากกว่า ข้อมูลทุติยภูมิ (ผศ.ดร.นำชัย ทนุผล, 2530; พิชิต ฤทธิ์จรรยา, 2543; สุรินทร์ นิชมางกุล, 2548) โดยในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นวิธีการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเชิงลึกกับผู้ดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยและผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมที่เคยผ่านการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาก่อน กล่าวคือ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในการเข้าไปสอบถามและเก็บข้อมูลกับผู้บริหารโครงการและผู้ประกอบการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกของ รวมถึงปัญหาที่พบจากการดำเนินงานของโครงการ ซึ่งการเก็บข้อมูลในวิธีดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลเชิงลึกที่สำคัญต่อการนำมาทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมของประเทศไทย ทั้งนี้เครื่องมือที่ใช้ในการเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะลึกนั้นมีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) เพื่อให้สามารถยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนลักษณะคำถามได้ในทุกๆ กลุ่มตัวอย่างที่เข้าไปทำการสัมภาษณ์

3.5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ งานวิจัย หนังสือทางวิชาการทั้งที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ห้พบทบทและความสำคัญของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีต่อการพัฒนาขีดความสามารถของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัย “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเข้าสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) สำหรับการศึกษาศักยภาพการสนับสนุนภายนอกและภายในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากสองวิธี ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เอกสาร หรือข้อความ ที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ และตีความเนื้อหาตามที่ปรากฏอยู่จริงในเอกสารเท่านั้น โดยจะเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะไม่มีการใส่ความคิดเห็นของผู้วิจัยหรืออคติลงไปในการวิเคราะห์ทั้งสิ้น (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555; Mayring, 2001; Williamson & Long, 2005)

การพัฒนาตารางเครื่องมือวิจัยสำหรับการเก็บข้อมูล และ โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมสำหรับการเก็บข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่สำคัญและปัจจัยสนับสนุนการดำเนินกิจการที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และสอบถามผู้เชี่ยวชาญ มาสังเคราะห์ข้อมูลออกมาเป็นปัจจัยย่อยๆของปัจจัยสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมทั้งจากภายในและภายนอก โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ในการสังเคราะห์และวิเคราะห์ปัจจัยที่พบย่อย เพื่อนำมาพัฒนาออกมาเป็นตารางเครื่องมือวิจัยสำหรับการเข้าสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3.6.2 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis)

ทำการการการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวจากการเก็บข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบถึงประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม โดยสอบถามข้อมูลทั้งจากผู้ดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมและผู้ประกอบการที่ผ่านการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ ของกรณีศึกษา เพื่อวิเคราะห์ว่าโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาสามารถนำมาอธิบายและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้หรือไม่ อย่างไร และนำมาสรุปและอภิปรายผลหาแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

3.7 แผนการดำเนินงาน

งานวิจัยเรื่อง “โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีแผนดำเนินงานและรายละเอียดตั้งแต่ขั้นตอนการเตรียมหัวข้องานวิจัย วางแผน ดำเนินงานวิจัย วิเคราะห์สรุปผล เขียนรายงาน นำเสนองานวิจัย สอบ Defense และปรับแก้ไขงานวิจัย จนถึงขั้นตอนการนำส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ให้แก่ทางมหาวิทยาลัยฯ ทั้งหมด ดังนี้ (ตามตารางที่ 3.4)



ตารางที่ 3. 3 แผนการดำเนินงาน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย									
	ส.ค.59	ก.ย.59	ต.ค.59	พ.ย.59	ธ.ค.59	ม.ค.60	ก.พ.60	มี.ค.60	เม.ย.60	พ.ค.60
1. เตรียมหัวข้อวิทยานิพนธ์										
1.1 กำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ และขอบเขตในการศึกษา										
1.2 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง										
1.3 ประมวลความรู้ที่ได้จากการศึกษา										
1.4 เขียนเค้าโครงวิทยานิพนธ์										
1.5 เสนอหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แก่อาจารย์ที่ปรึกษา										
1.6 นำเสนอหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แก่วิทยาลัยฯ										
2. วางแผนวิจัยงาน										
2.1 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง										
2.2 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย										
2.3 จัดทำรายละเอียดและขั้นตอนระเบียบวิธีวิจัย										
3. ดำเนินการวิจัย										
3.1 ศึกษาค้นคว้าวิจัยข้อมูลต่างๆ										
3.2 สอบเค้าโครงวัดผลความก้าวหน้า (บทที่ 1 -3)										
3.3 เก็บรวบรวมข้อมูล										
4. สอบวัดความก้าวหน้า										
5. วิเคราะห์สรุปผลการวิจัย										
6. เขียนรายงานวิจัย										
7. เสนอรายงานวิจัย										
7.1 นำเสนอรายงานวิจัยให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา										
7.2 สอบ Defense งานวิทยานิพนธ์										
8. ปรับปรุงงานวิทยานิพนธ์ตามคำแนะนำของกรรมการสอบ										
9. นำส่งวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์										

บทที่ 4

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

งานศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาโมเดลในการสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ที่สามารถพัฒนาและสนับสนุนโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยมีกรณีศึกษาจากโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ดำเนินการมาอย่างยาวนาน โดยการศึกษาจะนำข้อมูลของรูปแบบและปัจจัยในการสนับสนุนของการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีความจำเป็นในการนำไปพัฒนาแนวทางการดำเนินงานโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม และเพื่อเป็นการทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้น ทางผู้วิจัยจึงมีการดำเนินการและสรุปผลงานวิจัยได้ดังนี้

4.1 การพัฒนาโมเดล

4.1.1 การศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

4.1.1.1 การศึกษาจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

4.1.1.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

4.1.2 การสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อทดสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

4.2 การทดสอบโมเดล

4.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

4.2.2 การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาข้อมูล (Content Validity)

4.2.2.1 การนำผลสัมภาษณ์ไปสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคม

4.3 สรุปและอภิปรายผล

4.1 การพัฒนาโมเดล

ในขั้นตอนของการพัฒนาและสร้างโมเดลในงานวิจัยนั้นเกิดจากการที่ผู้ทำวิจัยได้มีการไปทำการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) ทั้งในเรื่องของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) และการบ่มเพาะกิจการ (Incubation) เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยในการสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมเบื้องต้นและมีการนำปัจจัยดังกล่าวไปสอบถาม

ผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นการตรวจสอบและพัฒนาเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

4.1.1.1 การศึกษาจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Review)

การพัฒนาโมเดลในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในสามระยะ ได้แก่ ระยะแนวคิดเริ่มต้น (Idea) ระยะเริ่มต้น (Start-Up) และระยะเติบโต (Growth) ที่จะสามารถสนับสนุนรูปแบบการดำเนินการโครงการบ่มเพาะของกิจการเพื่อสังคมในระยะต่างๆ ได้ ซึ่งเกิดจากการทบทวนวรรณกรรมที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการเพื่อสังคม และการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการ โดยสามารถแบ่งกลุ่มของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้คือ กลุ่มงานวิจัยด้านปัจจัยความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Success Factor) และ กลุ่มงานวิจัยด้านปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินโครงการบ่มเพาะ (Incubation Success Factors) เพื่อนำไปพัฒนารอบโมเดลของงานวิจัยนี้ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นตารางเครื่องมือเก็บข้อมูลต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเข้าร่วมโครงการ (Selection)

- 1.1 การสร้างผลกระทบต่อสังคม (Ambition for Social Impact)
- 1.2 ความต้องการซ่อนเร้นของลูกค้า (An Unmet need)
- 1.3 ความเข้ากันได้ของวัตถุประสงค์ (Overall fit with your objectives)
- 1.4 การมีภาวะผู้นำ (Confidence in leadership)
- 1.5 ประสบการณ์บริหารเชิงธุรกิจ
(Business experience in management team)
- 1.6 แผนธุรกิจ (Strong business plan)
- 1.7 ผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (A working prototype / proof of concept)

2. ปัจจัยทางด้านเงินทุน (Funding)

- 2.1 เงินทุนสำหรับสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการ
(Funding for incubatees)
- 2.2 เงินทุนสนับสนุนสำหรับผู้ดำเนินโครงการบ่มเพาะ
(Funding for incubators)

3. ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and partnership)

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม (Support and Activity)

- 4.1 การออกแบบเนื้อหา (Curriculum)

- 4.2 การสนับสนุนด้านต่างๆที่ไม่ใช่เงินทุน (Nonfinancial Support)
- 4.3 ระยะเวลาในการบ่มเพาะ (Time)
- 5. ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human capital)
 - 5.1 ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)
 - 5.2 พนักงานประจำ (Fulltime staff)
 - 5.3 ระบบแรงจูงใจสำหรับพนักงาน (Incentive)
 - 5.4 การฝึกอบรมและการสร้างความรู้ทักษะแก่พนักงาน
(Training and nutrition program)
 - 5.5 เส้นทางความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน
(Clear and Specific Career Path)

4.1.1.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้เก็บข้อมูลในการสร้างโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ซึ่งกระบวนการในการทำเครื่องมือในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ 1) การระบุคำจำกัดความของแต่ละปัจจัย (Identified Definition) และ 2) การทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระบุคำจำกัดความของแต่ละปัจจัย

จากการทบทวนบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งกรอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ซึ่งจากการทบทวนบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นสามารถสรุปแต่ละปัจจัยได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.1)

ตารางที่ 4. 1 ตารางแสดงรายละเอียดคำนิยามของปัจจัย

ปัจจัย	คำนิยามสำหรับงานวิจัย
การสร้างผลกระทบต่อสังคม (Ambition for Social Impact)	การที่คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการโดยพิจารณาจากการมีความมุ่งมั่น ที่จะสร้างผลกระทบต่อทางสังคมจากการดำเนินกิจการอย่างจริงจังและมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หลักของกิจการตนเองว่ามีการสร้างผลกระทบต่อทางสังคมในเรื่องใด
ความต้องการซ่อนเร้นของ ลูกค้า (An Unmet need)	การที่คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการโดยพิจารณาจากการที่ผู้สมัครทราบถึงความต้องการที่ซ่อนเร้นของลูกค้าว่าแท้จริงแล้วลูกค้ามีความต้องการอะไรในการซื้อสินค้าหรือใช้บริการนั้นๆ
ความเข้ากันได้ระหว่าง	การที่โครงการบ่มเพาะฯคัดเลือกผู้สมัครจากความเข้ากันของวัตถุประสงค์ของ

ปัจจัย	คำนิยามสำหรับงานวิจัย
วัตถุประสงค์ (Overall fit with your Objectives)	โครงการ เช่น โครงการบ่มเพาะฯที่อยู่ในช่วง Start Up ก็จะไม่คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการที่อยู่ในระยะ Idea เข้าร่วมโครงการ
การมีภาวะผู้นำ (Confidence in leadership)	การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการโดยอิงจาก การมีภาวะการเป็นผู้นำของทีมที่เข้ามาสมัคร
ประสบการณ์ทางการบริหารธุรกิจ (Business experience of management team)	การคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการโดยประเมินจากประสบการณ์ในการบริหารกิจการธุรกิจมาก่อน นั้นมีความสำคัญต่อการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการหรือไม่
แผนธุรกิจที่ชัดเจน (Strong business plan)	การที่คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการโดยพิจารณาจาก ทีมที่มีความชัดเจนในแง่ของการดำเนินการทางธุรกิจ รู้ถึงสิ่งที่ตัวเองจำเป็นต้องทำและมีแผนและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ชัดเจน
ผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (A working prototype / proof of concept)	การที่คัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการโดยพิจารณาจาก การมีผลิตภัณฑ์ต้นแบบหรือ มีการทดสอบแนวคิดทางการดำเนินการมาแล้ว
เงินทุนสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการ (Funding for incubatee)	การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการด้วยจำนวนเงินสำหรับนำไปดำเนินกิจการ
เงินทุนสนับสนุนโครงการ (Funding for incubator)	แหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินโครงการบ่มเพาะ ไม่ว่าจะเป็นจากรูปแบบ เงินสนับสนุน , ค่าสมัครจากผู้เข้าร่วม ,การเข้าไปลงทุนในธุรกิจเพื่อสังคมที่เคยผ่านการเข้าร่วม
เครือข่ายของโครงการบ่มเพาะ (Personally rooted connection)	เครือข่าย และความสัมพันธ์กับบุคคล และหน่วยงานต่างๆ จากภาครัฐ เอกชน ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร
หลักสูตรการบ่มเพาะ (Curriculum)	การออกแบบเนื้อหาในการสอน ไม่ว่าจะเป็นด้าน ความรู้ทางการบริหาร , ความเข้าใจในด้านผลกระทบทางสังคม , การตรวจสอบ SROI (เก็บข้อมูลในการสร้างผลกระทบทางสังคม)
การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการด้านอื่นๆ (Non financial Support)	การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการนอกเหนือจากทางการเงินไม่ว่าจะเป็นทางด้านที่ปรึกษาทางด้านกฎหมาย , ทางด้านบัญชี,หรือการวางระบบทรัพยากรบุคคล
ระยะเวลาในการเข้าร่วมโครงการ	ระยะเวลาที่ผู้เข้าร่วมได้ใช้เวลาอยู่ในโครงการรวมถึงความเข้มข้นของเนื้อหาที่โครงการสามารถส่งมอบให้ได้

ปัจจัย	คำนิยามสำหรับงานวิจัย
(Time)	
ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)	การมีที่ปรึกษาพิเศษที่สามารถเข้ามาเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ
พนักงานประจำ (Fulltime staff)	จำนวนพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ต่างๆอยู่ในโครงการบ่มเพาะไม่ว่าจะเป็นส่วนของการจัดการการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือผู้ดูแลทั่วไปและผู้ประสานงานโครงการ
ระบบแรงจูงใจสำหรับพนักงาน (Incentives)	ระบบแรงจูงใจสำหรับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานและกระตุ้นความสามารถที่ดีที่สุดของบุคลากร
การฝึกอบรมและการสร้างความรู้ทักษะแก่พนักงาน (Training and Nutrition Program)	การฝึกอบรม บ่มเพาะ และสร้างความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อผลดำเนินการขององค์กรให้เพิ่มขึ้นตามเช่นกัน
เส้นทางความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน (Clear and Specific Career Path)	กำหนดเส้นทางทางการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน และเจาะจงเพื่อให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่พวกเขาจะได้รับหากแสดงประสิทธิภาพที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร และมุ่งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด

หลังจากที่ได้มีการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทำให้สามารถสรุปปัจจัยที่เหมาะสม รวมทั้งคำนิยามในแต่ละปัจจัยออกมาได้แล้ว ผู้วิจัยได้นำคำนิยามในงานวิจัยที่ได้จากการศึกษาไปทำการพัฒนาเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลส่วนต่างๆ ในขั้นตอนต่อไป

2. การทดสอบความชัดเจนและความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity)
 การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ คือ วิธีการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในเครื่องมือที่จะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลว่ามีประเด็นคำถามที่เที่ยงตรงถูกต้องและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษางานวิจัย และบริบทของการศึกษางานวิจัยหรือไม่ โดยการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหากับเครื่องมือในงานวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้นำเอาปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าไปปรึกษาและสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม ทั้งหมด 3 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมที่ทำงานเกี่ยวกับการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ทำงานในศูนย์การบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจากภาครัฐ และผู้ดำเนินการกิจการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาก่อนโดยสามารถสรุปข้อมูลต่างๆได้ดังนี้ (ตารางที่ 4.2)

ตารางที่ 4. 2 ตารางผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญสำหรับทดสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ				
		1	2	3	ค่าผล	แปลผล
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)						
Ambition for social impact	ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง	1	1	1	1	ผ่าน
An unmet need	การที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ซ่อนอยู่ของผู้ที่ต้องการใช้บริการหรือสินค้า	0	1	1	0.667	ผ่าน
Overall fit with your objectives	การที่กิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมีความตรงกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการบ่มเพาะฯ	1	0	1	0.667	ผ่าน
Confidence in leadership	การมีภาวะการเป็นผู้นำ คือ มีความมั่นใจและสามารถชักนำลูกทีมรวมถึงสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้	1	0	1	0.667	ผ่าน
Business experience of management team	ประสบการณ์การบริหารงานในเชิงธุรกิจผู้ที่จะเป็นประสบการณ์จากการทำงานภาคเอกชน หรือการบริหารธุรกิจส่วนตัวมาก่อน	0	0	0	0	ไม่ผ่าน
Strong business plan	แผนธุรกิจที่ชัดเจน ผู้สมัครมีความเข้าใจในการออกแบบแผนธุรกิจ ทราบถึง value proposition ของธุรกิจตนเอง และทราบถึงต้นทุนของการผลิตจนถึงการส่งมอบสู่ลูกค้า	0	0	0	0	ไม่ผ่าน
A working prototype (proof of concept)	การมีต้นแบบผลิตภัณฑ์ หรือ การพิสูจน์เบื้องต้นแล้วว่าสินค้าหรือบริการนั้นๆ มีความเป็นไปได้จริงในเชิงกิจการเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างผลกระทบทางสังคม หรือ การเข้ากันได้กับตลาด (Market feasibility)	1	1	0	0.667	ผ่าน
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)						
Funding for incubatee	จำนวนเงินสนับสนุนที่ผู้สมัครจะได้รับ	1	1	1	1	ผ่าน
Funding for incubator	แหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินโครงการบ่มเพาะ ไม่ว่าจะมาจากรูปแบบ เงินสนับสนุน , ค่าสมัครจากผู้เข้าร่วม , การเข้าไปลงทุนในธุรกิจเพื่อสังคมที่เคยผ่านการเข้าร่วม	1	1	1	1	ผ่าน

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ				
		1	2	3	ค่าผล	แปลผล
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)						
Personally rooted connection	โครงการมีเครือข่าย และความสัมพันธ์กับบุคคล และหน่วยงานต่างๆ จากภาครัฐ เอกชน ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร	1	1	1	1	ผ่าน
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)						
curriculum	การออกแบบเนื้อหาในการสอน ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ทางการบริหาร , ความเข้าใจในด้านผลกระทบทางสังคม , การตรวจสอบ SROI (เก็บข้อมูลในการสร้างผลกระทบทางสังคม)	1	1	0	0.667	ผ่าน
Non financial Support	การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการนอกเหนือจากทางการเงินไม่ว่าจะเป็นทางด้านที่ปรึกษาทางด้านกฎหมาย , ทางด้านบัญชี,หรือการวางระบบทรัพยากรบุคคล	1	1	0	0.667	ผ่าน
Time	ระยะเวลาที่ผู้เข้าร่วมได้ใช้เวลาอยู่ในโครงการรวมไปถึงความเข้มข้นของเนื้อหาที่โครงการสามารถส่งมอบให้ได้	1	1	1	1	ผ่าน
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)						
Mentor	การมีที่ปรึกษาพิเศษที่สามารถเข้ามาเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ	1	1	1	1	ผ่าน
Full time staff	จำนวนพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ต่างๆอยู่ในโครงการบ่มเพาะไม่ว่าจะเป็นส่วนของการจัดการการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือผู้ดูแลทั่วไปและผู้ประสานงานโครงการ	0	1	1	0.667	ผ่าน
Incentives	ระบบแรงจูงใจสำหรับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานและกระตุ้นความสามารถที่ดีที่สุดของบุคลากร	1	1	1	1	ผ่าน
Training and Nutrition Program	การฝึกอบรม บ่มเพาะ และสร้างความรู้ ทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรที่จะส่งผลกระทบต่อผลดำเนินการขององค์กรให้เพิ่มขึ้นตามเช่นกัน	1	1	1	1	ผ่าน
Clear and Specific Career Path	กำหนดเส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน และเจาะจง เพื่อให้บุคลากรทราบถึง	1	0	0	0.333	ไม่ผ่าน

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ				
		1	2	3	ค่าผล	แปลผล
	สิ่งที่พวกเขาจะได้รับหากแสดงประสิทธิภาพที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร และมุ่งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด					
Problem Insight	พนักงานของโครงการบ่มเพาะจำเป็นต้องมีความเข้าใจในตัวของผู้ร่วมโครงการ และมีความรู้สึกร่วมรับรู้ถึงปัญหาของผู้เข้าร่วมโครงการได้	1	1	1	1	ผ่าน

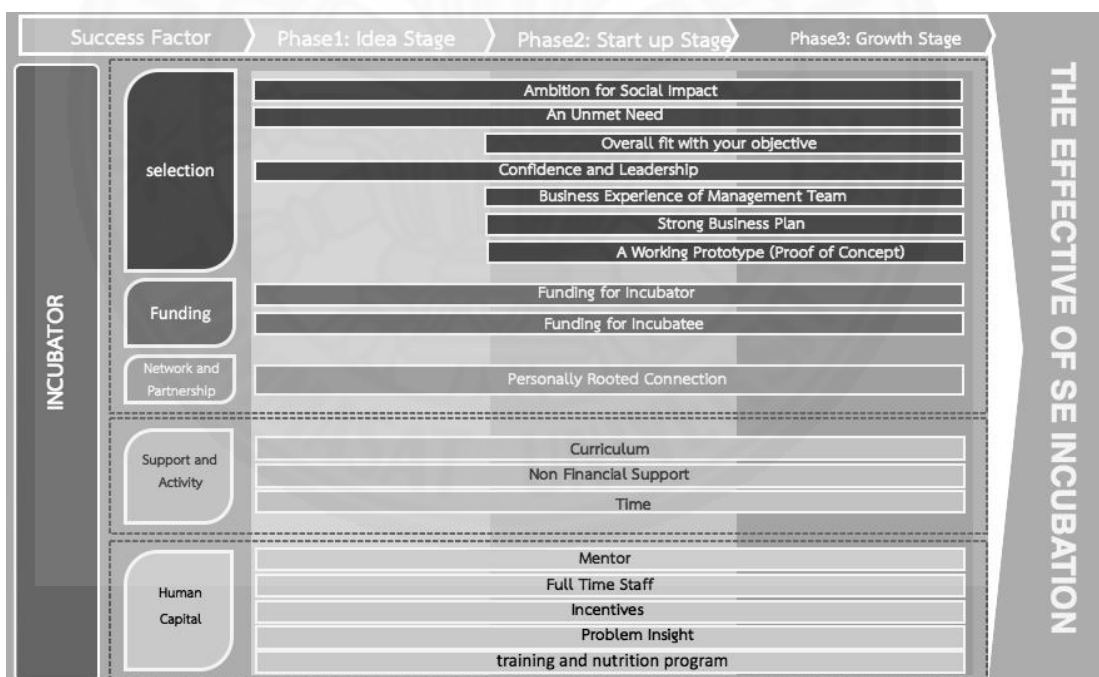
จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญสำหรับทดสอบเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลข้างต้น พบว่ามีปัจจัยการดำเนินกิจการเพื่อสังคมทั้งหมด 2 ปัจจัยย่อย จาก 1 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัยประสบการณ์ทางด้านการบริหารธุรกิจ (Business experience of management team) และ ปัจจัยการมีแผนธุรกิจที่แข็งแกร่ง (Strong business plan) จากปัจจัยการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ (Selection) ที่ไม่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญคิดว่าปัจจัยดังกล่าวไม่มีความสำคัญต่อการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมโดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังนี้

ปัจจัยประสบการณ์ทางด้านการบริหารธุรกิจ เป็นปัจจัยที่กล่าวถึงการที่ทีมผู้สมัครเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมีประสบการณ์ในด้านการบริหารธุรกิจมาก่อนการเข้าร่วมโครงการซึ่งจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญนั้นมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยในด้านการบริหารธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่โครงการบ่มเพาะจำเป็นต้องส่งมอบให้กับผู้เข้าร่วมโครงการและโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นไม่ได้มองที่หลักธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดปัจจัยประสบการณ์ทางด้านการบริหารธุรกิจออก

ปัจจัยการมีแผนธุรกิจที่แข็งแกร่ง เป็นปัจจัยที่กล่าวถึงการที่ทีมที่ต้องการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจำเป็นต้องมี แผนธุรกิจที่ชัดเจนแน่นอนก่อนสมัครเข้าโครงการบ่มเพาะ เนื่องจากการที่ธุรกิจที่มีแผนธุรกิจที่ชัดเจนนั้นสามารถกำหนดกลุ่มเป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างชัดเจนจึงส่งผลให้ธุรกิจมีอัตราการประสบผลสำเร็จที่สูง ซึ่งผู้เชี่ยวชาญคิดว่าในเบื้องต้นส่วนสำคัญของกิจการเพื่อสังคมนั้นคือผู้ประกอบการจำเป็นต้องเข้าใจถึงการสร้างผลกระทบทางสังคม (Social Impact) ของกิจการเป็นสำคัญ ซึ่งเมื่อผู้ประกอบการทราบถึงเป้าหมายของการสร้างผลกระทบทางสังคมแล้วนั้นการสร้างแผนธุรกิจจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเป้าประสงค์ที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมนั้นๆ

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังได้แสดงความคิดเห็นถึง ปัจจัยในด้านทรัพยากรบุคคลของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมว่า ในส่วนของ แนวทางในการประกอบอาชีพ (clear and specific carrer path) นั้นค่อนข้างกำกวมและคิดว่าสามารถนำไปบูรรวมกับปัจจัยด้านแรงจูงใจ (incentive) ได้ และสิ่งที่สำคัญอีกประการก็คือ ผู้ดูแลโครงการบ่มเพาะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจถึงผู้เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างดีโดยต้องสามารถทราบถึง ปัญหาที่แท้จริง (Problem Insight) ของผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อช่วยเหลือได้ถูกประเด็น และง่ายยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดสินใจเพิ่มปัจจัย Problem Insight เข้าไปด้วยตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญสำหรับการทดสอบเครื่องมือในการเก็บข้อมูล จึงทำให้ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมเหลือเพียง 18 ปัจจัย ซึ่งสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็นโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมสำหรับเก็บข้อมูล และตารางเครื่องมือสำหรับการเก็บข้อมูล ดัง ภาพที่ 4.1 และ ตารางที่ 4.2 ตามลำดับ ซึ่งจะนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลและทดสอบโมเดลต่อไป



ภาพที่ 4. 1 โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมสำหรับเก็บข้อมูลที่มา : ผู้วิจัย

ตารางที่ 4. 3 ตารางเครื่องมือการเก็บข้อมูล

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ UnLtd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)		Phase Idea	Phase Start up	Phase Growth
Ambition for social impact	ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง			
An unmet need	การที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ซ่อนอยู่ของผู้ที่ต้องการใช้บริการหรือสินค้า			
Overall fit with your objectives	การที่กิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมีความตรงกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการบ่มเพาะฯ			
Confidence in leadership	การมีภาวะการเป็นผู้นำ คือ มีความมั่นใจ และสามารถชักนำลูกทีมรวมถึงสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้			
Business experience of management team	ประสบการณ์การบริหารงานในเชิงธุรกิจ ผู้ว่าจะเป็น ประสบการณ์จากการทำงานภาคเอกชน หรือการบริหารธุรกิจส่วนตัวมาก่อน			
Strong business plan	แผนธุรกิจที่ชัดเจน ผู้สมัครมีความเข้าใจในการออกแบบแผนธุรกิจ ทราบถึง			

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
	value proposition ของธุรกิจตนเอง และทราบถึงต้นทุนของการผลิตจนถึงการส่งมอบสู่ลูกค้า			
A working prototype (proof of concept)	การมีต้นแบบผลิตภัณฑ์ หรือ การพิสูจน์เบื้องต้นแล้วว่า สินค้าหรือบริการนั้นๆ มีความเป็นไปได้จริงในเชิงกิจการเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างผลกระทบทางสังคม หรือ การเข้ากันได้กับตลาด (Market feasibility)			
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)				
Funding for incubatee	จำนวนเงินสนับสนุนที่ผู้สมัครจะได้รับ			
Funding for incubator	แหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินโครงการบ่มเพาะ ไม่ว่าจะมาจาก รูปแบบ เงินสนับสนุน , ค่าสมัครจากผู้เข้าร่วม , การเข้าไปลงทุนในธุรกิจเพื่อสังคมที่เคยผ่านการเข้าร่วม			
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)				

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
Personally rooted connection	โครงการมีเครือข่าย และความสัมพันธ์กับบุคคล และหน่วยงานต่างๆ จากภาครัฐ เอกชน ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการขององค์กร			
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)				
curriculum	การออกแบบเนื้อหาในการสอน ไม่ว่าจะเป็นด้าน ความรู้ทางด้านการบริหาร , ความเข้าใจในด้านผลกระทบทางสังคม , การตรวจสอบ SROI (เก็บข้อมูลในการสร้างผลกระทบทางสังคม)			
Non financial Support	การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการ นอกเหนือจากทางการเงินไม่ว่าจะเป็นทางด้านที่ปรึกษาทางด้านกฎหมาย , ทางด้านบัญชี,หรือการวางระบบทรัพยากรบุคคล			
Time	ระยะเวลาที่ผู้เข้าร่วมได้ใช้เวลาอยู่ในโครงการรวมถึงความเข้มข้นของเนื้อหาที่โครงการสามารถส่งมอบให้ได้			
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)				

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
Mentor	การมีที่ปรึกษาพิเศษเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ			
Full time staff	จำนวนพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ต่างๆ อยู่ในโครงการบ่มเพาะไม่ว่าจะเป็นส่วนของการจัดการการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือผู้ดูแลทั่วไปและผู้ประสานงานโครงการ			
Incentives	ระบบแรงจูงใจสำหรับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานและกระตุ้นความสามารถที่ดีที่สุดของบุคลากร			
Training and Nutrition Program	การฝึกอบรม บ่มเพาะ และสร้างความรู้ทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรที่จะส่งผลต่อผลดำเนินการขององค์กรให้เพิ่มขึ้นตามเช่นกัน			
Clear and Specific Career Path	กำหนดเส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน และเจาะจงเพื่อให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่จะพวกเขาจะได้รับหากแสดงประสิทธิภาพที่ดีที่สุด			

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
	ให้แก่องค์กร และมุ่งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด			
Problem Insight	พนักงานของโครงการบ่มเพาะจำเป็นต้องมีความเข้าใจในตัวของผู้ร่วมโครงการ และมีความรู้สึกร่วมรับรู้ถึงปัญหาของผู้เข้าร่วมโครงการได้			

4.2 การทดสอบโมเดล

ในขั้นตอนการทดสอบโมเดลนั้น เป็นการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ และตารางเครื่องมือปัจจัยสำหรับการเก็บข้อมูล เพื่อนำมาเก็บข้อมูลจากกรณีศึกษาที่ถูกเลือก เพื่อเป็นการทดสอบว่าโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ได้ทำการศึกษามานั้นสามารถนำไปปรับใช้ได้จริงอย่างไรในบริบทของการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ทั้งนี้ขั้นตอนการทดสอบโมเดลดังกล่าวมีขั้นตอนดังนี้

1. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) เพื่อทดสอบโมเดล
2. การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity)

4.2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทดสอบโมเดล

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งในเบื้องต้นงานวิจัยนี้จำเป็นต้องมีการทดสอบโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนเพื่อเป็นการตรวจสอบว่ามีความสอดคล้องและสามารถนำมาปรับใช้กับบริบทการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้ ดังนั้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับการทดสอบโมเดลจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยงานวิจัยนี้มีการเก็บข้อมูลในกรณีศึกษา ทั้งหมด 3 โครงการ ประกอบด้วย โครงการ Coach for Change ของมูลนิธิ อโซก้า โครงการ พลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคม (Banpu Champion for Change) ของสถาบัน เซนจ์พิวชั่น โครงการ Scaling Impact ของ Glab และกิจการเพื่อสังคมที่ผ่านเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมอีก 3 กิจการ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.2.1.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อทดสอบโมเดลในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้ทำการทดสอบโมเดลในกรณีศึกษาจากโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม 3 โครงการหลักที่เป็นผู้นำในตลาดซึ่งแต่ละโครงการมีลักษณะเฉพาะ ได้แก่ 1)โครงการ Coach for Change ของมูลนิธิ อโซก้า ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่เน้นบ่มเพาะในช่วงระยะแนวคิด (Idea Stage) 2) โครงการ พลังเปลี่ยนแปลงเพื่อสังคม (Banpu Champion for Change) ของสถาบัน เซนจ์พิวชั่น ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในช่วง เริ่มต้น (Start-up) 3) โครงการ Scaling Impact ของ

Glab Social Innovation lab ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโต (Growth) จะเห็นได้ว่าจากกลุ่มตัวอย่างนั้นเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันเพื่อให้เกิดความครอบคลุมในแต่ละช่วงระยะของกิจการเพื่อสังคม ซึ่งจากการศึกษาทั้งจากเอกสาร เว็บไซต์ และการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น สามารถสรุปประเด็นต่างๆได้ดังต่อไปนี้ (ตาราง 4.4 ตาราง 4.5 และตาราง 4.6)



ตารางที่ 4. 4 ตารางการสัมภาษณ์เชิงลึกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Coach for Change ของ มูลนิธิ อโซก้า
	Documentation & In-depth Interview: Phase1: Idea Stage
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)	
Ambition for social impact (ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง)	- คัดเลือกทีมเข้าร่วมโดยเน้นจาก ความมุ่งมั่น และความตั้งใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Impact) เป็นสำคัญ เนื่องจากเชื่อว่าผู้ที่มีความตั้งใจจะสามารถพัฒนาแนวคิดของตนให้เป็นจริงได้และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะต้องพบเจอเนื่องจากหากทีมที่เข้าร่วมคัดเลือกมีสัดส่วนสูงในการแก้ไขปัญหาทางสังคมที่ไม่ชัดเจนจะทำให้ไม่สามารถสร้างธุรกิจขึ้นมาได้
An unmet need	- สำหรับโครงการ Coach for change นั้นในช่วงคัดเลือกช่วงแรก โครงการจะไม่เน้นไปที่ความต้องการของลูกค้าแต่จะเน้นไปที่การเข้าใจปัญหา ว่าทีมวัตถุประสงค์ที่จะแก้ไขปัญหาใดเพื่ออะไร
Overall fit with your objectives	- ทางโครงการจะพิจารณาถึงแนวคิด และ ประสิทธิภาพของทีมว่า เหมาะสมกับทางโครงการหรือไม่โดยอิงกับทรัพยากรและเครือข่ายของโครงการมีอยู่หรือไม่
Confidence and leadership	- ในโครงการนั้นจะไปเน้นที่ ความมุ่งมั่นการแก้ไขปัญหาทางสังคมมากกว่า
Business experience of management team	- ดูประกอบกับแนวคิดของทีมว่าประสบการณ์ของทีมนั้นสามารถส่งมอบสิ่งที่ทีมนำเสนอมาได้หรือไม่
Strong business plan	- ในช่วงแรกนั้นโครงการจะไม่มีภาระเน้น ในเรื่องของ รูปแบบธุรกิจมากนักแต่จะไปเน้นในช่วงที่ผู้ประกอบการได้เข้าร่วมโครงการไปแล้ว
A working prototype (proof of concept)	- สำหรับโครงการ Coach for Change นั้น จะไม่เน้นในส่วนของ prototype ในการคัดเลือก
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)	
Funding for incubatee	- มีทั้งข้อดีและข้อเสียเนื่องจากถ้ามีการให้เงินทุนมากเกินไปจะทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความกระตือรือร้นในการออกไปหาตลาด

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Coach for Change ของ มูลนิธิ อโซก้า
	Documentation & In-depth Interview: Phase1: Idea Stage
	และสร้างผลประกอบการจริงขึ้นมาแต่จะหวังพึ่งเพียงแต่เงินทุนสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจเท่านั้น
Funding for incubator	- มีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากโครงการบ่มเพาะฯจำเป็นต้องมีเงินทุนในการดำเนินโครงการซึ่งหากมีเงินทุนมากขึ้นก็สามารถขยายขอบเขตการรับทีมที่เข้าร่วมและสามารถสร้าง SE ได้มากยิ่งขึ้น
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)	
Personally rooted connection	- มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินโครงการบ่มเพาะเนื่องจากการทำ โครงการบ่มเพาะนั้นผู้เข้าร่วมมีความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไปดังนั้นทางโครงการจึงจำเป็นต้องมีเครือข่ายเพื่อช่วยให้สามารถจัดสรรทรัพยากรไปสนับสนุนความต้องการที่แตกต่างกันของผู้เข้าร่วมได้
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)	
Curriculum	- การออกแบบเนื้อหาสำหรับโครงการ coach for change นั้น มีความสำคัญเพื่อที่จะทำให้ผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันและมีความเข้าใจกันมากขึ้นเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เข้าร่วม
Non financial Support	- เนื่องจากโครงการ coach for change เป็นการสนับสนุนในระดับแนวคิดในส่วนการสนับสนุนต่างๆ จึงไม่ได้มีการเน้นมากนักแต่จะเน้นไปที่การให้คำปรึกษาจากที่ปรึกษาพิเศษตามความต้องการของผู้เข้าร่วมมากกว่า
Time	- การให้ระยะเวลาบ่มเพาะนั้นจำเป็นต้องให้ระยะเวลาบ่มเพาะที่เหมาะสมและความเข้มข้นในการบ่มเพาะตามไปแต่ละ stage ของทีม
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human capital)	
Mentor	- เป็นจุดที่สำคัญมากส่วนหนึ่งในโครงการเนื่องจากการมีที่ปรึกษาที่ดีจะช่วยดึงศักยภาพที่แท้จริงของทีมออกมาได้และสามารถทำให้ทีมสามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้
Full time staff	- จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการทำ โครงการบ่มเพาะนั้นจำเป็นต้องมีการประสานงานกับเครือข่ายหลากหลายและมีการจัดการทรัพยากรหลายอย่างดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีพนักงานประจำเพื่อที่จะได้มีความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้โครงการมีความราบรื่น
Training and Nutrition Program	- การที่โครงการสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้ก็หมายถึงโอกาสในการขยายการสร้างพหุโอกาสในการบ่มเพาะที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Coach for Change ของ มูลนิธิ อโซก้า
	Documentation & In-depth Interview: Phase1: Idea Stage
Incentives	- จำเป็นเนื่องจากการมี incentive ที่สูงจะสามารถดึงดูดผู้มีความสามารถมาเข้าร่วมและทำให้โครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้
Problem Insight	- จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการที่ staff มีความเข้าใจถึงปัญหาต่างๆของผู้เข้าร่วมจะสามารถทำให้มีการแก้ไขจุดบกพร่องและเติมเต็มความต้องการของผู้เข้าร่วมได้อย่างรวดเร็วและสามารถจัดสรรทรัพยากรที่ถูกต้องให้กับผู้เข้าร่วมได้ทำให้ออกาสความสำเร็จของผู้เข้าร่วมสูงตามไปด้วย

ผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการโครงการ Coach for Change ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด (Idead Stage) ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงกระบวนการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด (Idea-Stage) ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะต่างๆ ดังต่อไปนี้

● ปัจจัยด้านการคัดเลือกทีมเข้าร่วมโครงการ (Selection)

1. ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง (Ambition for social impact)

ทางโครงการ coach for change ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด (Idea Stage) มีความเป้าหมาย ในการที่จะสนับสนุนคนรุ่นใหม่ให้สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาทักษะทั้งด้าน ความรู้ เครื่องมือ และ ประสบการณ์ ผ่านกระบวนการฝึกสอน (Coaching) ซึ่งจะเห็นได้ว่า จากเป้าหมายของโครงการนั้นมีการให้ความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคม(Socail Impact) มาเป็นอันดับแรก ดังนั้นการที่ทางโครงการจะคัดเลือกทีมผู้สมัครเพื่อเข้าร่วมโครงการนั้นจึงให้ความสำคัญในด้านของการคัดเลือกที่ ความมุ่งมั่นในการสร้างผลกระทบทางสังคมเป็นอันดับต้นๆ นอกจากนี้จากข้อสัมภาษณ์ยังทำให้ทราบว่า การที่ผู้เข้าร่วมมีความมุ่งมั่นในการต้องการสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจังนั้นจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีความพยายามและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเนื่องจากมีเป้าหมายที่ชัดเจน

2. ความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค (Unmet need)

เนื่องจากทางโครงการเป็นโครงการที่มีความต้องการในการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมซึ่งอยู่ในช่วงระยะแนวคิด (Idea Stage) ดังนั้นทางโครงการจึงยังไม่พิจารณาในส่วนของการเข้าใจถึงความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค (UnMet need) ในช่วงแรกมากนักเนื่องจากสามารถที่จะให้ผู้เข้าร่วมสามารถพัฒนาได้ระหว่างอยู่ในระยะเวลาของโครงการ

3. การเข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Overall fit with Objectives)

ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นเนื่องจากโครงการมีเป้าหมายในการสนับสนุนคนรุ่นใหม่ให้สร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้วยการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ดังนั้นทางโครงการจึงให้ความสำคัญในการพิจารณาแนวคิดและมองถึงประสิทธิภาพของทีมว่าตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการหรือไม่

4. ความเป็นผู้นำ (Confidence and Leadership)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการโครงการทำให้ทราบว่าในการคัดเลือกทีมที่จะเข้าร่วมโครงการนั้นทางโครงการจะไม่ได้คำนึงถึงลักษณะความเป็นผู้นำของทีมแต่จะเน้นไปที่ แรงจูงใจ (Passion) มากกว่าว่ามีแรงจูงใจในการที่จะพัฒนาแนวคิดของตนเองให้เป็นจริงได้มากน้อยเพียงใด

5. ประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team)

เนื่องจากทางโครงการเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในช่วงแนวคิด ดังนั้น ทางโครงการจึงไม่เน้นในเรื่องของการพิจารณาด้านประสบการณ์ทางธุรกิจแต่จะเน้นไปที่การพิจารณาความสามารถโดยรวมของทีมว่าทีมต่างๆ มีความสามารถในการสร้างกิจการ หรือ โครงการ จากแนวคิดของตนเองให้เป็นจริงได้หรือไม่

6. แผนธุรกิจที่ชัดเจน (Strong Business Plan)

สำหรับโครงการนั้นในช่วงการคัดเลือกจะไม่เน้นไปที่แผนธุรกิจแต่จะสนใจไปที่ปัญหาที่ทีมต้องการจะแก้ไขเพื่อก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคมหลังจากนั้นเมื่อผู้ถูกคัดเลือกได้เข้าร่วมโครงการไปแล้วนั้นทางโครงการจึงจะมีการเน้นและมอบเครื่องมือเพื่อให้ผู้ถูกคัดเลือกสามารถ พัฒนาโมเดลธุรกิจที่ชัดเจนได้

7. ตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Working Prototype)

เนื่องจากการคัดเลือกเพื่อบ่มเพาะในระดับแนวคิดทางโครงการจึงไม่ได้มีความจำเป็นในการพิจารณาในส่วนดังกล่าว

● ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)

1. เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ (Funding for Incubatee)

จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้จัดการโครงการได้กล่าวว่าการมอบเงินทุนให้กับผู้เข้าร่วมโครงการนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสียเนื่องจากถ้ามีการให้เงินทุนมากเกินไปจะทำให้ผู้ประกอบการไม่มีความกระตือรือร้นในการออกไปหาตลาดและสร้างผลประกอบการจริงขึ้นมาแต่จะหวังพึ่งเพียงแต่เงินทุนสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจเท่านั้น

2. เงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubator)

เงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะนั้นมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากโครงการบ่มเพาะฯจำเป็นต้องมีเงินทุนในการ ดำเนินโครงการซึ่งหากมีเงินทุนมากขึ้นก็สามารถขยายขอบเขตการรับทีมที่เข้าร่วมและสามารถสร้าง SE ได้มากยิ่งขึ้นดังนั้นทางโครงการจึงจำเป็นต้องมีโมเดลหรือรูปแบบในการหาเงินทุนที่ยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การขอลงวงษ์หน้า หรือ การเก็บค่าเข้าร่วม หรือ เข้าไปถือหุ้นใน กิจการเพื่อสังคม เป็นต้น

● ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม (Support and Activity)

1. เนื้อหาและบทเรียน (Curriculum)

การออกแบบ บทเรียนนั้นสำหรับโครงการบ่มเพาะถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เนื่องจากจำเป็นต้องพิจารณารถึงเป้าหมายของโครงการและออกแบบบทเรียนให้ตรงกับเป้าหมายเพื่อส่งมอบสิ่งที่ต้องการให้กับผู้เข้าร่วม โดยสำหรับโครงการ Coach for change นั้น มีการออกแบบบทเรียนโดยเน้นไปที่การสอน พื้นฐานต่างๆให้แก่ ผู้เข้าร่วม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของ ความรู้เบื้องต้นของกิจการเพื่อสังคม เช่น การวัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Assetment) หรือเครื่องมือเกี่ยวกับการทำโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) เป็นต้นโดยในช่วง 3 เดือนแรกของโครงการจะเน้นไปในเรื่องของการให้ผู้เข้าร่วมทุกๆทีมมีประสบการณ์ร่วมกันและเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน หลังจากผ่านช่วง ระยะ 3 เดือนแรกของโครงการไปแล้วนั้นจึงเปลี่ยนไปใช้การออกแบบบทเรียนตามความต้องการเฉพาะของผู้เข้าร่วมแต่ละทีม

2. การสนับสนุนต่างๆนอกเหนือจากเงินทุน (Non Financial Support)

เนื่องจากโครงการ Coach for change เป็นการสนับสนุนในระดับแนวคิดในส่วนการสนับสนุนต่างๆ จึงไม่ได้มีการเน้นมากนักแต่จะมีการสนับสนุนที่เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาตามความต้องการของผู้เข้าร่วม เช่น เรื่อง แบรินดิง, การตลาด เป็นต้น

3. ระยะเวลา (Time)

การให้ระยะเวลาบ่มเพาะนั้นจำเป็นต้องให้ระยะเวลาบ่มเพาะที่เหมาะสมและความเข้มข้นในการบ่มเพาะตามไปแต่ละ stage ของทีม

● ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)

1. ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)

เป็นจุดที่สำคัญมากส่วนหนึ่งในโครงการเนื่องจากการมีที่ปรึกษาที่ดีจะช่วยดึงศักยภาพที่แท้จริงของทีมออกมาได้และสามารถทำให้ทีมสามารถไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้

2. พนักงานประจำของโครงการ (Fulltime Staff)

จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการทำ โครงการบ่มเพาะนั้นจำเป็นต้องมีการประสานงานกับเครือข่ายหลากหลายและมีการจัดการทรัพยากรหลายอย่างดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีพนักงานประจำเพื่อที่จะได้มีความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้โครงการมีความราบรื่น

3. การฝึกฝนเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน (Training and Nutrition Program)

การที่โครงการสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของโครงการได้ก็หมายถึงโอกาสในการขยายประสิทธิภาพของการบ่มเพาะในโครงการให้มากขึ้นไปด้วยเนื่องจากการที่มีบุคลากรที่มีศักยภาพก็จะสามารถดูแลผู้เข้าร่วมได้มากและหลากหลายขึ้น

4. แรงจูงใจของพนักงาน (Incentive)

สำหรับการดำเนินโครงการบ่มเพาะนั้นจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้น ทางโครงการจึงจำเป็นต้องมีแรงจูงใจเพื่อเป็นการดึงดูดบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถดึงดูดบุคลากรจากภายนอกให้อยากมาเข้าร่วมกับทางโครงการ เช่นกัน

5. ความเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ (Problem Insight)

ในการเข้าใจปัญหานั้นไม่ใช่แค่เพียงปัญหาของโครงการเท่านั้นหากแต่ว่าบุคลากรของโครงการนั้นจำเป็นต้องเข้าใจถึงปัญหาของผู้เข้าร่วมและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้าร่วมเพื่อช่วยในการแก้ปัญหาได้ด้วย

ตารางที่ 4. 5 ตารางการสัมภาษณ์เชิงลึกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Banpu Champion for Change ของ สถาบัน Changefusion
	Documentation & In-depth Interview: Phase2: Start up Stage
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)	
Ambition for social impact (ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง)	- ทางโครงการจะมีการคัดเลือกทีมโดยเน้นจากความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมเนื่องจากหากมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมที่ชัดเจนจะส่งผลไปยังปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น แผนธุรกิจ รูปแบบการดำเนินการ หรือความต้องการซ่อนเร้นของลูกค้า เป็นต้น
An unmet need	- ทางโครงการจะพิจารณาในลักษณะที่ว่าผู้สมัครมีความเข้าใจในปัญหาที่ตนเองต้องการจะแก้ไขเพียงใดเนื่องจากหากมีความเข้าใจปัญหาที่จะแก้ไขได้ชัดเจนก็จะสามารถหา unmet need ของกลุ่มลูกค้าได้
Overall fit with your objectives	- ทางโครงการจะพิจารณาถึงแนวคิด และ ประสิทธิภาพของทีมว่า เหมาะสมกับทางโครงการหรือไม่โดยอิงกับทรัพยากรและเครือข่ายของโครงการมีอยู่หรือไม่
Confidence and leadership	- ในการคัดเลือกนั้นโครงการเน้นในเรื่องของการมี Commitment ของผู้เข้าร่วม
Business experience of management team	- ทางโครงการจะดูจากประสบการณ์และความสามารถของทีมว่ามีความสามารถในการส่งมอบสิ่งที่ตนจะทำได้สำเร็จหรือไม่
Strong business plan	- ต้องมี รูปแบบธุรกิจเบื้องต้นมาก่อนเพื่อที่ทางโครงการจะสามารถมองเห็นถึงสิ่งที่ทีมต้องการและสามารถสนับสนุนเพื่อให้เกิดการเริ่มดำเนินงานได้
A working prototype (proof of concept)	- มีการพิจารณาในส่วนของตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบเนื่องจากทางโครงการจะทำการคัดเลือกทีมที่มีความพร้อมที่จะเริ่มต้นดำเนินกิจการได้มากที่สุด
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)	

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Banpu Champion for Change ของ สถาบัน Changefusion
	Documentation & In-depth Interview: Phase2: Start up Stage
Funding for incubatee	- จำนวนเงินทุนที่ต้องใช้นั้นขึ้นอยู่กับแล้วแต่ความต้องการของประเภทกิจการเช่นหาก เป็นกิจการที่มีผลิตภัณฑ์เป็นลักษณะการบริการนั้นก็อาจจะไม่จำเป็นต้องใช้เงินทุนในการเริ่มต้นสูงมากนัก แต่หาก เป็น กิจการที่มีผลิตภัณฑ์เป็นลักษณะชิ้นงาน (Product) นั้นจำเป็นที่จะต้องใช้เงินทุนในการเริ่มต้นสูงเพราะจำเป็นต้องมีการผลิตตัวชิ้นงานออกมาก่อน
Funding for incubator	- มีความสำคัญมากเนื่องจากทางโครงการจำเป็นต้องใช้ในการดำเนินการและเพื่อให้โครงการสามารถขยายประสิทธิภาพในการบ่มเพาะออกไปได้ดังนั้นโครงการจึงจำเป็นที่จะต้องมิมีเคล็ดลับทำกำไรที่ยั่งยืน
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)	
Personally rooted connection	- มีสำคัญมากเนื่องจากเป็นสิ่งที่ทำให้โครงการรู้ว่าตนเองมี resource ในด้านใดบ้างและจะสามารถร่วมมือกับ network อื่นๆได้อย่างไร
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)	
Curriculum	- มีการออกแบบเนื้อหาในลักษณะที่กลางๆเพื่อที่จะให้ทุกทีมที่เข้าร่วมมีแนวคิดในการดำเนินกิจการคล้ายๆกันเพื่อเป็นการ สร้างให้ผู้เข้าร่วมมีมาตรฐานกิจการเพื่อสังคมที่ดี
Non financial Support	- มีความจำเป็นขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละทีมซึ่งหากเป็นทีมที่สามารถเริ่มต้นดำเนินกิจการได้ระหว่างอยู่ในโครงการนั้นจะมีความสำคัญมากเนื่องจากสามารถช่วยให้การดำเนินการในช่วงเริ่มต้นมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น
Time	- ระยะเวลาเป็นสิ่งจำเป็นแต่ในช่วงเริ่มต้นของ stage startup นั้นการmatching ตลาด การใช้เวลาเพียงสามเดือน ก็เพียงพอ
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human capital)	
Mentor	- Mentor มีความจำเป็นมากแต่ก็ต้องมีการ Matching ที่ถูกต้องเพราะเนื่องจากนอก จากจะได้ความรู้ในแง่ของการดำเนินกิจการแล้วยังมี เรื่องของทรัพยากรที่ติดตัว Mentor มาซึ่งสามารถช่วยเหลือทีมได้
Fulltime staff	- จำเป็นมากเนื่องจากว่าแต่ละทีมที่เข้าร่วมโครงการจำเป็นที่จะต้องมิมีผู้ให้คำปรึกษาตลอดเวลาดังนั้นการมี fulltime staff สามารถช่วยเหลือในเรื่องนี้ได้ และมีความต่อเนื่องมากกว่า

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Banpu Champion for Change ของ สถาบัน Changefusion
	Documentation & In-depth Interview: Phase2: Start up Stage
Training and Nutrition Program	- มีความจำเป็นเพื่อที่จะทำให้สามารถ scale ขนาดของโครงการขึ้นจำเป็นที่จะต้องมี staff ที่มีประสิทธิภาพและลดปัญหาคอขวดในด้านการดูแลทีม
Incentives	- สำคัญมากเนื่องจากการที่มีแรงจูงใจที่ดีก็จะสามารถแก้ไขปัญหาของทรัพยากรบุคคลในเครือข่ายงานกิจการเพื่อสังคมได้
Problem Insight	- บุคลากรของทีมมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงปัญหาต่างๆของผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อนำไปพัฒนาและตอบสนองต่อความต้องการนั้นๆ

ผลการศึกษาค้นคว้าเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการโครงการ Banpu Champion for Change ซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น (Start up Stage) ทำให้ผู้วิจัยเห็นถึงกระบวนการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น (Start up -Stage) ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะต่างๆ ดังต่อไปนี้

● ปัจจัยด้านการคัดเลือกทีมเข้าร่วมโครงการ (Selection)

1. ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง (Ambition for Social Impact)

จากการสัมภาษณ์ทางโครงการนั้นจะมีการคัดเลือกทีมโดยพิจารณาจากทีมที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมที่ชัดเจนเนื่องจากหากทีมมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมที่ชัดเจนและมีความเข้าใจถึงตัวปัญหาที่จะเข้าไปแก้ไขนั้นก็ส่งผลไปยังปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น แผนธุรกิจ รูปแบบการดำเนินการ หรือความต้องการซ่อนเร้นของลูกค้า เป็นต้น

2. ความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค (Unmet need)

ดังที่กล่าวไปข้างต้นทางโครงการจะพิจารณาในลักษณะที่ว่าผู้สมัครมีความเข้าใจในปัญหาที่ตนเองต้องการจะแก้ไขเพียงใดเนื่องจากหากมีความเข้าใจปัญหาที่จะแก้ไขได้ชัดเจนก็จะสามารถหา unmet need ของกลุ่มลูกค้าได้

3. การเข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Overall fit with Objectives)

ในการคัดเลือกนั้นสิ่งหนึ่งที่ทางโครงการจะพิจารณาก็คือแนวคิด และ ประสิทธิภาพของทีม นั้น มีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของทางโครงการหรือไม่โดยอิงกับเป้าหมายของโครงการ รวมถึงทรัพยากรและเครือข่ายของโครงการที่มีเพื่อที่จะสามารถพัฒนาหรือช่วยเหลือผู้เข้าร่วมให้สามารถเริ่มต้นธุรกิจได้

4. ความเป็นผู้นำ (Confidence and Leadership)

สำหรับโครงการ Banpu champion for change นั้นจะมุ่งเน้นไปที่ความมุ่งมั่นของผู้เข้าร่วมว่าผู้เข้าร่วมมีความมุ่งมั่นที่จะทำตามสิ่งที่ตนเองนำเสนอมาอย่างน้อยเพียงใดเนื่องจากการที่จะเริ่มต้นธุรกิจได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมีความพยายามในการแก้ไขปัญหา และจำเป็นต้องมีความพยายามในการทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดรายได้ให้ได้

5. ประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team)

เนื่องจากวัตถุประสงค์ของทางโครงการต้องการที่จะบ่มเพาะกิจการเพื่อให้สามารถเริ่มต้นธุรกิจได้ดังนั้นทางโครงการจึงคัดเลือกโดยดูจากประสบการณ์และความสามารถของทีมว่ามีประสบการณ์และความสามารถที่ตรงกับความต้องการของรูปแบบกิจการนั้นๆหรือไม่ เช่น หากจะมี

การเริ่มต้นกิจการด้านท่องเที่ยว ผู้เข้าร่วมก็จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ในด้านดังกล่าวมาบ้างไม่มากนัก

6. แผนธุรกิจที่ชัดเจน (Strong Business Plan)

สำหรับโครงการ Banpu champion for change นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณา จากรูปแบบธุรกิจด้วยแต่ผู้เข้าร่วมไม่จำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแต่จำเป็นที่จะต้องทราบว่ากลุ่มเป้าหมายเป็นใครและจะมีรูปแบบธุรกิจคร่าวๆ เช่นไร เนื่องจากทางโครงการมีความเชื่อว่า รูปแบบธุรกิจในระยะเริ่มต้นนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการลองผิดลองถูกเพื่อทำการค้นหารูปแบบธุรกิจที่สามารถเข้ากันกับลักษณะของกิจการได้

7. ตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Working Prototype)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทางโครงการพบว่าทีมที่มีตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบนี้มักจะมี โอกาสที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการมากกว่าเนื่องจากทางโครงการสามารถมองเห็นตัวธุรกิจที่เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาต่อให้เกิดการเริ่มต้นธุรกิจได้สูงกว่า

● ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)

1. เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ (Funding for Incubatee)

จำนวนเงินที่ต้องใช้สำหรับผู้เข้าร่วมโครงการนั้นทางโครงการคิดว่าขึ้นอยู่กับแต่ละ ประเภทของกิจการเช่นหาก เป็นกิจการที่มีผลิตภัณฑ์เป็นลักษณะการบริการ (Service) นั้นอาจจะไม่ จำเป็นที่ต้องใช้เงินทุนในการเริ่มต้นสูงมากนัก แต่หากเป็นกิจการที่มีผลิตภัณฑ์เป็นลักษณะชิ้นงาน (Product) นั้นจำเป็นที่จะต้องใช้เงินทุนในการเริ่มต้นสูงเพราะจำเป็นต้องมีการผลิตตัวชิ้นงานออกมา ก่อนดังนั้นการมอบเงินทุนให้กับผู้เข้าร่วมนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาในหลายๆด้านทั้งประเภท ของกิจการและวัตถุประสงค์ของการเพื่อความเหมาะสม ซึ่งสำหรับโครงการ Banpu Champion for Change นั้นมีความต้องการที่จะบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเบื้องต้นดังนั้นการมอบเงินทุนใน จำนวนดังกล่าวเพื่อทำให้กิจการสามารถนำไปทดสอบรูปแบบธุรกิจจึงถือว่าเหมาะสมแล้ว

2. เงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubator)

เงินทุนสำหรับโครงการนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากทางโครงการจำเป็นต้องนำไปใช้ ในการดำเนินการและเพื่อให้โครงการสามารถขยายประสิทธิภาพในการบ่มเพาะออกไปได้ดังนั้นทางค ณะกรรมการจึงจำเป็นที่จะต้องมิโมเดลกาหาเงินทุนที่ยั่งยืนเพื่อทำให้เกิดการบ่มเพาะอย่างต่อเนื่อง

● ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)

1. เนื้อหาและบทเรียน (Curriculum)

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการโครงการ Banpu Champion for change นั้นกล่าวว่าทางโครงการมีเน้นการออกแบบเนื้อหาในลักษณะที่เป็นเนื้อหาพื้นฐานทั่วไปสำหรับการเริ่มต้น กิจกรรมเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องธุรกิจพื้นฐานและความเข้าใจด้านกิจการเพื่อสังคมเช่น การคำนวณผลกระทบทางสังคม เป็นต้น เพื่อที่จะให้ทุกทีมที่เข้าร่วมมีแนวคิดในการดำเนินกิจการเพื่อสังคมตามที่โครงการตั้งวัตถุประสงค์ไว้และเพื่อสร้างให้ผู้เข้าร่วมมีมาตรฐานกิจการเพื่อสังคมที่ดี

2. การสนับสนุนต่างๆนอกเหนือจากเงินทุน (Non Financial Support)

การสนับสนุนในด้านต่างๆนั้นทางผู้เชี่ยวชาญได้ให้สัมภาษณ์ว่ามีความจำเป็นแต่ก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละทีมซึ่งหากเป็นทีมที่สามารถเริ่มต้นดำเนินกิจการได้ระหว่างอยู่ในโครงการนั้นปัจจัยนี้จะมีความสำคัญมากเนื่องจากสามารถช่วยให้การดำเนินการในช่วงเริ่มต้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ระยะเวลา (Time)

สำหรับปัจจัยเรื่องระยะเวลาในการบ่มเพาะนั้นจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่าการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการโดยสำหรับโครงการ Banpu Champion for change นั้น จะให้ระยะเวลาในการทำการทดสอบตลาด (Proof of Concept) เป็นระยะเวลา 3 เดือนและให้ระยะเวลาบ่มเพาะเพื่อเริ่มต้นธุรกิจอีก 6 เดือนซึ่งทางโครงการมองว่าเป็นระยะเวลาที่เหมาะสมแล้วสำหรับกิจการระยะเริ่มต้น

● ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)

1. ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)

ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor) นั้นมีความสำคัญมากสำหรับโครงการบ่มเพาะแต่ก็ต้องมีกระบวนการการจับคู่ที่ดีและมีประสิทธิภาพระหว่างที่ปรึกษาพิเศษและผู้เข้าร่วมโครงการโดยจำเป็นที่จะต้องจับคู่ที่ปรึกษาพิเศษที่มีประสบการณ์ตรงกับความต้องการของผู้เข้าร่วมเพื่อที่จะสามารถให้ความช่วยเหลือกับผู้เข้าร่วมได้ซึ่งไม่ใช่แค่เพียงการให้คำปรึกษาอย่างเดียวเท่านั้น แต่รวมไปถึงการช่วยเหลือด้าน เครือข่ายพันธมิตร และทรัพยากรที่ติดตัวมากับที่ปรึกษาพิเศษอีกด้วย

2. พนักงานประจำของโครงการ (Fulltime Staff)

ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่ากรมมีพนักงานประจำโครงการนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากว่าผู้เข้าร่วมโครงการแต่ละทีมนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องให้มีผู้ให้คำปรึกษาตลอดเวลา

ดังนั้นหากโครงการมีพนักงานไม่เพียงพอก็จะทำให้การดูแลให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมไม่ทั่วถึงดังนั้นหากโครงการมีจำนวนพนักงานประจำที่เพียงพอก็จะสามารถดูแลผู้เข้าร่วมโครงการได้อย่างทั่วถึง

3. การฝึกฝนเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน (Training and Nutrition Program)

ในการฝึกฝนเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโครงการนั้นมีความจำเป็นเพื่อที่จะทำให้ทางโครงการบ่มเพาะฯ สามารถเพิ่มขีดความสามารถของโครงการได้ อีกทั้งยังสามารถช่วยลดปัญหาที่ทางโครงการพบเจอคือปัญหาคอกวดของการให้คำปรึกษากับผู้เข้าร่วม

4. แรงจูงใจของพนักงาน (Incentive)

การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากสิ่งหนึ่งในการจัดการทรัพยากรบุคคลของโครงการเนื่องจากการที่มีแรงจูงใจที่ดีก็จะสามารถแก้ไขปัญหาของทรัพยากรบุคคลในโครงการได้เนื่องจากการบ่มเพาะฯ จำเป็นที่จะต้องใช้ประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างสูงอีกทั้งจำเป็นต้องมีความต่อเนื่องในการทำงานเป็นระยะเวลายาวนานดังนั้นการมีแรงจูงใจที่ดีก็จะสามารถช่วยให้รักษาบุคลากรของโครงการไว้ได้

5. ความเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ (Problem Insight)

การที่บุคลากรของโครงการสามารถเข้าใจได้ถึงปัญหาต่างๆของผู้เข้าร่วมโครงการนั้นจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการบ่มเพาะฯ ได้เนื่องจากหากเข้าใจถึงปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้ก็จะทำให้ประสิทธิภาพในการบ่มเพาะฯ ของโครงการเพิ่มมากขึ้น

ตารางที่ 4. 6 ตารางการสัมภาษณ์เชิงลึกโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโต

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Scaling impact ของ Glab
	Documentation & In-depth Interview: Phase3: Growth Stage
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)	
Ambition for social impact (ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง)	- มีความสำคัญและจำเป็นเนื่องจากผู้เข้าร่วมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าวัตถุประสงค์ของตนเองคืออะไรและการสร้างผลกระทบทางสังคมนั้นมากนักน้อยเพียงใด
An unmet need	- สำหรับโครงการ Scaling Impact นั้น มองว่าการสร้างความต้องการซ่อนเร้นนั้นสามารถสร้างได้ระหว่างที่อยู่ในโครงการเนื่องจากโมเดลธุรกิจที่พัฒนามาตั้งแต่แรกนั้นอาจจะมีการปรับเปลี่ยนได้
Overall fit with your objectives	- ทางโครงการจะพิจารณาถึงแนวคิด และ ประสิทธิภาพของทีมว่า เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของทางโครงการหรือไม่โดยทางโครงการ Scaling impact ก็จะไม่มีการเลือกกิจการที่อยู่ในระยะเริ่มต้นมาเข้าร่วมโครงการ
Confidence and leadership	- ในโครงการนั้นจะไปเน้นที่ ความรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้เข้าร่วมว่าจะสามารถพัฒนาตัวธุรกิจของตนเองตามที่นำเสนอมาได้หรือไม่
Business experience of management team	- ดูประสบการณ์และมีการเตรียมพร้อมที่ดี มีความเข้าใจในตัววัตถุประสงค์ของธุรกิจตัวเองหรือไม่
Strong business plan	- รูปแบบธุรกิจนั้นทางโครงการจะมีการพิจารณาในเบื้องต้นแต่ก็มีข้อจำกัดเนื่องจากทางโครงการเห็นว่า business plan นั้นเป็นสิ่งที่วิเคราะห์ยากว่าสิ่งใดจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาในระหว่างที่อยู่ในระยะเริ่มต้น
A working prototype (proof of concept)	- กิจการจำเป็นที่จะต้องมี prototype แล้วเรียบร้อยแล้วเนื่องจากสามารถช่วยทำให้กิจการนั้นขยายหรือ scale ออกไปได้
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)	

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Scaling impact ของ Glab
	Documentation & In-depth Interview: Phase3: Growth Stage
Funding for incubatee	- มีเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมนั้นมีความจำเป็นแต่น้อยกว่าการที่ให้ connection และ content ที่ส่งมอบให้แก่ผู้เข้าร่วมสมัคร
Funding for incubator	- เงินทุนสำหรับโครงการนั้นมีความสำคัญมากในแง่ของ sustainable และสามารถเพิ่ม resource และขยายระยะเวลาได้ เนื่องจากหากเป็น โปรเจคธรรมดาจะมีการกำหนดกรอบระยะเวลา
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)	
Personally rooted connection	- สำคัญในแง่ของการดึงทรัพยากรมาช่วยเหลือแต่ไม่ใช่ในเรื่องการรับสมัครแต่เป็นในแง่ของการช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นการใช้ช่องทางตลาดหรือการดึงทรัพยากรที่หลากหลายมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สมัครที่หลากหลาย
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)	
Curriculum	- สนใจในแง่ของการออกแบบหลักสูตรแบบลักษณะ tailor made เนื่องจากรูปแบบการสอน ที่เป็นส่วนรวมนั้นมันทำให้ทุกอย่าง เป็น generic และกลายเป็น basic ที่นำไปใช้งานจริงไม่ได้หรือรู้อยู่แล้ว
Non financial Support	- ในส่วนนี้มีความจำเป็นมากเนื่องจากเป้าหมายหลักของการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะก็คือผู้เข้าร่วมมีความคาดหวังที่จะสามารถ ผลักดันกิจการของตนเองให้สามารถขยายกิจการได้ ฉะนั้นการสนับสนุนต่างๆที่จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้าร่วมสามารถขยาย ตลาดได้นั้นเป็นสิ่งจำเป็นดังนั้นจึงต้องมีการช่วยเหลือจากหลายส่วน
Time	- ระยะเวลาที่นั้นไม่เท่ากันสำหรับแต่ละทีมดังนั้นสมควรมีการรอบระยะเวลาที่พอดีแต่ก็ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือที่ที่ จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาการบ่มเพาะนานกว่าเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่มีระยะเวลาในการ production สูงกว่า
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human capital)	
Mentor	- Mentor มีความจำเป็นมากเนื่องจากกิจการในระยะขยายนั้นจำเป็นต้องใช้ปัจจัยหลายๆด้านดังนั้นการมีที่ปรึกษาพิเศษที่สามารถ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือนั้นจะทำให้กิจการสามารถขยายกิจการได้ง่ายยิ่งขึ้น
Full time staff	- การมี fulltime staff เป็นสิ่งจำเป็นเนื่องจากการทำโครงการบ่มเพาะนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความใส่ใจและทุ่มเท รวมถึงต้องมีการ

ปัจจัย	การเก็บข้อมูล
	โครงการ Scaling impact ของ Glab
	Documentation & In-depth Interview: Phase3: Growth Stage
	ประสานงานกับหลายฝ่าย การที่มี fulltime staff จะเป็นการช่วยเหลือให้การจัดการง่ายขึ้น
Training and Nutrition Program	- การพัฒนาทักษะหลักที่สำคัญสำหรับ staff นั้นคือการประสานงานและการเข้าใจในตัวทีมการมีประสบการณ์ร่วมกับทีมเพื่อที่จะเข้าใจความต้องการของทีมและสามารถประสานเพื่อตอบสนองความต้องการของทีมได้
Incentives	- มีความสำคัญมากเนื่องจากการที่มีแรงจูงใจที่ดีก็จะสามารถแก้ไขปัญหาของทรัพยากรบุคคลในเครือข่ายงานกิจการเพื่อสังคมได้
Problem Insight	- จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการที่ staff มีความเข้าใจถึงปัญหาต่างๆของผู้เข้าร่วมเพื่อที่จะประสานงานไปยังเครือข่ายเพื่อนำทรัพยากรต่างๆมาช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการ

● ปัจจัยด้านการคัดเลือกทีมเข้าร่วมโครงการ (Selection)

1. ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จัดการของโครงการ Scaling Impact ของ Glab นั้นได้ให้ความคิดเห็นว่าการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกจากความมุ่งมั่นในการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมเนื่องจากผู้ที่จะสามารถเข้าร่วมโครงการได้นั้น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าวัตถุประสงค์ของตนเองคืออะไรและมีการสร้างผลกระทบทางสังคมมากน้อยเพียงใดเป็นต้น
2. ความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค (Unmet Need)

สำหรับโครงการ Scaling Impact นั้น มองว่าการสร้างความต้องการซ่อนเร้น(Unmet need) นั้นสามารถช่วยเหลือให้ผู้เข้าร่วมสร้างได้ระหว่างที่อยู่ในโครงการแต่สิ่งสำคัญกว่าก็คือผลกระทบทางสังคมและปัญหาที่ผู้เข้าร่วมต้องการจะแก้ แต่ถึงอย่างไรก็ตามตัวผู้เข้าร่วมเองก็จำเป็นที่จะต้องไม่มีโมเดลธุรกิจเบื้องต้นมาแล้วเนื่องจากเป็นระยะเติบโต
3. การเข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ของโครงการ (Overall fit with Objectives)

เนื่องจากทางโครงการเป็นโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในช่วงเติบโต (Growth) สำหรับโครงการทางโครงการจะพิจารณาถึงแนวคิด และ ประสิทธิภาพของทีมว่า เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของทางโครงการหรือไม่โดยทางโครงการ Scaling Impact ก็จะไม่มีการคัดเลือกกิจการที่อยู่ในระยะแนวคิดหรือเพิ่งเริ่มต้นธุรกิจมาเข้าร่วมโครงการ
4. ความเป็นผู้นำ (Confidence and leadership)

ในขั้นตอนการคัดเลือกนั้นทางโครงการจะพิจารณาปัจจัยในด้านความเป็นผู้นำโดยจะเน้นไปที่การพิจารณาถึง ความรับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือและความสามารถของผู้เข้าร่วมว่าจะสามารถพัฒนาตัวธุรกิจของตนเองตามที่นำเสนอมาได้หรือไม่
5. ประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team)

ทางโครงการจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปัจจัยดังกล่าวประกอบกับแนวคิดของผู้เข้าร่วมว่า ประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมนั้นมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจประเภทนั้นมากน้อยเพียงใดและความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของตนเองหรือไม่เนื่องจากการที่ผู้เข้าร่วมเข้าใจวัตถุประสงค์ของตัวเองอย่างชัดเจนทำให้ผู้เข้าร่วมนั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถพัฒนา
6. แผนธุรกิจที่ชัดเจน (Strong Business Plan)

ในการพิจารณาปัจจัยรูปแบบแผนธุรกิจนั้นทางโครงการจะมีการพิจารณาในเบื้องต้นแต่ก็มีข้อจำกัดเนื่องจากทางโครงการเห็นว่า แผนธุรกิจนั้นเป็นสิ่งที่วิเคราะห์ยากว่าสิ่งใดจะมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาในระหว่างที่อยู่ในระยะ

เริ่มต้น ซึ่งทางโครงการก็จะมีกระบวนการช่วยเหลือเพื่อที่จะหาแผนธุรกิจที่เหมาะสมที่สุดและสามารถทำให้ผู้เข้าร่วมขยายธุรกิจได้

7. ตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Working Prototype)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทางโครงการพบว่าทีมที่มีตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบนั้นมักจะมีโอกาสที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการมากกว่าเนื่องจากทางโครงการสามารถมองเห็นตัวธุรกิจที่เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้ในการพัฒนาต่อให้เกิดการเริ่มต้นธุรกิจได้สูงกว่า

● ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)

1. เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ (Funding for Incubatee)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมนั้นมีความจำเป็นแต่น้อยกว่าการที่โครงการมีเครือข่ายและพันธมิตรที่ดีและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้าร่วมเนื่องจากกิจการต่างๆที่ได้รับการคัดเลือกมาเข้าร่วมนั้นเป็นกิจการที่มีการเริ่มต้นธุรกิจมาแล้วเรื่องเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมจึงไม่มีความจำเป็นมากนัก

2. เงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubator)

เงินทุนสำหรับโครงการนั้นมีความสำคัญมากในแง่ของความยั่งยืนและการเพิ่มศักยภาพของโครงการเนื่องจากการมีเงินทุนที่มากขึ้นนั้นก็ทำให้ทางโครงการมีทรัพยากรที่มากขึ้นรวมถึงการขยายระยะเวลาในการบ่มเพาะเนื่องจากหากโครงการที่มีลักษณะเป็นการขอเงินทุนจากผู้สนับสนุนส่วนมากจะมีระยะเวลาจำกัดเพียง 1 ปี ทำให้บางครั้งไม่สามารถตอบโจทย์การบ่มเพาะกิจการในระยะเติบโตได้

● ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)

1. เนื้อหาและบทเรียน (Curriculum)

จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญนั้นพบว่าในการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตนั้น การออกแบบเนื้อหาและหลักสูตรของโครงการจะเน้นไปที่การออกแบบหลักสูตรที่มีลักษณะเฉพาะ (tailor Made) ตามแต่รูปแบบความต้องการของผู้เข้าร่วมแต่ละคนเนื่องจากกิจการที่มีการดำเนินการมาแล้วระยะหนึ่งนั้นย่อมพบเจอปัญหาและมีความต้องการที่แตกต่างกันประกอบกับหากมีรูปแบบหลักสูตรที่เป็นส่วนรมนั้นจะทำให้ทุกอย่างเป็นความรู้พื้นฐาน ที่กิจการในช่วงระยะเติบโตไม่สามารถนำไปใช้งานจริงได้หรือเป็นความรู้ที่กิจการนั้นๆทราบกันอยู่แล้ว

2. การสนับสนุนต่างๆนอกเหนือจากเงินทุน (Non Financial Support)

ในส่วนของการสนับสนุนอื่นๆนอกเหนือจากเงินทุนนั้นมีความจำเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป้าหมายหลักของการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะในโครงการก็คือผู้เข้าร่วมมีความคาดหวังที่จะสามารถผลักดันกิจการของตนเองให้สามารถขยายกิจการได้ ฉะนั้นการสนับสนุนในด้านต่างๆที่จะช่วยให้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้าร่วมสามารถขยายตลาดได้นั้นเป็นสิ่งจำเป็นดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการช่วยเหลือจากหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็น ด้านกฎหมาย ด้านภาษี หรือการวางระบบภายในองค์กร

3. ระยะเวลา (Time)

สำหรับปัจจัยด้านระยะเวลาของการบ่มเพาะนั้นทางโครงการมีความคิดว่าเป็นปัจจัยที่สามารถประเมินได้ยากเนื่องจากแต่ละประเภทธุรกิจมีความต้องการระยะเวลาในการดำเนินการที่ไม่เท่ากันสำหรับแต่ละรูปแบบกิจการดังนั้นสมควรมีการรอบระยะเวลาที่พอดีแต่ก็ต้องมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อช่วยเหลือสำหรับกิจการที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาการบ่มเพาะนานกว่าเช่นกิจการที่จำเป็นจะต้องใช้ระยะเวลาในการผลิตนาน เช่น กิจการด้านเกษตรที่ใช้ระยะ

● ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human Capital)

1. ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)

ที่ปรึกษาพิเศษนั้นสำคัญในมากไม่ใช่แค่ที่ช่วยติงดูผู้สมัครเนื่องจากที่ปรึกษาพิเศษมีความน่าสนใจแต่เป็นในเรื่องของทรัพยากรที่ติดตัวมากับที่ปรึกษาพิเศษเนื่องด้วยกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ปัจจัยหลายๆด้านเพื่อที่จะขยายกิจการไปได้ดังนั้นการที่มีที่ปรึกษาพิเศษที่มีความสามารถและประสบการณ์นั้นจะสามารถช่วยเหลือเพื่อให้ผู้เข้าร่วมไปถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

2. พนักงานประจำของโครงการ (Fulltime Staff)

ในส่วนของการมีพนักงานประจำโครงการนั้นผู้เชี่ยวชาญได้แสดงให้เห็นว่าการมีพนักงานประจำ(Fulltime Staff) นั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินการโครงการบ่มเพาะฯเป็นอย่างมากเนื่องจากการทำโครงการบ่มเพาะฯนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความใส่ใจและทุ่มเท รวมถึงต้องมีการประสานงานกับหลายๆฝ่าย ดังนั้นการที่มีพนักงานประจำ (Fulltime Staff) จะเป็นการช่วยให้การจัดการง่ายมากขึ้น

3. การฝึกฝนเพื่อเพิ่มศักยภาพของพนักงาน (Training and Nutrition Program)

การพัฒนาทักษะเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในโครงการนั้นเป็นสิ่งสำคัญแต่เรื่องหลักที่สำคัญสำหรับ Staff นั้นคือการประสานงานและการเข้าใจในตัวทีมการมีประสบการณ์ร่วมกับผู้เข้าร่วมเพื่อที่จะเข้าใจความต้องการของทีมและสามารถประสานเพื่อตอบสนองความต้องการของทีมได้ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ถูกจุดที่ต้องการ

4. แรงจูงใจของพนักงาน (Incentive)

การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานนั้นมีความสำคัญมากเนื่องจากการที่มีแรงจูงใจที่ดีก็จะสามารถแก้ไขปัญหาของทรัพยากรบุคคลในเครือข่ายงานกิจการเพื่อสังคมได้

5. ความเข้าใจถึงปัญหาต่างๆ (Problem Insight)

จำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากการที่ staff มีความเข้าใจถึงปัญหาต่างๆของผู้เข้าร่วมซึ่งหากบุคลากรสามารถเข้าใจถึงปัญหาต่างๆของทางผู้เข้าร่วมได้นั้นก็จะเกิดการประสานงานไปยังเครือข่ายเพื่อนำทรัพยากรต่างๆมาช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการ

ทั้งนี้ จากการเก็บข้อมูลกระบวนการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ทั้ง 3 โครงการ เพื่อทดสอบความสอดคล้องกับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้ศึกษามาข้างต้นนั้น ทำให้พบว่าปัจจัยกิจกรรมการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจากโมเดลสามารถนำมาใช้ในการอธิบายรูปแบบการดำเนินงานของโครงการได้จริงทั้งในระยะแนวคิด (Idea Stage) ระยะเริ่มต้น (Startup Stage) และระยะเติบโต (Growth Stage) ซึ่งข้อมูลข้างต้นเป็นข้อมูลจากฝั่งผู้ดำเนินโครงการบ่มเพาะฯเท่านั้น ดังนั้นในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจึงทำการศึกษาข้อมูลกระบวนการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการบ่มเพาะเพื่อให้ได้ข้อมูลในมุมมองในฝั่งของผู้บริโภคต่อไป

ตารางที่ 4. 7 สรุปข้อมูลจากการทดสอบโมเดลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม

ปัจจัย	ระยะแนวคิด (Idea Stage)	ระยะเริ่มต้นกิจการ (Start-up)	ระยะเติบโต (Growth)
<i>ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)</i>			
Ambition for Social Impact	✓	✓	✓
An Unmet need	-	-	-
Overall fit with your objectives	✓	✓	✓
Confidence and leadership	-	-	-
Business experience of management team	-	✓	✓
Strong business plan	-	✓	✓
A working prototype	✓	✓	✓
<i>ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)</i>			
Funding for incubatee	✓	✓	

ปัจจัย	ระยะแนวคิด (Idea Stage)	ระยะเริ่มต้นกิจการ (Start-up)	ระยะเติบโต (Growth)
Funding for incubater	✓	✓	✓
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร(Networks and Partnership)			
Personally rooted connection	✓	✓	✓
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม (Support and Activity)			
Curriculum	✓	✓	✓
Non financial Support	✓	✓	✓
Time	✓	✓	✓
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)			
Mentor	✓	✓	✓
Full time staff	✓	✓	✓
Training and Nutrition Program	✓	✓	✓
Incentives	✓	✓	✓
Problem Insight	✓	✓	✓

4.2.2 การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity)

จากการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) ในการศึกษา รูปแบบการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 โครงการซึ่งเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมซึ่งเน้นไปที่การบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด (Idea Stage) ระยะเริ่มต้น (Start-up Stage) และระยะเติบโต (Growth Stage) อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้นทำให้ทราบว่าในโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นมีปัจจัยใดที่จำเป็นต้องพิจารณาในการดำเนินงานบ้างแต่ก็เป็นเพียงข้อมูลจากฝั่งของผู้ดำเนินกิจการบ่มเพาะฯเพียงอย่างเดียวดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะฯในมุมมองของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเหล่านี้มาจากการเก็บข้อมูลทางฝั่งผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมในระยะต่างๆ คือ ระยะแนวคิด (Idea Stage) ระยะเริ่มต้น (Start-up Stage) และระยะเติบโต (Growth Stage) ซึ่งเคยผ่านการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนมาแล้ว โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) ดังนี้ (ตารางที่ 4.8)

ตารางที่ 4. 8 ผลการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย

ปัจจัย	การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity)		
	Wondir Social Enterprise Phase1: Idea Stage	Ma:D Club for change Phase 2 : Start up Stage	Nook Hook group Phase2: Growth Stage
ปัจจัยด้านการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)			
Ambition for social impact	- มีเป้าหมายในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนว่าวัตถุประสงค์ของตานั้นต้องการแก้ปัญหาใด	- ในขณะที่เข้าร่วมโครงการทาง Ma:D มีเป้าหมายในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน	- Nook hook group มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนว่าจะแก้ไขปัญหาเรื่องเกษตรกร และเรื่องอาหารปนเปื้อนสารเคมี
An unmet need	-	-	-
Overall fit with your objectives	-	-	- พิจารณาว่าเหมาะสมกับกิจการของตนเองหรือไม่
Confidence and leadership	-	-	-
Business experience of management team	- มีประสบการณ์ในการทำงานด้านกิจการเพื่อสังคมมาก่อนที่จะเริ่มต้นทำการสร้างกิจการของตนเอง	- ประสบการณ์ในการทำงานด้านกิจการเพื่อสังคมมาก่อนที่จะเริ่มต้นทำการสร้างกิจการของตนเอง	- ดำเนินธุรกิจมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่งและมีความต้องการที่จะขยายตลาด
Strong business plan	-	- Business Plan ที่มีอยู่นั้นยังไม่ชัดเจนและมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา	- มี Business Plan ที่ใช้ดำเนินการมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง
A working prototype	- มีรูปแบบตัว prototype บ้างแล้ว	- มีรูปแบบ Prototype ของสินค้าแล้ว	- มีรูปแบบ Prototype ของสินค้าแล้ว
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)			

ปัจจัย	การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity)		
	Wondir Social Enterprise Phase1: Idea Stage	Ma:D Club for change Phase 2 : Start up Stage	Nook Hook group Phase2: Growth Stage
Funding for incubatee	-	- เงินสนับสนุนตามที่โครงการมอบให้นั้นมีพอดีกับระยะเวลาและสามารถนำไปใช้เพื่อทดสอบโมเดลและทำให้เริ่มต้นธุรกิจได้	- เงินทุนไม่คอยจำเป็นเท่าไรนักเนื่องจากมีเงินหมุนจากการดำเนินกิจการอยู่แล้ว
Funding for incubator	-	-	-
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)			
Personally rooted connection	- คิดว่าการมี network ที่ดีจะมีประโยชน์กับกิจการเป็นอย่างมาก	- การมีเครือข่ายนั้นเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากแต่ทาง Ma:D คิดว่าจำเป็นต้องมีกระบวนการในการจับคู่เครือข่ายกับ Se ด้วย	- จำเป็นและสำคัญมากกว่าเงินทุนเนื่องจากบริษัท nook hook group นั้นก็ได้ connection จากเครือข่ายของโครงการจนทำให้สามารถขยายธุรกิจได้
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)			
Currliculum	- มีความสำคัญมากสามารถช่วยปูพื้นความรู้ให้กับผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการประกอบธุรกิจมาก่อน	- มีความสำคัญแค่ในช่วงแรกของโครงการและจะดีขึ้นหากในช่วงแรกนั้นสามารถทำให้กลุ่มผู้เข้าร่วมสามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้จะยิ่งส่งผลให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและความเห็นระหว่างทีมผู้เข้าร่วมด้วย	- คิดว่าไม่จำเป็นสำหรับกิจการที่อยู่ในระยะเติบโตแล้วและรู้สึกเสียเวลาเมื่อต้องไปเข้าเรียน

ปัจจัย	การตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity)		
	Wondir Social Enterprise Phase1: Idea Stage	Ma:D Club for change Phase 2 : Start up Stage	Nook Hook group Phase2: Growth Stage
Non financial Support	- ค่อนข้างสำคัญในบางประเด็นเช่น การจดทะเบียนบริษัท	- มีความสำคัญเมื่อเริ่มดำเนินธุรกิจไประยะหนึ่งแล้วเพราะจะเริ่มพบเจอปัญหาและจำเป็นที่จะต้องมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ	- มีความจำเป็นและสำคัญมากเนื่องจากหากในช่วงของการขยายกิจการนั้นจำเป็นต้องมีการตัดสินใจในหลายๆด้านดังนั้นบางครั้งจึงจำเป็นต้องมีการขอความช่วยเหลือเช่นด้านกฎหมาย
Time	- ระยะเวลาในการทดสอบแนวคิดเพียง 3 เดือนก็เพียงพอแล้ว	- ระยะเวลาการบ่มเพาะที่เหมาะสมทาง Ma:D คิดว่าอยู่ที่ประมาณ 6เดือน ถึง1 ปี	- ระยะเวลาการบ่มเพาะนั้นคิดว่าขึ้นอยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์มากกว่าเช่น ตัวผลิตภัณฑ์ของ nook hook group นั้นมีลักษณะเป็นสินค้าประเภทตามฤดูกาลดังนั้นระยะเวลาการบ่มเพาะอย่างน้อยจึงจำเป็นต้องใช้ 1 ปี .o
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)			
Mentor	- มีความสำคัญมากแต่จำเป็นต้องมีการจับคู่ที่ถูกต้องเนื่องจากในตอนเข้าโครงการนั้นได้รับการจับคู่กับผู้ที่ไม่ถนัดธุรกิจในด้านของตน	- มีความสำคัญมากเนื่องจากได้รับการช่วยเหลือจาก Mentor อย่างมากในการเริ่มต้นธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นในแง่การปรับรูปแบบธุรกิจรวมถึงการช่วยหาตลาด	- มีความสำคัญมากในแง่ของการช่วยเหลือและแนะนำผู้ลงทุนหรือผู้สนใจให้รู้จัก
Fulltime staff	-	-	-
Incentives	-	-	-
Problem Insight	-	-	-

ผลการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกนั้น ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของเครือข่ายและพันธมิตรว่า นอกเหนือจากการสนับสนุนเครือข่ายและพันธมิตรจากภายนอกแล้วอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญและอยากให้ทางโครงการเน้นก็คือการจัดการเครือข่ายและพันธมิตรภายในโครงการเนื่องจากหลังจากผ่านการเข้าร่วมมาแล้วนั้นผู้เข้าร่วมพบว่าสิ่งหนึ่งที่สำคัญก็คือการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างผู้เข้าร่วมด้วยกันเองนั้นสามารถช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะได้เป็นอย่างมากซึ่งหากโครงการมีการให้ความสำคัญตรงจุดนี้ก็จะสามารถช่วยเหลือผู้เข้าร่วมได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ในมุมมองของผู้เข้าร่วมโครงการให้ความสำคัญกับ 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ เครือข่ายและพันธมิตรของโครงการ (Network and Partnership) รองลงมาคือ ด้านที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor) และองค์ประกอบสุดท้ายที่ผู้เข้าร่วมให้ความสำคัญ คือ การสนับสนุนของทางโครงการ (Non Financial Support) และสุดท้าย ตัวบทเรียนและเนื้อหา (Curriculum) ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่ฝั่งผู้เข้าร่วมโครงการสามารถรับรู้และสัมผัสได้

4.3 การปรับโมเดล

ขั้นตอนการปรับโมเดล เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity) ที่เก็บได้จากการเก็บข้อมูลกับ หน่วยงานบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ทั้ง 3 โครงการและจากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมทั้งหมด 3 ท่าน ซึ่งผลของการสอบถามผู้เชี่ยวชาญข้างต้นนั้น ผู้วิจัยจะนำข้อมูลดังกล่าวมาสังเคราะห์และปรับโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจากโมเดลเดิม เพื่อให้โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ถูกปรับมีความครบถ้วนและสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.1 การสังเคราะห์ข้อมูลในการปรับโมเดล

จากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity) โดยการสอบถามผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมทั้งหมด 3 ท่านโดยแบ่งเป็นกิจการเพื่อสังคม ในระยะแนวคิด ระยะเริ่มต้น และระยะเติบโต พบว่ามีประเด็นที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล ทั้งหมด 4 ประเด็น ดังนี้จากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูล (Content Validity) โดยการสอบถามผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมทั้งหมด 3 ท่าน พบว่ามีประเด็นที่ได้จากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูลทั้งหมด ดังนี้

1. ปัจจัยย่อยความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค (An Unmet Need) ซึ่งอยู่ในปัจจัยการคัดเลือก (Selection) ที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมนั้นไม่สอดคล้องกับการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 โครงการเนื่องจากทั้ง 3 โครงการนั้นไม่ได้พิจารณาปัจจัยดังกล่าวเป็นพิเศษก่อนที่จะรับผู้ประกอบการเพื่อเข้าร่วมโครงการ และได้รับการยืนยันถึงความน่าเชื่อถือของปัจจัยดังกล่าวจากการสอบถามผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของกรณีศึกษา ซึ่งพบว่าปัจจัยย่อยความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค(An Unmet Need) ซึ่งอยู่ภายใต้ปัจจัยการคัดเลือก (Selection) นั้น นั้นไม่ได้ส่งผลต่อการทำให้โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจากการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาข้างต้น ผู้วิจัยจึงตัดสินใจนำปัจจัยด้าน ความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค ออกจากโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเพิ่มเติมจึงทำให้ปัจจัยการคัดเลือก (Selection) เหลือเพียง 6 ปัจจัยย่อยดังตาราง 4.9

ตารางที่ 4. 9 ปัจจัยด้านการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ

- สำคัญมาก ○ สำคัญปานกลาง ⊗ ไม่ให้ความสำคัญ

ปัจจัยการคัดเลือก (Selection)	ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
		ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต	ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต
		ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact)	●	●	●	●	●
ปัจจัยความต้องการซ่อนเร้นของผู้บริโภค (An unmet need)	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	
ความเข้ากันได้กับวัตถุประสงค์ของโครงการ (objective)	●	●	●	○	○	○	
ภาวะความเป็นผู้นำ (Confidence in leadership)	○	○	●	○	○	○	

ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการ เพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
	ระยะ แนวคิด	ระยะ เริ่มต้น	ระยะ เติบโต	ระยะ แนวคิด	ระยะ เริ่มต้น	ระยะ เติบโต
ปัจจัยด้านประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business experience of management team)	⊗	○	●			
แผนธุรกิจที่ชัดเจน (Strong business plan)	⊗	○	○	○	○	●
ผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (A working prototype)	⊗	○	●	○	○	●

2. ปัจจัยด้านเงินทุนสนับสนุน (Funding) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 โครงการและจากการสอบถามผู้ประกอบการเพื่อสังคมทั้ง 3 ระยะ ในการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา พบว่าในปัจจัยด้านเงินทุนนั้นมีความสำคัญกับทุกช่วงระยะของการบ่มเพาะและส่งผลกระทบต่อกิจการเพื่อสังคมมากน้อยแตกต่างกันดังตาราง 4.10 แต่เนื่องจากปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะ (Funding for Incubators) นั้นเป็นปัจจัยที่นอกเหนือจากความรับรู้ของกิจการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการตั้งนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์จึงไม่สามารถให้ข้อมูลได้

ตารางที่ 4. 10 ปัจจัยด้านเงินทุน

ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)	ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการ เพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
		ระยะ แนวคิด	ระยะ เริ่มต้น	ระยะ เติบโต	ระยะ แนวคิด	ระยะ เริ่มต้น	ระยะ เติบโต
เงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะฯ (Funding for incubators)		●	●	●			
เงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ (Fundingfor incubatees)		●	●	○	●	●	○

3. ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 โครงการและ

จากการสอบถามผู้ประกอบการเพื่อสังคมทั้ง 3 ระยะเวลา ในการตรวจสอบความถูกต้องเนื้อหา พบว่าในปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตรเป็นปัจจัยที่สำคัญและควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าวในทุกๆ ระยะเวลาเนื่องจากส่งผลต่อผู้เข้าร่วมโครงการโดยตรง ตามตาราง 4.10

ตารางที่ 4. 11 ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร

ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and partnership)	ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
		ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต	ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต
	ปัจจัยด้านเครือข่าย (Personal root connection)	●	●	●	●	●	●

4. ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม (Support and Activity) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 โครงการและจากการสอบถามผู้ประกอบการเพื่อสังคมทั้ง 3 ระยะเวลา ในการตรวจสอบความถูกต้องเนื้อหา พบว่าในปัจจัยด้านการสนับสนุนเครือข่ายและกิจกรรมนั้น จะมีการเน้นในแต่ละปัจจัยแต่ละระดับที่แตกต่างกันตาม ระยะของการบ่มเพาะเช่น โครงการบ่มเพาะนั้นให้ความสำคัญในด้านการส่งมอบเนื้อหาและบทเรียนให้กับผู้ประกอบการในทุกๆระดับแต่ผู้เข้าร่วมโครงการในระยะเติบโตกลับไม่เห็นความสำคัญของปัจจัยดังกล่าว ดังตาราง 4.11

ตารางที่ 4. 12 ปัจจัยด้านกิจกรรมและการสนับสนุน

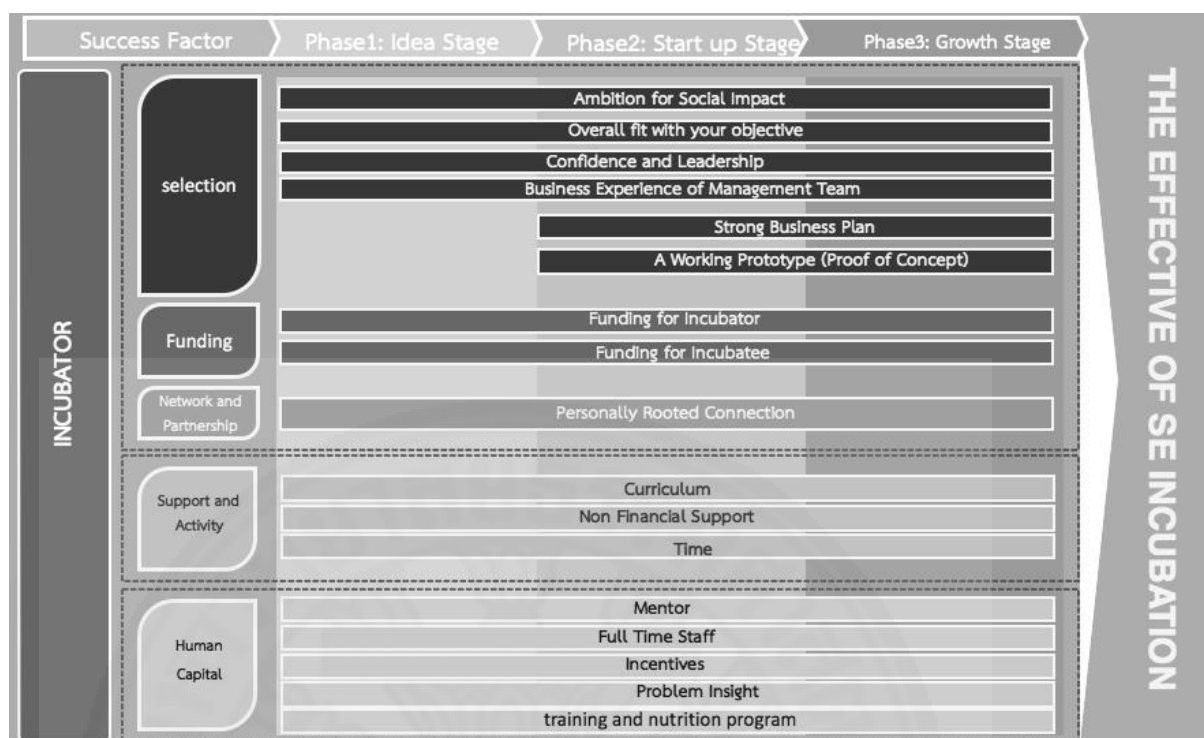
ปัจจัยด้านกิจกรรมและการสนับสนุน (Supporting and activity)	ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
		ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต	ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต
	ปัจจัยด้านเนื้อหาและบทเรียน (Curriculum)	●	●	●	●	●	⊙
ปัจจัยด้านการสนับสนุนนอกจากเงินทุน (Non financial support)	○	●	○	○	●	○	
ปัจจัยด้านระยะเวลา (Time)	●	●	●	●	●	●	

5. ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 โครงการและจากการสอบถามผู้ประกอบการเพื่อสังคมทั้ง 3 ระยะเวลา ในการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาพบว่าในปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์นั้นผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่ามีสำคัญเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากหากมีทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอนั้นก็จะสามารถทำให้โครงการบ่มเพาะามีประสิทธิภาพโดยเฉพาะปัจจัยด้านที่ปรึกษาพิเศษซึ่งทั้งทางโครงการให้ความสำคัญและผู้เข้าร่วมก็คิดว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งเช่นกัน ดังตาราง 4.12

ตารางที่ 4. 13 ปัจจัยด้านกิจกรรมและการสนับสนุน

	ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
		ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต	ระยะแนวคิด	ระยะเริ่มต้น	ระยะเติบโต
ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Humancapital)	ที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)	●	●	●	●	●	●
	ปัจจัยด้านพนักงานประจำ (Fulltime staff)	●	●	●			
	ปัจจัยด้านแรงจูงใจพนักงาน (Incentive)	●	●	●			
	ปัจจัยด้านความเข้าใจปัญหาของผู้เข้าร่วมโครงการ (Problem insight)	●	●	●			
	ปัจจัยด้านการฝึกฝนและพัฒนาพนักงาน (training and nutrition program)	●	●	●			

ทั้งนี้ จากประเด็นที่ได้จากการสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมในการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อมูลข้างต้นนั้น จึงทำให้ผู้วิจัยสามารถปรับแก้โมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศได้ดังรูปภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4. 2 โมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ถูกปรับ
ที่มา : ผู้วิจัย

4.4 การอภิปรายผลงานวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย นั้นพบว่าโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้ศึกษามา นั้น มีกิจกรรมหลักที่สำคัญทั้งหมด 5 ส่วนหลักๆ ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยด้านการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection) ประกอบด้วย 7 กิจกรรมย่อย ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding) ประกอบด้วย 2 กิจกรรมย่อย ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership) ประกอบด้วย 1 กิจกรรมย่อย ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม (Support and Activity) ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย และปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Human capital) ประกอบด้วย 4 กิจกรรมย่อย โดยขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยจะนำเอาโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่ได้จากการศึกษาข้างต้นนั้น ไปทำการอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่านโดยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – Depth Interview) (ตามตาราง 4.9) เพื่อให้ได้มุมมองและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละองค์ประกอบของการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินงานโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมไปปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ รวมถึงเป็นแนวทาง

เพื่อให้กิจการเพื่อสังคมที่ต้องการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะฯ ในระยะต่างๆ ได้สามารถเตรียมตัวเพื่อเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อไป โดยผลของการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญนั้น สามารถสรุปออกมาได้ว่า ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ผู้วิจัยศึกษานั้น สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมได้ ทั้ง 3 ระยะ เพียงแต่ในการนำเอาโมเดลมาปรับใช้ในแต่ละระยะของการบ่มเพาะนั้นจะมีจุดเน้นและการให้ความสำคัญของปัจจัยที่แตกต่างกันไปตามแต่วัตถุประสงค์ของโครงการบ่มเพาะนั้นๆ โดยสามารถสรุปรายละเอียดของการนำเอาโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมไปปรับใช้ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4. 14 ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารที่เข้าร่วมการอภิปรายผล

ผู้เชี่ยวชาญ	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
ผู้อำนวยการสถาบัน Changefusion	1
ผู้ดูแลด้านการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม	1
ผู้ดูแลด้านกลยุทธ์และการสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม	1

ตารางที่ 4. 15 ผลการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญกิจการเพื่อสังคม

ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
	ระยะแนวคิด (Idea Stage)	ระยะเริ่มต้นกิจการ (Start-up)	ระยะเติบโต (Growth)	ระยะแนวคิด (Idea Stage)	ระยะเริ่มต้นกิจการ (Start-up)	ระยะเติบโต (Growth)
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)						
Ambition for Social Impact	✓	✓	✓	✓	✓	✓
An Unmet need	-	-	-			
Overall fit with your objectives	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Confidence and leadership	✓	✓	✓			
Business experience of management team	-	✓	✓			
Strong business plan		✓	✓			
A working prototype	✓	✓	✓			

ปัจจัย	โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม			กิจการเพื่อสังคม		
	ระยะแนวคิด (Idea Stage)	ระยะเริ่มต้นกิจการ (Start-up)	ระยะเติบโต (Growth)	ระยะแนวคิด (Idea Stage)	ระยะเริ่มต้นกิจการ (Start-up)	ระยะเติบโต (Growth)
<i>ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)</i>						
Funding for incubatee	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Funding for incubater	✓	✓	✓			
<i>ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)</i>						
Personally rooted connection	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม (Support and Activity)</i>						
Currliculum	✓	✓	✓	✓	✓	
Non financial Support	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Time	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<i>ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)</i>						
Mentor	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Full time staff	✓	✓	✓			
Training and Nutrition Program	✓	✓	✓			
Incentives	✓	✓	✓			
Problem Insight	✓	✓	✓			

4.4.1 โมเดลสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด

จากการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 ท่านข้างต้นพบว่า โมเดลการสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิดได้ โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิดที่จำเป็นมีทั้งหมดแต่พบว่าปัจจัยเน้นและสำคัญสำหรับการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะในระยะแนวคิด มีด้วยกัน 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact) 2) ปัจจัยด้านพนักงานประจำ (Fulltime Staff) 3) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ

(Funding for Incubators) 4) ปัจจัยด้านเนื้อหาของโครงการ (Curriculum) ซึ่งเรียงจากความสำคัญมากไปสู่น้อยและมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact)

ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการเพื่อเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นสิ่งที่สำคัญมากที่สุดก็คือการพิจารณาว่าผู้ที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะนั้นมีการสร้างผลกระทบหรือมีการแก้ปัญหาใดในสังคม ดังนั้น การพิจารณาว่าแนวคิดดังกล่าวจะสามารถสร้างผลกระทบทางสังคมได้หรือไม่จึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมเพื่อเข้าร่วมโครงการ

2. ปัจจัยด้านพนักงานประจำ (Fulltime Staff)

จากการอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญพบว่าการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะในระยะเริ่มต้นนั้นส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมมากที่สุดก็คือพนักงานประจำดังนั้นพนักงานประจำจึงมีส่วนช่วยเหลือผู้เข้าร่วมอย่างมากในการนำพาผู้เข้าร่วมไปยังเป้าหมายโดยผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำว่ารูปแบบที่เหมาะสมกับการทำงานกับผู้เข้าร่วมในระยะแนวคิดก็คือการฝึกสอน (Coaching) เพื่อที่จะส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมนั้นสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเองและนำออกไปทดสอบเพื่อให้เกิดผลได้

3. ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators)

เนื่องจากโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิดนั้น เนื่องจากการบ่มเพาะกิจการในช่วงแนวคิดจึงมีวัตถุประสงค์อยู่ที่เพียงแค่ผู้เข้าร่วมสามารถนำแนวคิดนั้นไปพัฒนาให้เป็นจริงได้และก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคมซึ่งอาจจะผันตัวไปเป็นเพียงแค่ โปรเจคเพื่อสังคม หรือกิจการเพื่อสังคมก็ได้ ดังนั้นรูปแบบในการหาเงินทุนของโครงการจึงเป็นรูปแบบของการหาผู้สนับสนุน (Sponsor ship) ดังนั้นโครงการจึงจำเป็นต้องวางแผนในการดำเนินงานที่เพียงพอ เนื่องจากไม่สามารถเข้าไปถือหุ้น (equity) ของผู้เข้าร่วมโครงการได้ โดยจากการสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญนั้นพบว่าทางโครงการจำเป็นต้องวางแผนในการทำเรื่องขอทุนไปยังภาคส่วนต่างๆ ารัดกุมเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

4. ปัจจัยด้านเนื้อหาของโครงการ (Curriculum)

การบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิดนั้นจำเป็นอย่างมากที่จะจะต้องทำให้ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจถึงการสร้างผลกระทบทางสังคมและรูปแบบของกิจการเพื่อสังคมในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นการออกแบบเนื้อหาสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการนั้นจึงมีความจำเป็นเป็นอย่างมาก

4.4.2 โมเดลสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น

จากการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 ท่านข้างต้นพบว่า โมเดลการสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นได้ โดยปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นที่จำเป็นมีทั้งหมดแต่พบว่าปัจจัยเน้นและสำคัญสำหรับการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะในระยะแนวคิด มีด้วยกัน 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social impact) 2) ปัจจัยสนับสนุนด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) 3) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) 4) ปัจจัยด้านที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor) 5) ปัจจัยด้านการสนับสนุนนอกเหนือจากเงินทุน (Non Financial Support) ซึ่งเรียงจากความสำคัญมากไปสู่น้อยและมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact)

จากการอภิปรายผลกับผู้เชี่ยวชาญพบว่าในระยะเริ่มต้นของกิจการนั้นการที่โครงการบ่มเพาะฯ ให้น้ำหนักในการสร้างผลกระทบทางสังคมนั้นไม่ใช่เป็นเพียงการคัดกรองว่าผู้เข้าร่วมเป็นกิจการเพื่อสังคมหรือไม่ หากแต่ยังสามารถมองไปถึงความเป็นไปได้ รูปแบบของธุรกิจของผู้เข้าร่วมทีมต่างๆ ได้อีกด้วยเนื่องจากทางโครงการจะสามารถมองเห็นถึงความเข้าใจในปัญหาและการเตรียมตัวเพื่อแก้ปัญหาต่างๆของผู้เข้าร่วมโครงการ อีกด้วย

2. ปัจจัยสนับสนุนด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership)

ในการดำเนินโครงการบ่มเพาะฯ นั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดสิ่งหนึ่งก็คือเครือข่ายและพันธมิตรเนื่องจากการบ่มเพาะกิจการไม่ว่าจะด้านใดก็ตามนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการใช้ทรัพยากรที่หลากหลายตามแต่ต้องการของผู้เข้าร่วมทีมไม่ต่างกันดังนั้นการมีเครือข่ายและพันธมิตรที่ดีจะช่วยเหลือให้การดำเนินการโครงการบ่มเพาะฯ นั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่านอกเหนือจากการที่มีเครือข่ายและพันธมิตรที่ดีแล้วนั้นทางโครงการยังจำเป็นต้องมีวิธีการคัดเลือกพันธมิตรที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของโครงการตนเองอีกด้วย เช่นหากโครงการอยู่ในระยะเริ่มต้นนั้น พันธมิตรที่สมควรมีก็คือพันธมิตรที่สามารถช่วยเหลือในแง่ของช่องทางการจัดจำหน่ายหรือมีความตั้งใจจะสนับสนุนเงินลงทุนให้กับกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นได้ เพื่อให้โครงการสามารถบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators)

นอกเหนือจากการเตรียมพร้อมด้านเครือข่ายและพันธมิตรแล้วนั้นโครงการบ่มเพาะฯ ในระยะเริ่มต้นยังจำเป็นต้องมีการหาแนวทางในการหาเงินทุนที่ยั่งยืนอีกด้วยเนื่องจากในปัจจุบันส่วนใหญ่โครงการบ่มเพาะฯ นั้นจะมีรูปแบบในการหาเงินทุนในรูปแบบของเงินช่วยเหลือ (Grant) หรือการสนับสนุน (Sponsorship) ซึ่งส่วนมากแล้วการหาเงินทุนในรูปแบบดังกล่าวจะมีกรอบระยะเวลาเป็นตัวกำหนดซึ่งขึ้นอยู่กับผู้ให้ทุนซึ่งอาจทำให้โครงการบ่มเพาะฯ ไม่สามารถดำเนินการตามที่ตั้งใจไว้ได้ดังนั้นทางโครงการจึงจำเป็นต้องพยายามหาแหล่งเงินทุนที่ยั่งยืน โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าสิ่งที่ยั่งยืนสำหรับโครงการบ่มเพาะฯ ก็คือการเข้าถึงหุ้น (Equity) กับผู้เข้าร่วมโครงการซึ่งการทำเช่นนี้จะเป็นการทำให้โครงการต้องผลักดันกิจการให้สำเร็จเป็นจำนวนมากและเข้มข้นมากขึ้นอีกด้วย

4. ปัจจัยด้านที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)

จากการอภิปรายผลกับผู้เชี่ยวชาญพบว่าในการเริ่มต้นกิจการนั้นอาจจะต้องมีการพบเจอกับปัญหาต่างๆ ที่หลากหลายดังนั้นการที่มีที่ปรึกษาพิเศษคอยช่วยเหลือก็จะทำให้โอกาสที่ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเริ่มต้นธุรกิจได้สูงขึ้นตามไปด้วยแต่การที่มี Mentor ที่มีประสิทธิภาพนั้นทางผู้เชี่ยวชาญได้แจ้งว่าทางโครงการก็จำเป็นต้องมีกระบวนการในการจับคู่ระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการและที่ปรึกษาพิเศษที่ดี เพื่อให้ที่ปรึกษาพิเศษที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจประเภทเดียวกับผู้เข้าร่วมแต่ละรายได้เจอกันเนื่องจากประสบการณ์ของที่ปรึกษาพิเศษซึ่งเคยผ่านปัญหาในรูปแบบธุรกิจนั้นๆ มาแล้วจะสามารถช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการได้เป็นอย่างดี

5. ปัจจัยด้านการสนับสนุนนอกเหนือจากเงินทุน (Non Financial Support)

ในการบ่มเพาะกิจการในระยะเริ่มต้นนั้นนอกจากเงินทุนการให้คำปรึกษาต่างๆ แล้วนั้นทางโครงการจำเป็นต้องมีการสนับสนุนที่ไม่ใช่เงินทุนให้แก่ผู้เข้าร่วมด้วยเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่ากิจการเพื่อสังคมที่อยู่ในระยะเริ่มต้นนั้นไม่มีสิ่งที่จะต้องจัดการมากมายหลากหลายปัจจัยดังนั้นการมีหน่วยสนับสนุนเพื่อคอยช่วยเหลือและให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมนั้นจะสามารถเพิ่มโอกาสสำเร็จในการบ่มเพาะมากขึ้นด้วยเช่นกันไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การจดทะเบียนบริษัทแต่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นว่าประเด็นที่ควรช่วยเหลือทีมผู้เข้าร่วมก็คือ 1) ด้านการจัดการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การบัญชี การจัดทำเอกสารต่างๆ 2) การสนับสนุนในด้านการติดต่อกับช่องทาง การจัดจำหน่ายหรือการตลาดให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งเป็นการสนับสนุนหลักที่กิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นต้องการ

4.4.3 โมเดลสนับสนุนกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มเติบโต

จากการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 ท่านข้างต้นพบว่าโมเดลการสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยสามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นได้ โดยปัจจัยดังกล่าว

เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นที่จำเป็นมีทั้งหมดแต่พบว่าปัจจัยเน้นและสำคัญสำหรับการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะในระยะแนวคิด มีด้วยกัน 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social impact) 2) ปัจจัยด้านประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team) 3) ปัจจัยสนับสนุนด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) 4) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) 5) ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor) ซึ่งเรียงจากความสำคัญมากไปสู่น้อยและมีรายละเอียดในแต่ละปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social impact)

เนื่องด้วยการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นๆไม่สามารถปฏิเสธในการพิจารณาได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดในการพิจารณาผู้เข้าร่วมโครงการนั้นก็คือผู้เข้าร่วมมีเป้าหมายในการสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างไรและสิ่งที่ผู้เข้าร่วมต้องการที่จะแก้ไขนั้นมีผลกระทบที่มากพอเมื่อเทียบกับระยะของกิจการซึ่งอยู่ในระยะเติบโตหรือไม่เนื่องจากการที่จะขยายกิจการนั้นก็หมายถึงผลกระทบทางสังคมที่ผู้เข้าร่วมสร้างนั้นจำเป็นจะต้องเกิดการขยายด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยด้านประสบการณ์ ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team)

ในการร่วมอภิปรายกับผู้เชี่ยวชาญนั้นผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวว่าการนอกเหนือจากปัจจัยด้านผลกระทบทางสังคมที่จำเป็นต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกแล้วอีกสิ่งที่โครงการบ่มเพาะฯในระยะเติบโตจำเป็นต้องพิจารณาก็คือประสบการณ์ด้านธุรกิจของผู้เข้าร่วมเนื่องจากว่าทางโครงการจำเป็นต้องดูว่าที่ผ่านมามีวิธีการคิดและการวางแผนการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไรและอยู่ในระยะที่จะสามารถขยายตัวได้แล้วหรือไม่รวมถึงการพิจารณาในส่วนนี้จะทำให้มองเห็นถึงศักยภาพของผู้เข้าร่วมอีกด้วย

3. ปัจจัยสนับสนุนด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership)

ผลการอภิปรายร่วมกับผู้เชี่ยวชาญข้างต้นนั้นพบว่า สิ่งที่สำคัญมากสำหรับการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตก็คือเครือข่ายและพันธมิตรของโครงการเนื่องจากนอกเหนือจากแค่หาที่ปรึกษาให้กับผู้เข้าร่วมแล้วนั้นการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตจำเป็นที่จะต้องมีการหาตลาดใหม่ๆเพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถขยายตลาดออกไปจากเดิมได้รวมถึงต้องมีการหาแหล่งทุนเพื่อมาลงทุนและส่งเสริมให้กิจการของผู้เข้าร่วมสามารถขยายและสร้างผลกระทบทางสังคมได้ในวงที่กว้างขึ้นอีกด้วย

4. ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators)

เช่นเดียวกับโครงการบ่มเพาะฯ ในระยะอื่นๆ สิ่งที่สำคัญที่โครงการบ่มเพาะช่วงระยะเติบโตจำเป็นต้องมีการเตรียมพร้อมและให้ความสำคัญก็คือ แหล่งเงินทุนสำหรับการดำเนินโครงการ เนื่องจากการบ่มเพาะในระยะเติบโตนั้นเป็นการบ่มเพาะที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน ดังนั้นหากมีการใช้รูปแบบการหาแหล่งสนับสนุนเงินทุน (Grant) ก็อาจจะทำให้โครงการต้องโดนครอบด้วยวัตถุประสงค์ของแปลงทุนรวมถึงไม่สามารถยืดหยุ่นระยะเวลาเพิ่มช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการได้ ดังนั้นทางโครงการจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการเงินเป็นอย่างดีรวมถึงต้องพิจารณาถึงข้อจำกัดในการขอทุนอีกด้วย

5. ปัจจัยด้านการสนับสนุนที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor)

ในการที่จะขยายกิจการนั้นจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาที่เคยมีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ อย่างยาวนานรวมถึงอาจจะมีความจำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาในด้านอื่นๆ เพื่อช่วยเหลือผู้เข้าร่วมในช่วงระยะการเริ่มขยายกิจการไม่ว่าจะเป็นด้านการสร้างแบรนด์ด้านการจัดการองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเนื่องจากไม่สามารถทำงานด้วยตัวเองได้อีกต่อไปจำเป็นต้องมีการดึงบุคลากรที่เป็นระดับ Middle level เข้ามาช่วยเหลือ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม จากการอภิปรายผลร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมทั้ง 3 ท่านนั้นพบว่าแม้โมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่ผู้วิจัยศึกษานั้นจะสามารถนำมาปรับใช้และประยุกต์สำหรับแนวทางการดำเนินงานของแต่ละโครงการได้นั้น หากแต่ก็ต้องการปรับเปลี่ยนการเน้นความสำคัญของแต่ละปัจจัยไปตามวัตถุประสงค์และรูปแบบการบ่มเพาะของโครงการเพื่อให้การบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมีประสิทธิภาพนั่นเอง

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษางานวิจัยเพื่อพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพื่อนำไปพัฒนาแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยสามารถสรุปผลการและข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ขอบเขตของงานวิจัย

5.1.2 สรุปผล

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านบริหาร

5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษางานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพื่อนำไปพัฒนาแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้ คือ 1) เพื่อเป็นการบูรณาการความรู้ในส่วนต่างๆ ที่ได้จากการศึกษามาพัฒนาโมเดลสนับสนุนแนวทางการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 2) สามารถใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการเตรียมตัวเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะสำหรับกิจการเพื่อสังคม เพื่อจะได้สามารถเตรียมตัวให้เหมาะสมกับลักษณะการบ่มเพาะในแต่ละระดับและส่งผลให้การบ่มเพาะนั้นเกิดประสิทธิภาพต่อตัวกิจการมากที่สุด

5.1.1 ขอบเขตของงานวิจัย

ขอบเขตของงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 3 ส่วน ประกอบด้วย การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Literature Study) การศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Study) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมจำนวน 3 รายซึ่งเป็นเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ในช่วงระยะต่างๆของกิจการเพื่อสังคม คือ ระยะแนวคิด ระยะเริ่มต้น และ ระยะเติบโต อีกทั้งยังมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกิจการเพื่อสังคมที่เคยเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาก่อน และสุดท้ายทำการอภิปรายผลกับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำมาพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย

5.1.2 สรุปผล

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” เป็นงานวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยเพื่อนำไปพัฒนาแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยที่สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นแนวทางในการเตรียมตัวสำหรับกิจการเพื่อสังคมที่มุ่งหวังจะเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะฯ เพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับของการพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย โดยงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่มุ่งศึกษาปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยโดยมุ่งศึกษาจาก การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินงานโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม รวมถึงสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการโครงการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะต่างๆ ประกอบด้วย ระยะแนวคิด (Idea Stage) ระยะเริ่มต้น (Startup Stage) และระยะเติบโต (Growth Stage) รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายซึ่งทำให้ทราบมุมมองของผู้บริโภคที่มีความต้องการอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านกิจการเพื่อสังคมเพื่อเป็นการยืนยันถึงความถูกต้องและน่าเชื่อถือของการทดสอบโมเดล และเป็นการตรวจสอบความถูกต้องเชิงเนื้อหาของข้อมูลที่เก็บมาได้ จากการนำเอาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยไปทำการทดสอบและสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม พบว่าโมเดลสนับสนุนการดำเนินงานโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม สามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้ แต่จะมีจุดเน้นสำหรับการนำมาปรับใช้ที่แตกต่างกันตามแต่ละวัตถุประสงค์ของการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคม ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นต่างๆได้ทั้งหมด 3 หัวข้อดังนี้

1. โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด มีปัจจัยที่ให้ความสำคัญสำหรับการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาปรับใช้ทั้งหมด ดังนี้ ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for incubators) ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) ปัจจัยด้านเนื้อหาและบทเรียน (Curriculum) และปัจจัยด้านพนักงานประจำ (Full time staff) เนื่องจากเป็นโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิด ดังนั้นจึงมีความต้องการที่จะคัดเลือกผู้เข้าร่วมโดยเน้นไปที่ ความต้องการและแรงจูงใจในการสร้างผลกระทบทางสังคมเป็นสำคัญ มากกว่าการมองที่โมเดลธุรกิจนอกจากนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการเงินทุนสำหรับตัวโครงการเองให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนมากที่สุด รวมถึงต้องมีการจัดการบริหารเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อช่วยในการเพิ่มศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้เข้าร่วมและมีการวางบทเรียนที่เหมาะสมเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้

2. โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้น เป็นการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะที่จำเป็นต้องเริ่มมีรูปแบบธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานที่โครงการบ่มเพาะในระยะเริ่มต้นให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ คือ ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact) ปัจจัยด้านรูปแบบธุรกิจที่ชัดเจน (Strong Business Plan) ปัจจัยด้านต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Working prototype) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ (Funding for Incubatees) ปัจจัยด้านการสนับสนุนนอกเหนือจากด้านเงินทุน (Non Financial Support) ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) และปัจจัยด้านการพัฒนาพนักงานของโครงการ (Training and Nutrition Program) เนื่องจากการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นนั้น จำเป็นที่จะต้องคัดเลือกจากทีมที่มีความต้องการในการสร้างผลกระทบทางสังคมและมีโมเดลธุรกิจที่ได้ทำการทดสอบมาแล้วเบื้องต้นเพื่อที่จะส่งผลให้โครงการสามารถนำทรัพยากรที่มีมาสนับสนุนได้อย่างถูกต้องอีกทั้งต้องคำนึงถึงการสร้างเครือข่ายและหาพันธมิตรเพื่อที่จะนำมาช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการได้ รวมถึง ความสามารถของทีมงานที่จะต้องมีการพัฒนาตลอดเพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้ร่วมโครงการได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยที่โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในช่วงระยะเริ่มต้นให้ความสำคัญนั้นจะอยู่ที่การมุ่งให้ผู้เข้าร่วมสามารถเริ่มต้นกิจการเพื่อสังคมให้ได้นั่นเอง

3. โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโต เป็นการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมที่มีการเริ่มต้นกิจการมาแล้วในระยะเวลาหนึ่ง มีรูปแบบธุรกิจที่ชัดเจนและพร้อมที่จะขยายกิจการของตนให้เติบโตขึ้น ซึ่งมีความต้องการทางด้านเงินทุนและตลาดที่สูงตามไปด้วย ดังนั้นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตให้ความสำคัญ คือ

ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact) ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ (Confidence and Leadership) ปัจจัยด้านประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team) ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) ปัจจัยด้านเนื้อหา (Curriculum) ปัจจัยด้านที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor) การบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องเน้นหนักไปในเรื่องของประสบการณ์ดำเนินกิจการของทีม และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรของโครงการเป็นสำคัญเนื่องจากการสนับสนุนกิจการในระยะนี้นั้นเป็นระยะที่กิจการมีความต้องการที่จะขยายตลาด ดังนั้นการมีเครือข่ายและพันธมิตรที่มีจำนวนมากและมีคุณภาพจะเป็นการช่วยเพิ่มโอกาสให้กับทางโครงการสามารถหาช่องทางทางการขยายตลาดให้กับกิจการที่เข้าร่วมโครงการได้รวมถึงการหาแหล่งเงินทุนจากภายนอกมาช่วยเหลือกิจการที่กำลังขยายได้ด้วย สำหรับปัจจัยในด้านของเนื้อหาภายในโครงการนั้นเนื่องจากเมื่อกิจการมีการดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้วนั้นความต้องการในการเพิ่มศักยภาพของแต่ละกิจการจะมีความแตกต่างกันดังนั้นการส่งมอบเนื้อหาจึงจำเป็นที่จะต้องมีความเฉพาะเจาะจงไปที่ความต้องการของแต่ละกิจการเพื่อเพิ่มศักยภาพของกิจการให้ถูกต้องเนื่องจากหากมีการส่งมอบเนื้อหาที่มีความเป็นพื้นฐานแล้วนั้นจะส่งผลให้ผู้เข้าร่วมในระยะนี้ไม่ให้ความสำคัญในเชิงของเนื้อหาที่โครงการต้องการส่งมอบให้ได้ ดังนั้นนอกจากทางโครงการจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในด้านการจัดการเนื้อหาแล้วนั้นยังจำเป็นต้องมีการ สื่อความถึงความสำคัญของเนื้อหาที่ตนส่งมอบให้ผู้เข้าร่วมโครงการอีกด้วยเพื่อที่จะส่งผลให้กิจการที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะสามารถขยายกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งผลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโครงการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงกิจการเพื่อสังคมที่ต้องการเข้าร่วมโครงการบ่มเพาะฯ ก็สามารถนำปัจจัยดังกล่าวไปพิจารณาเพื่อเตรียมตัวสำหรับเข้าร่วมโครงการได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมไปประยุกต์ใช้จะต้องพิจารณารูปแบบการดำเนินงานของแต่ละโครงการ รวมถึงศักยภาพ วัตถุประสงค์ และข้อจำกัด เนื่องจากแต่ละโครงการมีรูปแบบการดำเนินการที่ต่างกันจึงทำให้ปัจจัยสนับสนุนนั้นแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโครงการจึงควรมีการศึกษาและพิจารณาถึงรูปแบบการดำเนินการและข้อจำกัดของตนเองก่อนนั่นเอง

5.2 ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แสดงข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ให้มีความเหมาะสมในแต่ละรูปแบบการดำเนินงานของแต่ละรูปแบบโครงการ โดยข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อเสนอแนะด้านบริหารและข้อเสนอแนะด้านวิชาการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1 ข้อเสนอแนะด้านบริหาร

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและดำเนินงานวิจัยในบริบทเฉพาะในโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งรวมโครงการบ่มเพาะที่อยู่ใน 3 ระยะ โดยเริ่มตั้งแต่

1. ระยะแนวคิด (Idea Stage) ซึ่งในการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะ

กิจการเพื่อสังคมในระยะแนวคิดนั้นหากจะมีความต้องการในการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาปรับใช้สมควรที่จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยดังนี้

1.1 ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact) เนื่องจากเป้าหมายของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้น สิ่งหนึ่งที่ถือเป็นเป้าหมายสำคัญก็คือการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมให้สามารถสร้างผลกระทบทางสังคมและดำเนินกิจการได้ต่อไปอย่างมั่นคง ดังนั้นสิ่งสำคัญก็คือจำเป็นต้องพิจารณาถึงการคัดเลือกผู้ประกอบการที่มีความเข้าใจในปัญหาและมีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาทางสังคมอย่างแท้จริงเพื่อมาเข้าร่วมโครงการมาเป็นอันดับแรก

1.2 ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) เนื่องจากโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาให้ความรู้และความเข้าใจผู้เข้าร่วมในการพัฒนาแนวคิดเพื่อเริ่มต้นกิจการเพื่อสังคมนั้นจึงเป็นการยากที่จะใช้รูปแบบการหาเงินทุนโดยการเข้าไปถือหุ้น (Equity) ของผู้เข้าร่วมโครงการดังนั้นทางโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการจัดสรรเงินทุนในรูปแบบอื่นๆเช่น การขอ

ทุน (Grant) การหาผู้สนับสนุน (Sponsorship) เพื่อนำเงินทุนมาใช้ในการบริหารจัดการดำเนินงานได้ในระยะยาว

1.3 ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership)

โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมฯ สมควรที่จะมีการสร้างเครือข่ายให้เข้มแข็งและขาดช่วย โดยอาจจะมีการแนะนำเครือข่ายเหล่านั้นให้รู้จักกันในวงกว้างและมีกิจกรรมต่างๆ เช่นการจัดวงสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องของกิจการเพื่อสังคม เพื่อรักษาเครือข่ายให้แข็งแรงและพยายามเสาะหาพันธมิตรจากเครือข่ายเหล่านี้เพื่อที่จะสามารถดึงทรัพยากรมาช่วยเหลือโครงการในอนาคตได้ต่อไป

1.4 ปัจจัยด้านเนื้อหาและบทเรียน (Curriculum) เนื่องจากโครงการใน

การดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นนั้นการจัดการเนื้อหาและบทเรียนสำหรับผู้เข้าร่วมนั้นเป็นสิ่งสำคัญเนื่องจากจำเป็นที่จะต้องมีการมอบความรู้พื้นฐานทั้งทางด้าน กิจการเพื่อสังคม และ ด้านธุรกิจให้กับผู้เข้าร่วมเพื่อนำไปต่อยอดพัฒนาแนวคิดของตนเอง

1.5 ปัจจัยด้านพนักงานประจำ (Full Time Staff) ในการบ่มเพาะกิจการ

เพื่อสังคมในระยะแนวคิดจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ให้กับผู้เข้าร่วมและเนื่องจากในระยะแนวคิดนี้ส่วนใหญ่แล้วความรู้จะเป็นเรื่องพื้นฐานดังนั้นการใช้พนักงานประจำมาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Coaching) นั้นจะสามารถทำให้ผู้เข้าร่วมสามารถพัฒนาแนวคิดของตนเองให้ขึ้นมาเป็นจริงได้เนื่องจากพนักงานประจำนั้นมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เข้าร่วมมากกว่า

2. ระยะเริ่มต้น (StartUp Stage)

ซึ่งในการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นนั้นหากจะมีความต้องการในการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาปรับใช้สมควรที่จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 7 ปัจจัยดังนี้

2.1 ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social

Impact) เช่นเดียวกับระยะแนวคิดเนื่องจากโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมให้มีความสามารถในการสร้างผลกระทบทางสังคมและสามารถดำเนิน

กิจการไปได้อย่างยั่งยืนดังนั้นการเน้น ในส่วนของการสร้างผลกระทบทางสังคมจึงเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมเพื่อเข้าสู่โครงการ

2.2 ปัจจัยด้านต้นแบบผลิตภัณฑ์ (Working Prototype) โครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นนั้นนอกเหนือจากปัจจัยด้านผลกระทบทางสังคมของผู้สมัครแล้วนั้นยังจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาในด้านของตัวผลิตภัณฑ์ต้นแบบของผู้สมัครเพื่อที่จะทำให้ทางโครงการมองเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาและต่อยอดผลิตภัณฑ์ของผู้เข้าร่วมและเตรียมทรัพยากรมาสนับสนุนได้อย่างถูกต้อง

2.3 ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) ในระยะเริ่มต้นนั้นโครงการบ่มเพาะจำเป็นต้องพิจารณาถึงรูปแบบการหาเงินทุนอื่นๆ นอกจากรูปแบบการขอทุนสนับสนุน (Grant) และรูปแบบการหาผู้สนับสนุนเพียง (Sponsorship) เท่านั้น แต่สมควรที่จะมีการมองไปถึงการเข้าไปถือหุ้น (equity) ของกิจการเพื่อสังคมที่มีโอกาสเติบโตต่อไปได้เพื่อนำกลับมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับโครงการต่อไปในอนาคตอย่างยั่งยืน

2.4 ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการ (Funding for Incubatee) ในส่วนของการพิจารณาส่วนของเงินทุนสำหรับผู้เข้าร่วมโครงการนั้นทางโครงการบ่มเพาะจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาการให้เงินสนับสนุนที่เหมาะสมเนื่องจากหากมีการมอบเงินสนับสนุนให้กับผู้เข้าร่วมมากเกินไปจะทำให้เป็นการเข้าไปแทรกแซงและทำให้ผู้เข้าร่วมไม่มีความพยายามที่จะผลักดันผลิตภัณฑ์ของตนเองเข้าสู่ตลาดจริง แต่จะดำเนินกิจการโดยมีเงินทุนเป็นรายได้หลักแทนที่จากการขายสินค้าและผลิตภัณฑ์

2.5 ปัจจัยด้านการสนับสนุนนอกเหนือจากด้านเงินทุน (Non Financial Support) เนื่องจากในช่วงเริ่มต้นในกิจการเพื่อสังคมนั้นผู้ประกอบการจำเป็นที่จะต้องได้รับความช่วยจากด้านต่างๆ เช่น เรื่องการจดทะเบียนบริษัท ด้านการหาช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และอื่นๆ ดังนั้นทางโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมการเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการในปัจจัยที่คาดว่าผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นต้องการไว้

- 2.6 เครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) การสร้างเครือข่ายให้แข็งแรงเพื่อที่จะนำมาช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสิ่งที่โครงการจำเป็นต้องทำคือพยายามสร้างเครือข่ายของตน โดยอาจจะเป็นเครือข่ายของผู้ที่เคยผ่านการบ่มเพาะของโครงการก่อนหน้านี้ (Alumni) เพื่อที่จะสามารถให้เครือข่ายสามารถมาพบปะพูดคุยหรือแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้ที่กำลังถูกบ่มเพาะอยู่เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขในการที่จะเริ่มต้นกิจการเพื่อสังคม
- 2.7 ปัจจัยด้านการพัฒนาพนักงานของโครงการ (Traning and Nutrition Program) เนื่องจากในส่วนของ การเริ่มต้นกิจการนั้นผู้เข้าร่วมโครงการมีความต้องการที่หลากหลายดังนั้นการพัฒนาบุคลากรของโครงการให้พร้อมและมีความรู้รอบด้านจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เข้าร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเติบโต (Growth Stage)

ในการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเริ่มต้นนั้น หากจะมีความต้องการในการนำโมเดลสนับสนุนการดำเนินการโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมมาปรับใช้สมควรที่จะพิจารณาและให้ความสำคัญกับปัจจัยหลัก 7 ปัจจัยดังนี้ คือ

- 3.1 ปัจจัยความต้องการสร้างผลกระทบทางสังคม (Ambition for Social Impact) เช่นเดียวกับระยะอื่นๆโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมให้มีความสามารถในการสร้างผลกระทบทางสังคมและสามารถดำเนินกิจการไปได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการเน้น ในส่วนของการสร้างผลกระทบทางสังคมจึงเป็นปัจจัยหลักสำคัญในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมเพื่อเข้าสู่โครงการและในส่วนของระยะการเติบโตนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาว่าปัญหาที่ทางผู้สมัครเข้าแก้ไขได้นั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด
- 3.2 ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำ (Confidence and Leadership) ในระยะเติบโตนี้ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญสำหรับการคัดเลือกผู้สมัครเข้ามาบ่มเพาะก็คือการที่ผู้สมัครมีความเป็นผู้นำและมีศักยภาพเพียงพอที่จะทำให้อกิจการเพื่อสังคมของตนเองนั้นสามารถเติบโตต่อไปได้
- 3.3 ปัจจัยด้านประสบการณ์ทางด้านธุรกิจ (Business Experience of Management Team) เนื่องจากในระยะเติบโตนั้นการคัดเลือกผู้เข้า

ร่วมโครงการจึงจำเป็นที่จะต้องมองถึงประสบการณ์ของกิจการนั้นๆว่า ผู้สมัครมีความรู้ความเข้าใจในตัวกิจการของตนมากน้อยเพียงใดและเหมาะสมที่จะผลักดันกิจการตนเองให้เติบโตต่อไปได้หรือไม่

3.4 ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Network and Partnership) ในการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในระยะเติบโตนั้นทางโครงการจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในตัวกิจการของตนมากน้อยเพียงใดและเหมาะสมที่จะผลักดันกิจการตนเองให้เติบโตต่อไปได้หรือไม่

3.5 ปัจจัยด้านเงินทุนสำหรับโครงการ (Funding for Incubators) ในส่วนของเงินทุนสำหรับโครงการบ่มเพาะในช่วงระยะเติบโตนั้นเนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นกิจการที่มีประสิทธิภาพและมีโอกาสขยายตัวได้ในอนาคต ดังนั้นการเข้าไปถือหุ้น (Equity) ในกิจการต่างๆเพื่อนำเงินทุนมาสนับสนุนให้โครงการดำเนินการต่อไปได้จึงเป็นวิธีที่ดี หรือทางโครงการอาจจะมีการจัดตั้งกองทุนขึ้นมาเพื่อลงทุนในกิจการเพื่อสังคมที่อยู่ในโครงการของตน

3.6 ปัจจัยด้านเนื้อหา (Curriculum) ในส่วนของปัจจัยด้านเนื้อหานั้นทางโครงการบ่มเพาะจำเป็นที่จะต้องมีการจัดเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เข้าร่วมแต่ละกิจการอย่างเฉพาะเจาะจง (Tailor Made) เนื่องจากหากกิจการดำเนินงานมาในระดับหนึ่งย่อมที่จะพบเจอปัญหาที่แตกต่างกัน ดังนั้นความรู้ที่จะต้องพัฒนาของผู้เข้าร่วมนั้นย่อมแตกต่างกัน

3.7 ปัจจัยด้านที่ปรึกษาพิเศษ (Mentor) ปัจจัยด้านที่ปรึกษาพิเศษนั้นมีความสำคัญกับผู้เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะเป็นอย่างมากโดยทางโครงการจำเป็นต้องมีการจับคู่ที่ปรึกษาพิเศษที่มีความรู้ความสามารถตรงกับกิจการที่ตนให้คำปรึกษาอยู่เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมได้อย่างถูกต้องอีกทั้งยังสามารถเชื่อมต่อไปสู่การขยายตลาดและความร่วมมือกันในอนาคตได้อีกด้วย

โดยผู้ที่สนใจควรที่จะศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะนำปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานที่ได้จากการวิจัยมาเป็นเครื่องมือในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของโครงการบ่มเพาะฯหรือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบริบทอื่นๆ ได้ แต่อย่างไรก็ตามควรพิจารณาศักยภาพและ

ข้อจำกัดขององค์กรก่อน เพื่อจะได้เลือกโมเดลที่มีความเหมาะสมและใกล้เคียงกับโครงการของตนเองมากที่สุด อย่างไรก็ตามเพื่อให้การนำเอาโมเดลสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมไปปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงการจึงควรมีการศึกษาและพิจารณาถึงรูปแบบการดำเนินการและข้อจำกัดของตนเองก่อนเพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพแก่โครงการหรือกิจการได้อย่างสูงสุด

5.2.2 ข้อเสนอแนะด้านวิชาการ

การศึกษาศึกษางานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่มเพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการเก็บข้อมูลเฉพาะกลุ่มและมีความเจาะจงให้การเก็บข้อมูล สำหรับการต่อยอดพัฒนางานวิจัยนี้ในอนาคต ควรหาโครงการที่พร้อมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และควรทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมากขึ้น เพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล อีกทั้งยังการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มากขึ้นเป็นการตรวจสอบความแม่นยำของตัวแปรที่นำมาพัฒนากรอบแนวคิด เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นๆ ต่อไป

รายการอ้างอิง

หนังสือและบทความในหนังสือ

พระธรรมปิฎก. (2539). *การพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.

สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัย ทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. อุตรธานี: โรงพิมพ์อักษรศิลป์ .

Book

Villis, U., Strack, R., Bruysten, S., and Yunus, M. (2013). *The Power of Social Business : Lessons from Corporate Engagements with Grameen*. Bangladesh: The Boston Consulting Group.

EMES European Research Network. (1999). *The Emergence of Social Enterprises In Europe. A Short Overview*. Brussels: EMES.

Jossey – Bass (2010). *Succeeding at Social Enterprise: Hard-Won Lessons for Nonprofits and Social Enterprise*

บทความวารสาร

แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคม พ.ศ. 2553 – 2557. (2553). กรุงเทพฯ: สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้จัดการออนไลน์. (2557, ธันวาคม 18). สกส. กระตุ้นรัฐ ออก กม.หนุน SE ยก ACTS เป็นแบบอย่างขับเคลื่อน. สืบค้นจาก

<http://www.manager.co.th/aspbin/PrintNews.aspx?NewsID=9570000145369>

Articles

Aerts, K., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2007). Critical role and screening practices of European business incubators. *Technovation*, 27(5), 254-267.

- Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs? *Journal of Business Research*, *69*(6), 2125-2129.
- André, K., & Pache, A.-C. (2014). From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, *133*(4), 659-675.
- Baraldi, E., & Ingemansson Havenvid, M. (2016). Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system. *Technovation*, *50-51*, 53-68.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The Evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, *32*(2), 110-121.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, *22*(5), 1203-1213.
- Fang, S. C., Tsai, F. S., & Lin, J. L. (2010). Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme. *International Small Business Journal*, *28*(1), 90-113.
- Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., & Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, *35*(14), 783-800.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, *25*(2), 111-121.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2007). Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, *33*(5), 439-471.
- Haifeng, Q., Haynes, K. E., & Riggle, J. D. (2010). Incubation Push or Business Pull? Investigating the Geography of U.S. Business Incubators. *Economic Development Quarterly*, *25*(1), 79-90.
- Hughes, M., Ireland, R. D., & Morgan, R. E. (2007). Stimulating Dynamic Value: Social Capital and Business Incubation as a Pathway to Competitive Success. *Long Range Planning*, *40*(2), 154-177.
- Jansen, S., van de Zande, T., Brinkkemper, S., Stam, E., & Varma, V. (2015). How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship:

- Observations from MIT, IIT, and Utrecht University. *The International Journal of Management Education*, 13(2), 170-181.
- Lai, W.-H., & Lin, C.-C. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research*, 68(11), 2285-2289.
- Lin, D., Wood, L. C., & Lu, Q. (2012). Improving business incubator service performance in China: the role of networking resources and capabilities. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2091-2114.
- Liu, G., & Ko, W. W. (2011). Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 580-608.
- M'Chirgui, Z. (2012). Assessing the Performance of Business Incubators: Recent France Evidence. *Business and Management Research*, 1(1).
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50-51, 1-12.
- Patton, D. (2013). Realising potential: The impact of business incubation on the absorptive capacity of new technology-based firms. *International Small Business Journal*, 32(8), 897-917
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50-51, 13-24.
- Schwartz, M. (2008). Beyond incubation: an analysis of firm survival and exit dynamics in the post-graduation period. *The Journal of Technology Transfer*, 34(4), 403-421.
- Sonne, L. (2012). Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: Social business incubation and micro venture capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(4), 638-647.
- Yusuf, J. E., & Sloan, M. F. (2013). Effectual Processes in Nonprofit Start-Ups and Social Entrepreneurship: An Illustrated Discussion of a Novel Decision-Making Approach. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 417-435.
- Zhang, H., Wu, W., & Zhao, L. (2016). A study of knowledge supernetworks and network robustness in different business incubators. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 447, 545-560.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
ตารางเก็บข้อมูล

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
ปัจจัยในการคัดเลือกทีมเพื่อเข้าร่วมโครงการ (Selection)		Phase Idea	Phase Start up	Phase Growth
Ambition for social impact	ความมุ่งมั่นที่มีความต้องการที่จะสร้างผลกระทบทางสังคมอย่างจริงจัง			
An unmet need	การที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ซ่อนอยู่ของผู้ที่ต้องการใช้บริการหรือสินค้า			
Overall fit with your objectives	การที่กิจการเพื่อสังคมที่ได้รับการคัดเลือกนั้นมีความตรงกันกับวัตถุประสงค์ของโครงการบ่มเพาะฯ			
Confidence in leadership	การมีภาวะการเป็นผู้นำ คือ มีความมั่นใจ และสามารถชักนำลูกทีมรวมถึงสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้			
Business experience of management team	ประสบการณ์การบริหารงานในเชิงธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็น ประสบการณ์จากการทำงานภาคเอกชน หรือการบริหารธุรกิจ			

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
	ส่วนตัวมาก่อน			
Strong business plan	แผนธุรกิจที่ชัดเจน ผู้สมัครมีความเข้าใจในการออกแบบแผนธุรกิจ ทราบถึง value proposition ของธุรกิจตนเอง และทราบถึงต้นทุนของการผลิตจนถึงการส่งมอบสู่ลูกค้า			
A working prototype (proof of concept)	การมีต้นแบบผลิตภัณฑ์ หรือ การพิสูจน์เบื้องต้นแล้วว่า สินค้าหรือบริการนั้นๆ มีความเป็นไปได้จริงในเชิงกิจการเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างผลกระทบทางสังคม หรือ การเข้ากันได้กับตลาด (Market feasibility)			
ปัจจัยด้านเงินทุน (Funding)				
Funding for incubatee	จำนวนเงินสนับสนุนที่ผู้สมัครจะได้รับ			
Funding for incubator	แหล่งที่มาของเงินทุนในการดำเนินโครงการบ่มเพาะ ไม่ว่าจะมาจาก			

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
	รูปแบบ เงินสนับสนุน , ค่าสมัครจากผู้เข้าร่วม ,การเข้าไปลงทุนในธุรกิจเพื่อสังคมที่เคยผ่านการเข้าร่วม			
ปัจจัยด้านเครือข่ายและพันธมิตร (Networks and Partnership)				
Personally rooted connection	โครงการมีเครือข่าย และความสัมพันธ์กับบุคคล และหน่วยงานต่างๆ จากภาครัฐ เอกชน ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการขององค์กร			
ปัจจัยด้านการสนับสนุนและกิจกรรม(Support and Activity)				
curriculum	การออกแบบเนื้อหาในการสอน ไม่ว่าจะเป็นด้าน ความรู้ทางด้านการบริหาร , ความเข้าใจในด้านผลกระทบทางสังคม , การตรวจสอบ SROI (เก็บข้อมูลในการสร้างผลกระทบทางสังคม)			
Non financial Support	การสนับสนุนผู้เข้าร่วมโครงการ นอกเหนือจากทางการเงินไม่ว่าจะเป็นทางด้านที่ปรึกษาทางด้านกฎหมาย , ทางด้านบัญชี,หรือการวางระบบทรัพยากรบุคคล			

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
Time	ระยะเวลาที่ผู้เข้าร่วมได้ใช้เวลาอยู่ในโครงการรวมไปถึงความเข้มข้นของเนื้อหาที่โครงการสามารถส่งมอบให้ได้			
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล (Humancapital)				
Mentor	การมีที่ปรึกษาพิเศษเพื่อเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมที่เข้าร่วมโครงการบ่มเพาะ			
Full time staff	จำนวนพนักงานประจำที่ทำหน้าที่ต่างๆ อยู่ในโครงการบ่มเพาะไม่ว่าจะเป็นส่วนของการจัดการการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือผู้ดูแลทั่วไปและผู้ประสานงานโครงการ			
Incentives	ระบบแรงจูงใจสำหรับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้มีกำลังใจในการทำงานและกระตุ้นความสามารถที่ดีที่สุดของบุคลากร			
Training and Nutrition Program	การฝึกอบรม บ่มเพาะ และสร้างความรู้ทักษะให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรที่จะส่งผลต่อผลดำเนินการขององค์กรให้			

ปัจจัย	ความหมายในงานวิจัย	การเก็บข้อมูล		
		โครงการ Unltd Thailand	โครงการ Banpu Champion for change	โครงการ Scaling Impact
	เพิ่มขึ้นตามเช่นกัน			
Clear and Specific Career Path	กำหนดเส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กรให้ชัดเจน และเจาะจงเพื่อให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่จะได้รับหากแสดงประสิทธิภาพที่ดีที่สุดให้แก่องค์กร และมุ่งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด			
Problem Insight	พนักงานของโครงการบ่มเพาะจำเป็นต้องมีความเข้าใจในตัวของผู้ร่วมโครงการ และมีความรู้สึกร่วมรับรู้ถึงปัญหาของผู้เข้าร่วมโครงการได้			

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายพัฒนเจต ลิ้มวิรัตน์
วันเดือนปีเกิด	20 พฤศจิกายน 2529
ตำแหน่งงาน	ผู้เชี่ยวชาญด้านการสนับสนุนธุรกิจดิจิทัล - บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
ผลงานทางวิชาการ	การพัฒนาโมเดลเพื่อสนับสนุนการดำเนินโครงการบ่ม เพาะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย, การประชุม วิชาการงานการจัดการระดับชาติ “วลัยลักษณ์วิจัย ทางการจัดการ ครั้งที่ 6”, วันที่ 19 พฤษภาคม 2560 ณ โรงแรมทวิน โลตัส จังหวัดนครศรีธรรมราช