

บทบาทนวัตกรรมธุรกิจในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับ
ความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

The Moderating Role of Business Innovation in the Relationship Between
Community Capital and Corporate Social Responsibility through the
Sustainability of Social Enterprises

บุญทวรรณ วิงวอน*, จุฬารัตน์ คำถาเครือ
Boonthawan Wingwon*, Jurarat Kamthakruea

คณะบริหารธุรกิจ วิทยาลัยอินเตอร์เทคลำปาง
173/1 ถนนพหลโยธิน ตำบลชมพู อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง 52100
Faculty of Business Administration, Lampang Inter-Tech College
173/1 Phahonyothin Road, Chomphu Subdistrict, Mueang Lampang District, Lampang 52100,
Thailand.

รับบทความ: 24 กุมภาพันธ์ 2569 ปรับปรุงบทความ: 13 สิงหาคม 2569 ตอปรับตีพิมพ์บทความ: 30 สิงหาคม 2569

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาทุนชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรมธุรกิจและความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม 2) วิเคราะห์อิทธิพลของทุนชุมชนที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งวิเคราะห์อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมและ 3) ทดสอบนวัตกรรมธุรกิจในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคมและความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะผู้บริหาร ผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือกลุ่มกิจการเพื่อสังคมภาคเหนือของประเทศไทย 400 คน ใช้วิธีสุ่มแบบเจาะจง เกณฑ์คัดเลือก คือ เป็นผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารและมีประสบการณ์ 1 ปีขึ้นไป เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา วิเคราะห์สมการโครงสร้าง CB-SEM และทดสอบตัวแปรกำกับด้วย Jamovi ผลการวิจัยพบว่าทุกปัจจัยมีความสำคัญมาก โดยมีทุนชุมชนสำคัญอันดับแรก รองลงมา คือ ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ความรับผิดชอบต่อสังคมและนวัตกรรมธุรกิจ ผลการวิเคราะห์

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

อีเมล: boonthawan2009@gmail.com

ความสัมพันธ์ทุนชุมชนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม ($\beta=0.824$, $p<.001$) และความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ($\beta=0.317$, $p<.001$) ขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ($\beta=0.565$, $p<.001$) ผลการทดสอบนวัตกรรมธุรกิจมีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta=-0.035$, $p=.010$) แต่ไม่พบผลการกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ($\beta=-0.018$, $p=.203$) นวัตกรรมธุรกิจมีบทบาทกำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคมเท่านั้น แต่ไม่พบว่ามีการกำกับในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

คำสำคัญ

นวัตกรรมธุรกิจ, ทุนชุมชน, ความรับผิดชอบต่อสังคม, ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

Received: February 24, 2026

Revised: April 13, 2026

Accepted: August 30, 2026

Abstract

The objectives of this research were (1) to examine the community capital, corporate social responsibility (CSR), business innovation, and the sustainability of social enterprises; (2) to analyze the effects of community capital on corporate social responsibility and the sustainability of social enterprises, and the effect of corporate social responsibility on the sustainability of social enterprises.; and (3) to test the moderating role of business innovation in the relationships between community capital and CSR, and between CSR and the sustainability. It was quantitative research. The sample consisted of 400 executives, entrepreneurs of social enterprises, and managers of social enterprises in Northern Thailand. Participants were selected using purposive sampling. The inclusion criteria required respondents to be policy makers or executives with at least one year of managerial experience. The research instrument was a structured questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, Covariance-Based Structural Equation Modeling, and moderation analysis with Jamovi. The results revealed that all constructs were rated at a high level of importance. Community capital was perceived as the most important factor, followed by the sustainability of social enterprises, CSR, and business innovation. Structural model analysis indicated that community capital had a positive effect on CSR ($\beta=0.824$, $p<.001$) and the sustainability of social enterprises ($\beta=0.317$, $p<.001$). In addition, CSR exerted a positive effect on

the sustainability of social enterprises ($\beta=0.565$, $p < .001$). The results indicate that business innovation significantly moderates the relationship between community capital and CSR ($\beta = -0.035$, $p=.010$). Business innovation did not significantly moderate the relationship between CSR and the sustainability of social enterprises ($\beta = -0.018$, $p=.203$). Business Innovation significantly moderated only the relationship between community capital and CSR, but business innovation was not found to moderate the relationship between corporate social responsibility and social enterprise sustainability.

Keywords

Business Innovation, Community Capital, Corporate Social Responsibility, Sustainability of Social Enterprises

บทนำ (Introduction)

วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความสำคัญมากต่อเศรษฐกิจและสังคม เพราะเป็นรูปแบบธุรกิจที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ทางสังคมควบคู่กับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม เช่น ความยากจน สิ่งแวดล้อม การศึกษา สุขภาพหรือสิทธิมนุษยชน เพื่อสร้างทั้งคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคม สนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืน (Bataineh et al. 2023, 1-15) วิสาหกิจนี้เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การนำวัสดุเหลือใช้มาสร้างคุณค่าและลดของเสีย สอดคล้องกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ เพราะเป็นสะพานเชื่อมระหว่างธุรกิจกับสังคมทำให้การพัฒนามีความยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชน ผู้ประกอบการเพื่อสังคมเกิดจากความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาสังคมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ ช่วยปลูกฝังค่านิยมใหม่ในการทำธุรกิจที่ไม่มุ่งเพียงกำไรสูงสุด แต่คำนึงถึงผู้คนและสิ่งแวดล้อม สร้างแรงบันดาลใจให้ภาคธุรกิจอื่น ๆ ปรับตัวมาเป็นธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม โดยการนำเอาการแก้ปัญหาสังคมมาเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการเพื่อสังคมนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมจนเกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมที่ยั่งยืน (Satjasomboon, et al. 2024, 121–137) ความยั่งยืนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมมีหลายมิติ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและคุณค่าชุมชน งานส่วนใหญ่ยังไม่ได้ใช้ตัวชี้วัดหลายมิติอย่างครบถ้วน เช่น มิติผลกระทบต่อเนื่อง ระยะยาว การมีส่วนร่วมของชุมชน การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเฉพาะในยุคที่สังคมเผชิญกับความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและปัญหาสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงขึ้น วิสาหกิจเพื่อสังคมได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก โดยที่ผ่านมาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยยังคงประสบปัญหาในด้าน

ความยั่งยืนของธุรกิจ การขาดแคลนทุนทางสังคมและการขาดนวัตกรรมที่สามารถเชื่อมโยงความต้องการของชุมชนกับตลาดสมัยใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ในด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และการสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นหมุดหมายสำคัญ โดยส่งเสริมให้ภาคธุรกิจและชุมชนพัฒนามาตรฐานของทรัพยากรท้องถิ่นและนวัตกรรม (The National Science and Technology Development Agency (NSTDA), 2018) งานวิจัยนี้สอดคล้องกับหมุดหมายการเสริมสร้างทุนชุมชน อันหมายถึง การใช้ทุนทางสังคม วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่เป็นกลไกเชิงรุกในการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจและสังคม (Vovk et al. 2025, 44–58) โดยเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและลดความเหลื่อมล้ำ งานวิจัยนี้ตอบโจทย์ปัจจัยทุนชุมชน และความรับผิดชอบต่อสังคมมีผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีนวัตกรรมธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับ (Ahmad et al., 2026, 139-184) เพื่อสร้างรูปแบบธุรกิจที่ยั่งยืนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจสีเขียวตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) เน้นการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจการสร้างคุณค่า การพัฒนาที่มีศูนย์กลางอยู่ที่ประชาชน ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมมีบทบาทในการยกระดับคุณภาพชีวิตและขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก สอดคล้องกับหมุดหมายที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้มีความมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมทางธุรกิจบนฐานทุนชุมชน (Avalo-Ortega et al. 2020, 7779) สัมพันธ์กับหมุดหมายที่ 11 การขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Ghimire, 2023, 45–60) สำหรับประเทศไทย วิสาหกิจเพื่อสังคมได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องภายใต้พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งมุ่งยกระดับเศรษฐกิจฐานรากและสร้างระบบนิเวศเอื้อต่อการเติบโตของกิจการเพื่อสังคม แม้ว่าภาครัฐจะมีมาตรการสนับสนุนทั้งด้านการพัฒนาศักยภาพการเข้าถึงตลาดและการสร้างเครือข่าย แต่ผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมจำนวนมาก ยังมีข้อจำกัดด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและความสามารถทางนวัตกรรมการขยายตลาด ส่งผลให้หลายกิจการยังไม่เติบโตและสร้างความยั่งยืนได้ตามเป้าหมาย (National Economic and Social Development Council, 2023) งานวิจัยของ Satjasomboon, et al. (2024, 121–137) พบว่าวิสาหกิจไม่ได้ดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมในลักษณะของกิจกรรมเสริมหรือการบริจาคแบบชั่วคราว แต่ได้ผสมผสานแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจและการดำเนินงานทุกมิติ แม้ว่าประเทศไทยจะมีวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม จำนวน 345 แห่ง และกลุ่มกิจการเพื่อสังคม 192 กลุ่ม รวมจำนวน 537 แห่ง และมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสถานการณ์วิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้ประกอบการในหลายกิจการยังไม่สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ (Office of Social Enterprise Promotion, 2024)

พื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย ซึ่งมีความโดดเด่นด้านทุนชุมชน ทั้งทุนทางวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายทางสังคมและทรัพยากรชุมชนที่เข้มแข็ง แต่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังเป็นกิจการขนาดเล็ก

ที่มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยี เงินทุนและการพัฒนานวัตกรรมธุรกิจ ทำให้การแปลงทุนชุมชนไปสู่ความสามารถในการแข่งขันได้ไม่เต็มศักยภาพ (Office of the National Higher Education, Science, Research and Innovation Policy Council, 2026) รวมถึงข้อมูลของ The National Social Enterprise Promotion Committee (2020) สรุปว่าแม้ภาครัฐมีมาตรการส่งเสริม แต่วิสาหกิจเพื่อสังคมส่วนใหญ่ยังต้องพึ่งพิงทุนส่วนตัว ครอบครัวหรือเครือข่ายเล็ก ๆ และมีการใช้นวัตกรรมค่อนข้างน้อย ส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุที่ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม งานศึกษาของ Wongwirach et al. (2024, 94–119) สะท้อนว่าการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในภาคเหนือต้องอาศัยการเชื่อมโยงเครือข่าย ความสามารถของผู้ประกอบการ และนวัตกรรมธุรกิจควบคู่กับการใช้ทุนชุมชนอย่างเหมาะสม ทุนชุมชนเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่ช่วยสร้างความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Wiroththitawong et al. 2025, 222) นวัตกรรมธุรกิจยังได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมเช่นกัน

อีกทั้งปัญหาหลัก คือ ทุนชุมชนยังขาดการเชื่อมโยงระหว่างทุนทางสังคมกับทุนเศรษฐกิจ ส่งผลให้ศักยภาพของชุมชนในบางพื้นที่ไม่สามารถต่อยอดเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนได้ โดยเฉพาะการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมยังไม่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ธุรกิจ ทำให้ไม่เกิดผลต่อเนื่องต่อความยั่งยืน (Boonnual et al. 2024, 1–21) ผู้ประกอบการจำนวนมากยังขาดองค์ความรู้ในการจัดการที่ผสมผสานผลกำไรกับผลลัพธ์ทางสังคม ทำให้ธุรกิจขาดความมั่นคงในระยะยาว (Ghosh et al. 2024, 1–30) แม้ว่าหลายชุมชนจะมีทุนทางวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ยังไม่สามารถแปลงทุนเหล่านี้ให้เป็นนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาดยุคใหม่ได้ (Ahmad et al., 2026; Avalo-Ortega et al. 2020)

งานวิจัยที่ผ่านมาได้ยืนยันอิทธิพลของทุนชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่ยังมีช่องว่างการวิจัยที่สำคัญอย่างน้อย 3 แนวทาง ได้แก่ 1) งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างทุนชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน และมีงานวิจัยที่ทดสอบบทบาทของนวัตกรรมธุรกิจที่เป็นตัวแปรกำกับ (Moderating Variable) ค่อนข้างจำกัด ทำให้ไม่สามารถอธิบายได้ว่านวัตกรรมธุรกิจสามารถเปลี่ยนแปลงระดับหรือทิศทางของความสัมพันธ์ดังกล่าวได้มากน้อยเพียงใด 2) งานวิจัยมีการดำเนินการในบริบทธุรกิจ SMEs หรือองค์กรธุรกิจทั่วไป ซึ่งมีเป้าหมายด้านผลกำไรเป็นหลัก แตกต่างจากวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ต้องสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและผลกระทบทางสังคม จึงไม่อาจอธิบายบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างครอบคลุม และ 3) งานวิจัยที่ศึกษาบทบาทของนวัตกรรมธุรกิจในบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมยังมีจำนวนจำกัด แม้ว่าพื้นที่บางแห่งมีลักษณะเฉพาะด้านทุนชุมชนและบริบททางสังคมที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศก็ตาม (Wiroththitawong et al. 2025) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนาแบบจำลองเชิงโครงสร้าง เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม และทดสอบบทบาทของนวัตกรรมธุรกิจ

ในฐานะตัวแปรกำกับ เพื่อขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้ชุมชนสามารถสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมและนำไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาความสำคัญทุนชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรมธุรกิจและความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนชุมชนที่มีต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมทั้งวิเคราะห์อิทธิพลของความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม
3. เพื่อทดสอบบทบาทของนวัตกรรมธุรกิจในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

บททวนวรรณกรรม (Literature Reviews)

1. แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงการใช้กลไกทางธุรกิจเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม โดยมีพันธกิจทางสังคมเป็นเป้าหมายหลัก ควบคู่กับการสร้างรายได้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร Dees and Elias (1998, 165-178) ชี้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นองค์กรที่ผสมผสานระหว่างภาคธุรกิจและภาคสังคมเข้าด้วยกัน เน้นการสร้างคุณค่าทางสังคมมากกว่าการแสวงหากำไรสูงสุด ขณะที่ Alter (2007, 1-124) เสนอว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมมีลักษณะเป็นองค์กรลูกผสมที่ต้องบริหารความตึงเครียดระหว่างเป้าหมายทางเศรษฐกิจและเป้าหมายทางสังคมอย่างสมดุลในบริบทสมัยใหม่ วิสาหกิจเพื่อสังคมถูกมองว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งองค์กรลักษณะนี้ช่วยเติมเต็มช่องว่างที่ภาครัฐและตลาดไม่สามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gál et al. 2022, 125-145)

2. ทฤษฎีทุนชุมชนและทุนทางสังคม เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงทรัพยากรในชุมชน ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ เช่น ความไว้วางใจ เครือข่ายทางสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่นและทุนทางวัฒนธรรม ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Putnam (2000) ชี้ว่าความไว้วางใจและเครือข่ายทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อความร่วมมือและประสิทธิภาพขององค์กรและชุมชน ทุนดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงจริยธรรมและเชิงกลยุทธ์ในการเชื่อมโยงองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนย่อมมีแนวโน้มในการออกแบบและดำเนินกิจกรรม CSR ที่สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสังคมมากยิ่งขึ้น (Freeman, 1984; Carroll, 1991) แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วม ยังชี้ว่า CSR ที่ถูกบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กรจะช่วยสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน

3. แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการแสวงหากำไร Carroll (1991, 39-48) เสนอกรอบแนวคิด CSR Pyramid

ซึ่งประกอบด้วยความรับผิดชอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม ต่อมาแนวคิดของ Kramer et al. (2011) ได้พัฒนาแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมว่าความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ควรถูกมองเป็นภาระต้นทุน แต่ควรถูกบูรณาการกับกลยุทธ์องค์กร เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมไปพร้อมกัน แนวคิดนี้ความสอดคล้องกับวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างยิ่ง เนื่องจาก CSR ทำหน้าที่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงทุนชุมชนไปสู่ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืน (Vovk et al. 2025, 44–58)

4. แนวคิดนวัตกรรมธุรกิจ เป็นการพัฒนาแนวคิด วิธีการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความสามารถในการแข่งขัน Schumpeter (1934) มองว่านวัตกรรมเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการพัฒนาเศรษฐกิจ ในขณะที่ OECD (2018) สรุปว่านวัตกรรมธุรกิจไม่ได้มุ่งเพียงการเพิ่มกำไร แต่เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาสังคมและขยายผลกระทบเชิงบวก วิจัยของ Ahmad et al. (2026, 139-184) ชี้ว่านวัตกรรมธุรกิจสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับที่ช่วยเสริมพลังให้ทุนชุมชนและ CSR ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. แนวคิดความยั่งยืนและทฤษฎีสามมิติหลักของความยั่งยืน เป็นแนวคิดที่อธิบายถึงการดำรงอยู่และสร้างคุณค่าในระยะยาว Elkington (1997, 49-66) เสนอทฤษฎี Triple Bottom Line ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย เพราะวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยั่งยืนต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างผลกำไร การสร้างคุณค่าทางสังคม และการรักษาสิ่งแวดล้อม (Ghosh et al. 2024, 1–30) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations ESCAP, 2024)

6. ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแนวคิดของ Freeman (1984) อธิบายว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นชุมชน ลูกค้า พนักงาน ภาครัฐ ผู้ลงทุนและสิ่งแวดล้อม มากกว่ามุ่งตอบสนองผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเพียงฝ่ายเดียว การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ความชอบธรรมขององค์กรและการสร้างคุณค่าร่วมในระยะยาว ทฤษฎีนี้ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงาน เนื่องจากองค์กรต้องสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์เศรษฐกิจกับพันธกิจทางสังคม โดยอาศัยความร่วมมือจากชุมชนและเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเอื้อต่อกิจกรรม CSR และนำไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Vovk et al. 2025; Boonnual et al. 2024) แนวคิดนี้จึงเป็นฐานทฤษฎีที่รองรับสมมติฐานของอิทธิพลของทุนชุมชนต่อความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

การสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดการวิจัย ดังการพัฒนาสมมติฐาน ดังนี้

ทุนชุมชนเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชน เช่น ความรู้และทักษะของสมาชิก ความสัมพันธ์ทางสังคม ความไว้วางใจ เครือข่าย วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ โครงสร้างพื้นฐานและเงินทุน ซึ่งช่วยลดต้นทุนการประสานงานและเพิ่มความเข้าใจต่อความต้องการของชุมชน ขณะที่ Shabbir et al. (2025, 9203-9222) พบว่า ความไว้วางใจ เครือข่ายและความสัมพันธ์ทางสังคมช่วยให้วิสาหกิจเข้าถึงทรัพยากรและรักษา

ความร่วมมือได้ ดังนั้น วิชาธุรกิจที่มีทุนชุมชนในระดับสูงจึงมีแนวโน้มดำเนินงานอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และ CSR มากขึ้น ดังสมมติฐานที่ 1 ทุนชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของวิชาธุรกิจเพื่อสังคม

ตามมุมมองฐานทรัพยากร ทรัพยากรที่มีคุณค่า มีลักษณะเฉพาะและยากต่อการลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบและสนับสนุนผลการดำเนินงานในระยะยาว ทุนเหล่านี้ช่วยให้วิชาธุรกิจเพื่อสังคมสามารถระดมทรัพยากร ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความชอบธรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Wang et al. (2024) พบว่าทุนทางสังคมและความชอบธรรมมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน ดังสมมติฐานที่ 2 ทุนชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิชาธุรกิจเพื่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อพนักงาน ลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปฏิบัติตามหลักกฎหมายและจริยธรรม สำหรับวิชาธุรกิจเพื่อสังคม CSR ถือเป็นส่วนหนึ่งของพันธกิจและกระบวนการสร้างคุณค่า ตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยของ Pfajfar et al. (2022, 46–61) พบว่า CSR ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำไปสู่ผลกระทบทางสังคม ดังนั้น การดำเนินงานด้าน CSR จึงช่วยลดความขัดแย้ง เพิ่มการยอมรับและสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กร ดังสมมติฐานที่ 3 ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิชาธุรกิจเพื่อสังคม

นวัตกรรมธุรกิจเป็นความสามารถในการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ การตลาด การจัดการ และรูปแบบการสร้างคุณค่าให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป วิจัยของ Tykkyläinen et al. (2021, 123689) พบว่า นวัตกรรมธุรกิจช่วยให้วิชาธุรกิจสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กัน ขณะที่ Ahmad et al. (2026, 139-184) ชี้ว่าการเปิดรับความรู้จากภายนอกช่วยเพิ่มผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทางสังคมในเชิงเหตุผล แม้ทุนชุมชนจะเป็นแหล่งความรู้และทรัพยากร แต่การเปลี่ยนทรัพยากรเหล่านั้นให้เป็นกิจกรรม CSR ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความสามารถด้านนวัตกรรม ดังนั้น เมื่อนวัตกรรมธุรกิจอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับ CSR จึงควรมีความเข้มแข็งขึ้น ดังสมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิชาธุรกิจเพื่อสังคม

วิจัยของ Hagedoorn et al. (2023, 173–198) พบว่าผลการส่งเสริมของการเปิดรับความรู้และนวัตกรรมมิได้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในทุกมิติของผลการดำเนินงาน ซึ่งผลกำกับของนวัตกรรมธุรกิจอาจแตกต่างกันตามประเภทของกิจกรรม CSR นวัตกรรมธุรกิจมิได้เป็นเพียงตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับ (Moderating) ที่เปลี่ยนแปลงระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนได้ (Satar, 2022, 813-826) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงกำหนดให้นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่ในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CC→CSR) และความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมกับความยั่งยืนของวิชาธุรกิจเพื่อสังคม (CSR→SSE) เพื่ออธิบายเงื่อนไขที่ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีความเข้มแข็งหรือเปลี่ยนแปลง

ไปในบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมในภาคเหนือของประเทศไทย ดังสมมติฐานที่ 5 นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่ในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชน และ CSR รวมถึง CSR ไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีนวัตกรรมธุรกิจเป็นตัวแปรกำกับใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ซึ่งเหมาะสมกับการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงหลายตัวพร้อมกัน (Hair et al., 2019)

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร/กลุ่มกิจการเพื่อสังคมหรือผู้ประกอบการของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียนหรือจัดตั้งของสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมและดำเนินกิจการอยู่ในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย 345 แห่ง กลุ่มกิจการเพื่อสังคม 192 กลุ่ม รวม 537 แห่ง (Office of Social Enterprise Promotion, 2024)

ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยผู้ตอบแบบสอบถามต้องเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือบริหารจัดการองค์กร และมีประสบการณ์ดำเนินงานไม่น้อยกว่า 1 ปี การวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตจำนวน 40 ตัวแปร จึงใช้เกณฑ์อัตราส่วน 10 เท่าของตัวแปรสังเกต ตามข้อเสนอของ Hair et al. (2019) ส่งผลให้ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างไม่น้อยกว่า 400 ราย ($40 \times 10 = 400$) ตามมติของ Kline (2016) แนะนำว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างในช่วง 300–400 ตัวอย่าง ถือว่าอยู่ในระดับดีถึงดีมาก มีหลักการวิเคราะห์อำนาจการทดสอบทางสถิติ (Statistical Power Analysis) ตามแนวทางของ Hair et al. (2019) ว่าการกำหนดขนาดตัวอย่างควรมีอำนาจการทดสอบ (Statistical Power) ไม่น้อยกว่า 0.80 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพื่อให้มีโอกาสเพียงพอในการตรวจพบอิทธิพลที่มีอยู่จริง และลดความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่า และช่วยเพิ่มความแม่นยำ โมเดลการวิเคราะห์ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ด้าน ได้แก่ ทุนชุมชน CSR นวัตกรรมธุรกิจ และความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 40 ข้อ และมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ ตามโครงสร้างของโมเดลที่กำหนด

เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ทุนชุมชน วัดจากการรับรู้ของผู้ประกอบการเกี่ยวกับความเข้มแข็งของเครือข่าย ความไว้วางใจ การมีส่วนร่วมของชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น มาตรวัดพัฒนาจากแนวคิดของ Putnam (2000) งานวิจัยด้านทุนชุมชน (Boonnual et al. 2023) (2) ความรับผิดชอบต่อสังคม วัดจากมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยอิงกรอบแนวคิด CSR Pyramid ของ Carroll (1991, 39-48) แนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมของ Kramer et al. (2011) (3) นวัตกรรมธุรกิจ วัดจากการรับรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการจัดการธุรกิจ โดยอิงแนวคิดนวัตกรรมของ OECD (2018) การศึกษาด้านนวัตกรรมในวิสาหกิจเพื่อสังคม (Ahmad et al. 2026, 139-184) และ (4) ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม วัดจากมิติการมีส่วนร่วม สังคมและสิ่งแวดล้อม ตามแนวคิด Triple Bottom Line (Elkington, 1997) และการประเมินความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Ghosh et al., 2024, 1–30)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้วยความตรงเชิงเนื้อหา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน วัดดัชนีความสอดคล้องข้อถามกับวัตถุประสงค์วิจัย ซึ่งมีค่าอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ ≥ 0.50 ข้อถามอยู่ระหว่าง 0.67–1.00 ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ ทดสอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ทั้งฉบับมีค่ารวม เท่ากับ 0.983 โดยค่าความเชื่อมั่นทุนชุมชน เท่ากับ 0.938 ค่าความเชื่อมั่นความรับผิดชอบต่อสังคม เท่ากับ 0.959 ค่าความเชื่อมั่นความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม เท่ากับ 0.952 และค่าความเชื่อมั่นนวัตกรรมธุรกิจ เท่ากับ 0.962 ตามที่ Nunnally (1978) เสนอแนะว่าควรมีค่า 0.70 ขึ้นไป และพิจารณาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ มีค่าเท่ากับ 0.629–0.988 ตามเกณฑ์ของ Brennan (1972) ซึ่งควรมีค่า 0.20 ขึ้นไป แสดงว่าตัวชี้วัดที่ใช้วัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวไม่มีการปะปนกัน พร้อมค่า IOC รายข้อ/ช่วงค่า ค่า Composite reliability, AVE, Factor loading, Discriminant validity และ Common method bias ดำเนินการเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามทั้งในรูปแบบเอกสารและแบบสอบถามออนไลน์ (Link: <https://forms.gle/DZ255CJz5EpmPd977>) ผ่านเครือข่ายวิสาหกิจเพื่อสังคมและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ภาคเหนือ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเข้าร่วมการวิจัยด้วยความสมัครใจ

การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย (1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง (2) วิเคราะห์ด้วยสมการโครงสร้าง (CB-SEM) เพื่อทดสอบอิทธิพลที่มีต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม และ (3) ทดสอบบทบาทตัวแปรกำกับของนวัตกรรมธุรกิจ ด้วยโปรแกรม Jamovi โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้อง (Hair et al. 2019; Ahmad et al. 2026) รวมถึงเกณฑ์ model fit เช่น χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA, SRM

ผลการวิจัย (Results)

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าคณะผู้บริหารและผู้ประกอบการหรือกลุ่มกิจการเพื่อสังคมในภาคเหนือให้ความสำคัญกับทุนชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรมธุรกิจและความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมระดับมาก ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญโดยรวมของตัวแปรด้านทุนชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรมธุรกิจ และความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ปัจจัย	$\bar{x}$	S.D.	ความสำคัญ
ทุนชุมชน	4.12	0.861	ระดับมาก
ความรับผิดชอบต่อสังคม	4.04	0.901	
นวัตกรรมธุรกิจ	3.99	0.883	
ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม	4.11	0.874	

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญระดับมากทุกด้าน คือ ทุนชุมชน ($\bar{X}$ = 4.12, S.D=0.861) รองลงมา คือ ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ($\bar{X}$ = 4.11, S.D=0.874) ความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X}$ = 4.04, S.D=0.901) และนวัตกรรมธุรกิจ ($\bar{X}$ = 3.99, S.D=0.883) ตามลำดับ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 การตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Goodness-of-Fit) เพื่อประเมินความเหมาะสมของโมเดลการวัดก่อนนำโมเดลไปวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ในขั้นตอนถัดไป ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบ Factor Loading, Composite Reliability และ AVE

ตัวแปร	Factor Loading	CR	AVE	√AVE
ทุนชุมชน (CC)	0.694–0.829	0.937	0.599	0.774
ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	0.779–0.900	0.958	0.694	0.833
ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SSE)	0.766–0.882	0.952	0.664	0.815

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวชี้วัดมีค่า Factor Loading อยู่ระหว่าง 0.694–0.900 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 โดยทุนชุมชน (CC) ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SSE) มีค่า CR เท่ากับ 0.937, 0.958 และ 0.952 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 รวมทั้งมีค่า AVE เท่ากับ 0.599, 0.694 และ 0.664 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.50 แสดงว่าโมเดลการวัดมีความเชื่อมั่นและมีความตรงเชิงลู่เข้าอยู่ในระดับที่ยอมรับ (Byrne, 2016; Kline, 2023)

การตรวจสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) เพื่อประเมินว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์ของ Fornell และ Larcker (1981) พิจารณาจากค่ารากที่สองของค่า Average Variance Extracted (√AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝง ซึ่งต้องมียค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอื่น หากค่ารากที่สองของ AVE สูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอื่น แสดงว่าตัวแปรแฝงนั้นสามารถอธิบายตัวบ่งชี้ได้ดีกว่าความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น และถือว่ามีความตรงเชิงจำแนกอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการตรวจสอบความตรงเชิงจำแนกของตัวแปรแฝง

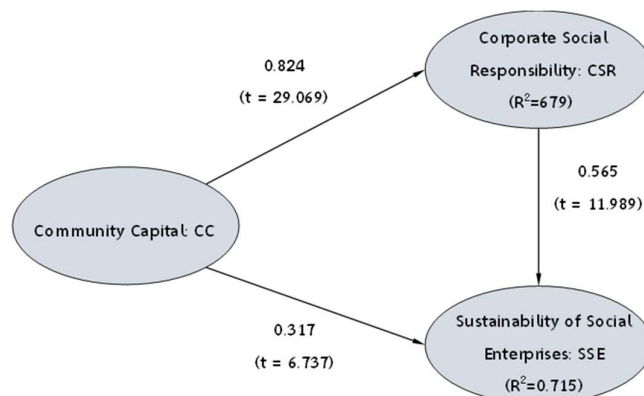
ตัวแปร	CC	CSR	SSE
ทุนชุมชน (CC)	0.774		
ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)	0.724	0.833	
ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SSE)	0.763	0.806	0.815

หมายเหตุ: ค่าที่แสดงในแนวทแยงเป็น ค่ารากที่สองของ Average Variance Extracted (√AVE)

ตารางที่ 3 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (√AVE) ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว มีค่ามากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทุกคู่ สรุปได้ว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงจำแนกอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ผลการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงตามกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัย ภายหลังจากที่โมเดลการวัด (Measurement Model) ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงและความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับยอมรับได้ โดยมีค่า $\chi^2/df=3.254$, CFI=0.920, TLI=0.913, RMSEA=0.075 และ RMR=0.030 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามข้อเสนอของ Byrne (2016) และ Kline (2023) แม้ว่าค่า GFI=0.805, NFI=0.889 และ AGFI=0.774 จะต่ำกว่าเกณฑ์เล็กน้อย แต่เมื่อพิจารณาร่วมกับดัชนีความสอดคล้องอื่น ๆ พบว่าโมเดลยังมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรได้ (Byrne, 2016; Kline, 2023)

ผลการวิเคราะห์บทบาทของทุนชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม พบว่าทุนชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.824 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Estimate=0.919, $\beta=0.824$, $t=29.069$, $p\text{-value}=0.000$) ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อระดับของทุนชุมชนเพิ่มขึ้นจะมีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมเพิ่มขึ้นตามไปด้วย และทุนชุมชนยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.317 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Estimate=0.336, $\beta=0.317$, $t=6.737$, $p\text{-value}=0.000$) อีกทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง 0.565 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (Estimate = 0.536, $\beta=0.565$, $t=11.989$, $p\text{-value}=0.000$) สะท้อนให้เห็นว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มระดับความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วยเช่นกัน ทุนชุมชนสามารถอธิบายความแปรปรวนของความรับผิดชอบต่อสังคม ร้อยละ 67.9 ($R^2=0.679$) สามารถอธิบายความแปรปรวนของความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ร้อยละ 71.5 ($R^2=0.715$) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1: ทุนชุมชนและความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์ต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ทดสอบนวัตกรรมธุรกิจที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การกำกับของนวัตกรรมธุรกิจระหว่างทุนชุมชนกับความรับผิดชอบต่อสังคม และความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

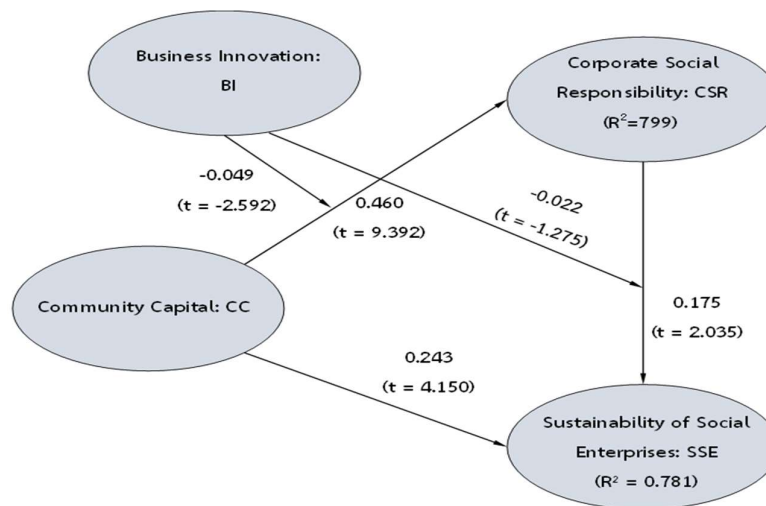
เส้นทาง	Estimate	SE	Lower	Upper	β	t	p
CC→CSR	0.460	0.049	0.365	0.557	0.413	9.392	0.000**
CSR→SSE	0.175	0.086	0.013	0.349	0.184	2.035	0.042*
CC→SSE	0.243	0.059	0.126	0.356	0.229	4.150	0.000**
CC × BI→ CSR	-0.049	0.019	-0.086	-0.012	-0.035	-2.592	0.010*
CSR× BI→SSE	-0.022	0.017	-0.056	0.012	-0.018	-1.275	0.203

หมายเหตุ: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$,

จากตารางที่ 4 พบว่า ทุนชุมชนมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อมไปสู่ CSR โดย CSR ทำหน้าที่เชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นอย่างคงที่ แต่มีผลกระทบเฉพาะที่ (pick-a-point) ดังนั้น ขึ้นอยู่กับระดับของการกำกับนวัตกรรมธุรกิจ ดังนี้

1. เมื่อนวัตกรรมธุรกิจ (BI) กำกับเส้นทางระหว่างทุนชุมชน (CC) ไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) พบว่า มีผลต่อ CSR อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Estimate= -0.049, SE=0.019, β = -0.035, t= -2.592, p= 0.010) สะท้อนให้เห็นว่า BI ทำหน้าที่ในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนและ CSR ไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม เมื่อระดับของ BI เพิ่มขึ้นค่าอิทธิพลของ CC ที่มีผลต่อ CSR มีแนวโน้มลดลง

2. เมื่อนวัตกรรมธุรกิจ (BI) กำกับเส้นทางระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SSE) พบว่าไม่มีผลต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังนั้น จึงไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Estimate= -0.022, SE= 0.017, β = -0.018, t= -1.275, p= 0.203) สะท้อนว่าบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีการดำเนินการ CSR มีลักษณะเป็นพันธกิจหลักมากกว่าเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง BI ไม่ได้มีบทบาทสำคัญที่เป็นตัวกระตุ้นให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดการเติบโต ดังภาพที่ 2

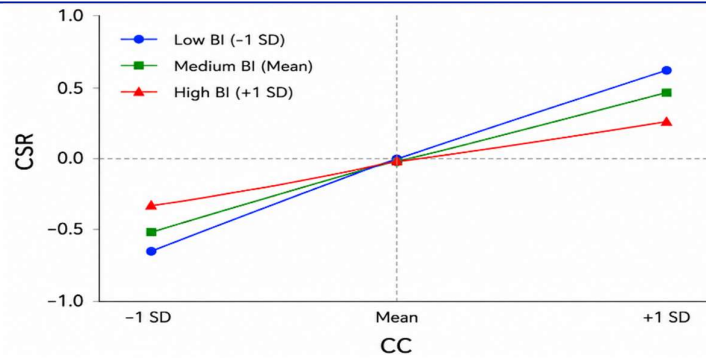


ภาพที่ 2: ผลการวิเคราะห์ Moderated Model

เมื่อพิจารณาความสามารถในการอธิบายความแปรปรวน (R^2) พบว่า 1) โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้ร้อยละ 79.9 ($R^2 = 0.799$) 2) โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SSE) ได้ร้อยละ 78.1 ($R^2 = 0.781$) ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงเส้นตรงและอิทธิพลปฏิสัมพันธ์ (ใช้ Standardized Coefficient: β) พบว่า นวัตกรรมธุรกิจ (BI) มีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับเชิงลบในเส้นทาง $CC \rightarrow CSR$ ($\beta = -0.035$, $p = .010$) จากการวิเคราะห์ Simple Slope (Pick-a-Point Approach) ณ ระดับ BI ต่างกัน ($-1SD$, Mean, $+1SD$) พบว่า

- ณ ระดับ Low BI ($-1SD$) CC มีอิทธิพลต่อ CSR สูงสุด ($b = 0.582$, $p < .001$)
- ณ ระดับ Medium BI (Mean) CC มีอิทธิพลต่อ CSR ปานกลาง ($b = 0.448$, $p < .001$)
- ณ ระดับ High BI ($+1SD$) CC มีอิทธิพลต่อ CSR ลดลง ($b = 0.314$, $p < .001$)

ทิศทางค่า β ติดลบนี้สะท้อน Dampening Effect หรือ Strategic Substitution Effect ซึ่งชี้ว่าเมื่อวิสาหกิจเพื่อสังคม ยกกระดับนวัตกรรมสูงขึ้น อิทธิพลการขับเคลื่อน CSR โดยตรงจากทุนชุมชนดั้งเดิมจะลดความสำคัญลง โดยถูกทดแทนด้วยกลไกนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์กรแทน ดังภาพที่ 3 กราฟปฏิสัมพันธ์ (Interaction Plot) และการแปลผลเชิงทิศทาง



ภาพที่ 3: กราฟปฏิสัมพันธ์ (Interaction Plot) CC → CSR จำแนกตามระดับ BI

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ Simple Slope (Pick-a-Point Approach)

ระดับนวัตกรรมธุรกิจ (BI) (ค่ามาตรฐาน)	อิทธิพลของ CC → CSR (b: Unstandardized)	Standardized β	p-value	แปลผล
Low BI (-1 S.D)	b= 0.582	$\beta = 0.582$	< .001	อิทธิพลสูงสุด
Medium BI (Mean)	b= 0.448	$\beta = 0.448$	< .001	อิทธิพลปานกลาง
High BI (+1 S.D)	b= 0.314	$\beta = 0.448$	< .001	อิทธิพลลดลง

จากตารางที่ 5 การแปลผลเชิงทิศทาง โดยเฉพาะค่าสัมประสิทธิ์ปฏิสัมพันธ์เป็นลบ (b= -0.314, p= .010 แสดงว่า BI ทำหน้าที่ในการกำกับเชิงลบเส้นทาง CC → CSR เมื่อวิสาหกิจเพื่อสังคมยกระดับ BI ให้สูงขึ้น อิทธิพลการขับเคลื่อน CSR โดยตรงจาก CC จะลดลงและถูกแทนด้วยกลไกนวัตกรรมและเทคโนโลยีขององค์กรแทน

ตารางที่ 6 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

เส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	β	t-value	p-value	ผลลัพธ์
H:1 ทูมชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเพื่อสังคม	0.824	29.069	0.000**	สนับสนุน
H:2 ทูมชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม	0.317	6.737	0.000**	สนับสนุน
H:3 ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม	0.565	11.989	0.000**	สนับสนุน
H:4 นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทูมชุมชนไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเพื่อสังคม	-0.035	-2.592	0.010*	สนับสนุน
H:5 นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม	-0.018	-1.275	0.203	ไม่สนับสนุน

หมายเหตุ: * p < 0.05, **p < 0.01,

จากตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานสรุปได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ทุณชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเพื่อสังคม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ทุณชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .01 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุน

สมมติฐานที่ 2 ทุณชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ทุณชุมชนมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .01 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุน

สมมติฐานที่ 3 ความรับผิดชอบต่อสังคมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า CSR มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .01 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุน

สมมติฐานที่ 4 นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคมของวิสาหกิจเพื่อสังคม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนชุมชนไปสู่ CSR ของวิสาหกิจเพื่อสังคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับที่ .05 ผลลัพธ์ คือ สนับสนุน

สมมติฐานที่ 5 นวัตกรรมธุรกิจทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า นวัตกรรมธุรกิจไม่ได้ทำหน้าที่ในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่าง CSR ไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่มีนัยสำคัญ ผลลัพธ์ คือ ไม่สนับสนุน

อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

ผลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญกับทุนชุมชนมาก เป็นอันดับแรก เนื่องจากทุนชุมชนเป็นรากฐานของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม ช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิก การพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจ การสืบทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น และการสร้างนวัตกรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ของพื้นที่ โดยเฉพาะบริบทภาคเหนือที่มีโครงสร้างสังคมแบบเครือญาติและมีทุนวัฒนธรรมสูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการเห็นความสำคัญทุนชุมชนในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boonnua et al. (2024, 1–21) ที่พบว่าทุนทางวัฒนธรรมและเครือข่ายทางสังคมเป็นกลไกสำคัญต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม ในภาคเหนือ รวมทั้งวิจัยของ Costa et al. (2021, 289–313) ที่ระบุว่าทุนชุมชนเป็นกลไกหลักของการเรียนรู้ร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสำคัญในระดับมาก รองลงมา ประเด็นสำคัญที่สุด คือ การกำหนดพันธกิจด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากพันธกิจทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับทิศทางการดำเนินงานและสร้างความเข้าใจร่วมระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สัมพันธ์กับวิจัยของ Sheehy et al. (2021, 5965) สรุปว่าพันธกิจที่ชัดเจนช่วยเชื่อมโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจกับเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ขณะที่วิจัยของ Bansal et al.

(2019, 1091) เชื่อว่าพันธกิจยังช่วยสร้างความชอบธรรมและความเชื่อมั่นต่อองค์กร รองลงมา คือ การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนพันธกิจสู่การปฏิบัติจริง และช่วยเสริมสร้างทุนทางสังคม ความไว้วางใจ และภาพลักษณ์เชิงบวก (Boonnual et al. 2024; Jayawardhana et al. 2022) ส่วนการวัดและรายงานผลกระทบทางสังคมแม้ยู่ลำดับที่สาม แต่มีบทบาทต่อความโปร่งใสและธรรมาภิบาล โดยวิจัยของ Costa et al. (2021, 289-313) ระบุว่าผลกระทบช่วยสะท้อนระหว่างพันธกิจกับผลลัพธ์จริง และเพิ่มความน่าเชื่อถือในสายตาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านนวัตกรรมธุรกิจ แม้จะอยู่ลำดับสุดท้าย แต่ยังมีความสำคัญระดับมากเช่นกัน โดยเฉพาะการพัฒนาช่องทางรายได้ที่หลากหลาย ช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินและเพิ่มความมั่นคงในการดำเนินงาน วิจัยของ Tykkyläinen et al. (2021) และ Nair (2022) เชื่อว่าการมีรายได้หลายแหล่งช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและศักยภาพในการขยายผลกระทบทางสังคม อีกทั้ง Satar (2022, 813-821) ยังเน้นว่า BI เป็นกลไกเชื่อมโยงความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รองลงมา คือ การสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกช่วยเติมเต็มข้อจำกัดทรัพยากรและเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วม (Reineke et al. 2026; Kamaludin et al. 2026) และลำดับที่สาม คือ การใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงผู้ผลิตกับผู้บริโภคโดยตรง งานวิจัยของ Pholphirul et al. (2023) และ ICBIR (2022) เชื่อว่านวัตกรรมช่วยลดคนกลาง เพิ่มมูลค่าและขยายตลาดให้ชุมชน

ผลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า บทบาทของทุนชุมชนมีความสัมพันธ์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด เพราะทุนชุมชนกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมและนวัตกรรมทางสังคม โดยเฉพาะเครือข่ายและภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญช่วยให้เกิดนวัตกรรมทางสังคมที่ตอบโจทย์การพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ชุมชนที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม หรือการจัดการทรัพยากรอย่างมีส่วนร่วม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ahmad et al. (2026, 139-184) สรุปว่าทุนชุมชนเป็นฐานทางสังคมที่เอื้อต่อการพัฒนาแนวคิด และพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงลึกและยั่งยืน รวมถึงงานวิจัยของ Satjasomboon, et al. (2024, 121-137) สรุปว่าความตั้งใจของผู้ประกอบการเพื่อสังคมเน้นการแก้ไขปัญหาสังคมควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Boonnual et al. (2024, 1-21) สรุปว่าทุนชุมชนเอื้อต่อการสร้างคุณค่าร่วมระหว่างองค์กรและสังคม การมีทุนชุมชนที่สูงช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงผลประโยชน์ของธุรกิจเข้ากับผลประโยชน์ของชุมชนเกิดการสร้างคุณค่าร่วม ซึ่งเป็นหัวใจของความรับผิดชอบต่อสังคมในยุคใหม่

รองลงมา คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการวิสาหกิจเพื่อสังคมมีความสัมพันธ์ต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม เพราะช่วยให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืนทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม หากคณะกรรมการที่มีจิตสำนึกทางสังคมสูง มักเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เช่น ชุมชนท้องถิ่น พนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและดำเนินงานด้วย CSR ย่อมส่งผลให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความยืดหยุ่น และได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากเครือข่ายภายนอก สัมพันธ์กับวิจัยของ Conesa-Carril et al. (2025, 1-37) เชื่อว่าการนำ

CSR เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และมีผลเชิงบวกต่อเสถียรภาพทางการเงินและชื่อเสียงขององค์กร และงานวิจัยของ Boonnuat et al. (2024, 1–21) เสริมว่าคณะกรรมการที่ยึดมั่นในหลักของ CSR มักส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านการผลิตและการจัดสรรผลประโยชน์ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและสร้างความยั่งยืนเชิงสังคม รวมถึงงานวิจัยของ Ghosh et al. (2024, 1–30) ชี้แนะว่ากิจกรรม CSR ที่เกิดจากคณะกรรมการย่อมจะช่วยให้วิสาหกิจเพื่อสังคมบรรลุความยั่งยืนแบบ Triple Bottom Line คือ มีทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงทั้ง 3 มิตินี้ร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม

สุดท้าย ทูมชุมชนมีความสัมพันธ์ต่อความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม เพราะ CC เป็นทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้ เช่น ทุนทางเศรษฐกิจและทุนที่จับต้องไม่ได้ เช่น เครือข่ายทางสังคม ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม ทุนเหล่านี้ช่วยให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ เพิ่มความมั่นคงทางเศรษฐกิจและลดความเสี่ยงทางเศรษฐกิจในระยะยาว โดยงานวิจัยของ Ahmad et al. (2026, 139–184) สรุปว่าการมีเครือข่ายชุมชนที่แน่นแฟ้นและความไว้วางใจระหว่างสมาชิก ซึ่งต่างก็เป็นทุนชุมชนที่ทำให้เกิดการร่วมมือและตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมส่งผลให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความต่อเนื่องและยั่งยืนมากขึ้น อีกทั้งงานวิจัยของ Avalo-Ortega et al. (2020, 7779) และ Ahmad et al. (2026, 139–184) แนะนำว่า CC เป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรมทางสังคมจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองตลาดยุคใหม่และสร้างรายได้ให้กับชุมชน อีกทั้งผลวิจัยของ Ghimire (2023, 45–60) สนับสนุนว่า CC เอื้อต่อการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างวิสาหกิจกับภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน ทำให้เกิดเครือข่ายการพัฒนาแบบบูรณาการ ซึ่งช่วยให้วิสาหกิจเหล่านี้เข้าถึงทรัพยากรและตลาดได้มากขึ้น

ผลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการทดสอบบทบาทนวัตกรรมธุรกิจที่กำกับทุนชุมชนไปสู่ความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ หมายความว่าความสัมพันธ์ระหว่าง CC และ CSR เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของ IB ซึ่ง IB ทำหน้าที่แทนบางส่วนของบทบาททุนชุมชน โดยเฉพาะวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มี IB สูง กลไกการสร้างคุณค่าทางสังคม เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อสิ่งแวดล้อม หรือโมเดลธุรกิจเพื่อชุมชนจะเกิดขึ้นจากเทคโนโลยี กระบวนการจัดการและแนวคิดเชิงกลยุทธ์มากกว่าการพึ่งพา CC และทุนวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Ahmad et al. (2026, 139–184) เสนอว่าพลังของทุนชุมชนที่เคยส่งผลโดยตรงต่อCSR จะลดลง หากองค์กรใช้ IB เป็นเครื่องมือหลักในการตอบสนองต่อสังคมแทนทุนชุมชนบางส่วนได้ โดยที่วิสาหกิจเพื่อสังคมดั้งเดิมที่เคยอาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่นในการผลิต อาจเปลี่ยนมาใช้เทคโนโลยีการผลิตสะอาด เพื่อสร้างผลลัพธ์ทางสังคมแทนการพึ่งพาเครือข่ายชุมชนโดยตรง สัมพันธ์กับงานวิจัยของ Boonnuat et al. (2024, 1–21) พบว่าในระยะเริ่มต้นของวิสาหกิจเพื่อสังคม ทุนชุมชนมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เมื่อองค์กรเติบโตมากขึ้นและนำ IB เข้ามาประยุกต์ใช้ CC กลับทำหน้าที่สนับสนุนมากกว่าขับเคลื่อนโดยตรง ตลอดงานวิจัยของ Vovk et al. (2025, 44–58) อธิบายว่า CSR ที่มีการขับเคลื่อนด้วย IB ย่อมเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กรที่มีความยั่งยืน กล่าวคือ CC ยังคงเป็นฐานของคุณค่าทางสังคม แต่กลไกของ CSR ต่อสังคมถูกส่งต่อไปกับนวัตกรรมขององค์กร สรุปว่าการที่ IB ทำหน้าที่ในการกำกับ CC และ

CSR อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเมื่อวิสาหกิจเพื่อสังคมมีระดับ IB สูงขึ้น การใช้ CC โดยตรงในการขับเคลื่อน CSR จะลดความสำคัญลง เนื่องจาก IB เข้ามาเป็นตัวขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่เปลี่ยน CC ให้กลายเป็นคุณค่าทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางตรงกันข้าม ผลการทดสอบการกำกับในเส้นทางระหว่าง CSR ไปสู่ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม กลับพบว่า IB ไม่มีบทบาทในการกำกับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้นั้น สรุปได้ถึงข้อจำกัดเชิงบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมในพื้นที่ภาคเหนือของประเทศไทย อาทิ ข้อจำกัดด้านพันธกิจทางสังคมของกิจการ ซึ่งพันธกิจทางสังคมไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงกิจกรรมเสริม หรือเครื่องมือการตลาดเหมือนธุรกิจทั่วไป แต่เป็นแก่นแท้ขององค์กร ดังนั้น การดำเนินงานด้าน CSR จึงเป็นการตอบสนองต่อพันธกิจหลักโดยตรง และส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรอยู่แล้วอย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่ต้องอาศัยระดับของ IB มาเป็นตัวช่วยเร่งหรือเพิ่มผลกระทบแต่อย่างใด สอดคล้องกับแนวคิดของ Sheehy et al. (2021, 5965) ที่ระบุว่า CSR ในวิสาหกิจเพื่อสังคมถูกหลอมรวมอยู่ในตรรกะการดำเนินงานหลัก

สำหรับข้อจำกัดด้านขนาดองค์กรและทรัพยากร วิสาหกิจเพื่อสังคมและกลุ่มกิจการเพื่อสังคมส่วนใหญ่ในภาคเหนือของประเทศไทยเป็นกิจการขนาดเล็ก หรือธุรกิจฐานรากที่พึ่งพิงเงินทุนส่วนตัวและทุนครอบครัว (The National Social Enterprise Promotion Committee, 2020) ทำให้มีทรัพยากรทางการเงินและกำลังคนจำกัด ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Tykkyläinen et al. (2021) ชี้ว่า IB ที่มีอยู่จึงอาจเป็นเพียงนวัตกรรมระดับพื้นฐานที่ไม่แข็งแกร่งหรือมีขนาดใหญ่พอที่จะสร้างผลกระทบต่อความยั่งยืนในระดับโครงสร้างองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ รวมถึงข้อจำกัดด้านความพร้อมเทคโนโลยีและความสามารถทางเทคโนโลยี บริบทผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมภาคเหนือส่วนหนึ่งเป็นผู้สูงอายุและภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งข้อมูลของ NESDC (2023) และ Wongwirach et al. (2024, 94–119) สรุปว่าวิสาหกิจยังขาดแคลนทักษะดิจิทัล การเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ IB ยังไม่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มประสิทธิภาพในการแปลงกิจกรรม CSR ไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงพาณิชย์ หรือความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างเต็มที่

ข้อค้นพบนี้ไม่ได้ปฏิเสธแนวคิดเสริมพลังของ Ahmad et al. (2026, 139-184) โดยสิ้นเชิง แต่ชี้ให้เห็นเงื่อนไขขอบเขตว่าอิทธิพลเสริมพลังของ IB อาจเกิดเฉพาะในบริบทที่ CC กับนวัตกรรมทำงานเสริมกัน ขณะที่บริบทวิสาหกิจเพื่อสังคมภาคเหนือไทยที่ทุนชุมชนเข้มแข็งมากอยู่แล้ว IB กลับทำหน้าที่ทดแทนมากกว่าเสริมพลัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sheehy et al. (2021) สนับสนุนว่า CSR เป็นแก่นอัตลักษณ์กำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งหมด และงานวิจัยของ Jayawardhana et al. (2022, 21582440221123200) เสนอว่า CSR ยังเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความชอบธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทฤษฎีทุนทางสังคม ซึ่งถือเป็นทุนทางสังคมที่สนับสนุนการดำรงอยู่ในระยะยาว ถึงแม้ระดับ IB จะแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่าง CSR และความยั่งยืนยังคงปรากฏอย่างต่อเนื่อง และงานวิจัยของ Tykkyläinen et al. (2021) สรุปว่าข้อจำกัดของทรัพยากรของวิสาหกิจเพื่อสังคม อาจทำให้ IB ยังไม่

เข้มแข็งพอที่จะเสริมพลังความสัมพันธ์ดังกล่าว ถึงแม้จะกระจายแหล่งรายได้ที่ช่วยเพิ่มความมั่นคง แต่ผลลัพธ์ยังขึ้นกับศักยภาพการจัดการทรัพยากรและเป้าหมายทางสังคมกับข้อจำกัดเชิงพาณิชย์ อาจลดศักยภาพของ IB ในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ได้เช่นกัน ซึ่งสะท้อนความเชื่อมโยงกับทฤษฎี Triple Bottom Line ที่การบรรลุความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ต้องอาศัยการประสานกันระหว่างทรัพยากร บริบทองค์กร และกลยุทธ์ที่เหมาะสมอย่างเป็นระบบ

สรุป (Conclusion)

สรุปได้ว่าความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่ต้องบูรณาการระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคมและนวัตกรรมธุรกิจอย่างสมดุล โดยนวัตกรรมธุรกิจมีบทบาทกำกับเชิงลบ เมื่อองค์กรมีนวัตกรรมสูงขึ้น ความสำคัญของทุนชุมชนต่อการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคมลดลง แสดงถึงการเปลี่ยนผ่านจากทุนชุมชนไปสู่ทุนทางเทคโนโลยีทางสังคม ซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมยังส่งผลโดยตรงต่อความยั่งยืนของกิจการ โดยไม่ต้องผ่านนวัตกรรม ซึ่งสะท้อนว่าการดำเนินงานของความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม อาจจะนำนวัตกรรมธุรกิจอธิบายพลวัตของการพัฒนาอย่างยั่งยืนในวิสาหกิจเพื่อสังคมได้บางสถานการณ์เท่านั้น

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ภาครัฐควรจัดตั้งศูนย์สนับสนุนนวัตกรรมเพื่อสังคม เพื่อส่งเสริมให้วิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ เทคโนโลยีและเครื่องมือด้านนวัตกรรมได้อย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทหรือภูมิภาคที่มีทุนชุมชนเข้มแข็ง แต่ขาดทรัพยากรด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติและกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ควรร่วมกันผลักดันนโยบายดังกล่าว

1.2 ควรมีการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือเชิงนโยบายระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ระหว่างกัน เช่น โครงการจับคู่ธุรกิจ โดยช่วยให้ทุนชุมชนได้รับการต่อยอดด้วยนวัตกรรมจากภาคเอกชน และสร้างความยั่งยืนร่วมกัน

1.3 ผู้บริหารวิสาหกิจเพื่อสังคมควรจัดทำนโยบายและระบบติดตามประเมินผลที่สามารถวัดผลลัพธ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดตัวชี้วัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Indicators) ควบคู่กับการจัดทำรายงานความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

1.4 ผู้ประกอบการและผู้บริหารวิสาหกิจเพื่อสังคม ควรกำหนดนโยบายที่บูรณาการทุนชุมชน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายความร่วมมือ ทรัพยากรในพื้นที่และการมีส่วนร่วมของประชาชน เข้ากับนวัตกรรมธุรกิจในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่อย่างเป็นระบบ เนื่องจากผลการวิจัย

ชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมธุรกิจช่วยเสริมให้ชุมชนสามารถแปรเปลี่ยนเป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มตัวแปรแทรกกลาง เช่น ตัวแปรด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งอาจมีบทบาทส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างชุมชน CSR และนวัตกรรมธุรกิจไปสู่ความยั่งยืน

2.2 ควรมีการเชื่อมโยงกับแนวคิดเศรษฐกิจ BCG และ ESG เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบนโยบายระดับชาติ และช่วยยกระดับงานวิจัยวิสาหกิจเพื่อสังคมไทยเข้าสู่มาตรฐานสากล

3. ข้อจำกัดของการวิจัย

3.1 การวิจัยครั้งนี้ใช้การออกแบบการวิจัยแบบภาคตัดขวาง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาเดียว จึงสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ แต่ยังไม่สามารถยืนยันความ因果และผลได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การวิจัยในอนาคตควรใช้การวิจัยแบบตามช่วงเวลา หรือการออกแบบการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อยืนยันทิศทางของความสัมพันธ์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของชุมชน ความรับผิดชอบต่อสังคม นวัตกรรมธุรกิจและความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมในระยะยาวได้

เอกสารอ้างอิง (References)

- Ahmad, M., Wu, Q., & Sualeh Khattak, M. (2026). Linking green intellectual capital to sustainability and sustainable business model innovation in manufacturing SMEs: the role of green dynamic capability. *Journal of Intellectual Capital*, 27(1), 139-184. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2024-0314>
- Alter, K. (2007). *The Four Lenses Strategic Framework: Toward an Integrated Social Enterprise Methodology*. Social Enterprise, Typology.
- Avalo-Ortega, J. A., Yagüe-Blanco, J. L., Vara-Horna, A., & Cangahuala Allain, G. (2020). Mediation effect of adaptive planning between social capital and business innovation: Application to a community of Pisco producers in Peru. *Sustainability*, 12(18), 7779. <https://doi.org/10.3390/su12187779>
- Bansal, S., Garg, I., & Sharma, G. D. (2019). Social entrepreneurship as a path for social change and driver of sustainable development: A systematic review and research agenda. *Sustainability*, 11(4), 1091. <https://doi.org/10.3390/su11041091>
- Bataineh, M. J., Sánchez-Sellero, P., & Marcuello, C. (2023). Toward sustainability: The role of social entrepreneurship in creating social-economic value in renewable energy social

- enterprises. *Revista de Economía y Empresa*, 37(1), 1–15.
<https://zaguan.unizar.es/record/126869>
- Boonnual, C., Boonnual, T., & de Correa, M. (2024). Social capital and corporate social responsibility: Pathways to the sustainability of community enterprises in Chumphon Province. *International Journal of Professional Business Review*. 9(1), 1-21.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4174>
- Brennan, R. L. (1972). A generalized upper-lower item discrimination index. *Educational and Psychological Measurement*, 32(2), 289–303. <https://doi.org/10.1177/001316447203200206>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). Routledge.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Conesa-Carril, M. C., Larrán-Jorge, M., Martínez-Martínez, D., & Herrera-Madueño, J. (2025). Enhancing sustainability reporting in state-owned enterprises: an action research approach. *Social and Environmental Accountability Journal*, 1-37.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0969160X.2025.2600000>
- Costa, E., & Andreasson, M. (2021). Social impact and performance measurement systems in an Italian social enterprise: A participatory action research project. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(3), 289-313.
<https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2020-0012>
- Satar, M. S. (2022). Sustainability and triple bottom line planning in social enterprises: Developing the guidelines for social entrepreneurs. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(3), 813-821.
<https://doi.org/10.18280/ijstdp.170311>
- Dees, J. G., & Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise [Review of University-Business Partnerships: An Assessment by Norman E. Bowie]. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 165–178. <https://philpapers.org/rec/DEETCO-3>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
<https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gál, K., & Pásztor, R. G. (2022). Theoretical aspects of social enterprises. *Papers in Arts and Humanities*, 2(2), 125-145. <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=1084131>
- Ghimire, B. J. (2023). Three pillars of sustainable development: Challenges versus achievements. *Journal of Sustainable Development Policy and Justice*, 1(2), 45–60.
<https://doi.org/10.3126/jsdpj.v1i02.58266>
- Ghosh, S., Ray, S., Nair, R., Nath, S., & Bishu, R. (2024). Exploring the sustainability of social enterprises: A scoping review. *Journal Sustainability Research*, 6(3), 1-30.
<https://doi.org/10.20900/jsr20240044>
- Hagedoorn, J., Haugh, H., Robson, P., & Sugar, K. (2023). Social innovation, goal orientation, and openness: Insights from social enterprise hybrids. *Small Business Economics*, 60(1), 173–198.
<https://doi.org/10.1007/s11187-022-00643-4>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- ICBIR. (2022). Level up, Community-based tourism: An analysis of Thailand’s tourism social enterprise: Case Study of Local Alike. In *7th International Conference on Business and Industrial Research*. IEEE. <https://doi.org/10.1109/icbir54589.2022.9786464>
- Jayawardhana, K., Fernando, I., & Siyambalapitiya, J. (2022). Sustainability in social enterprise research: A systematic literature review. *Sage Open*, 12(3), 21582440221123200.
<https://doi.org/10.1177/21582440221126269>
- Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., Selvachandran, G., & Quek, S. G. (2026). Is Mission Agility A Catalyst for Sustainability Through Exogenous Shocks in Social Entrepreneurship?. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-29.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2026.2619098>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). *Creating Shared Value*. Boston, MA: FSG.

- Nair, P. B. (2022). Embracing hybridity: A business model innovation for sustainable social enterprises. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 1600–1617.
<https://doi.org/10.33736/ijbs.5186.2022>
- National Economic and Social Development Council. (2023). *Policy dialogue: Creating an environment conducive to the development of social enterprises in Thailand*.
<https://www.nesdc.go.th>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- OECD. (2018). *OECD science, technology and innovation outlook 2018: Adapting to technological and societal disruption* (OECD Publishing).
https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2018-en
- Office of Social Enterprise Promotion. (2024). *Statistical Data on Registered Social Enterprises and Social Businesses*. https://www.osep.or.th/?utm_source=chatgpt.com
- Office of the National Higher Education, Science, Research and Innovation Policy Council. (2026). *Social Enterprise: A Business Model Integrating Economic and Social Value for Sustainable Growth*. <https://www.nxpo.or.th>
- Pfajfar, G., Shoham, A., Matecka, A., & Zalaznik, M. (2022). Value of corporate social responsibility for multiple stakeholders and social impact – relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 143, 46–61.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.051>
- Pholphirul, P., Kwanyou, A., Rukumnuaykit, P., Charoenrat, T., & Srijamdee, K. (2023). Social network analysis and network centrality in community enterprises: evidence from One Tambon One Product entrepreneurship program in border Thailand. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 16 (4), 1118–1143.
<https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2022-0106>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics: A reader* (pp. 223–234). New York: Palgrave Macmillan US.
- Reineke, R. D., & Gottschall, O. (2026). Sustainable learning architectures for corporate universities as platforms for intrapreneurship and change in an international context. In *Innovating Business and Education for Sustainable Development* (pp. 443–473). Cham: Springer Nature Switzerland.

- Satjasomboon, S., Thechatakerng, P., Srinaruewan, P., & Sukphan, J. (2024). Social Business Model Innovation Towards Sustainability in the Upper Northern Region of Thailand. *School of Administrative Studies Academic Journal*, 7(2), 121–137. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SASAJ/article/view/267763>
- Schumpeter, J. A. (1934) *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers, Piscataway.
- Shabbir, M. S. (2025). Corporate sustainability reimagined: A bibliometric–systematic literature review of governance, technology, and stakeholder-driven strategies for SDG impact. *Business Strategy and the Environment*, 34(7), 9203–9222. <https://doi.org/10.1002/bse.70070>
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- The National Science and Technology Development Agency (NSTDA). (2018). *National Strategy B.E. 2561–2580 (2018–2037)*. https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/ratchakitcha-national-strategy-2561-2580/
- The National Social Enterprise Promotion Committee. (2020). *Global Social Enterprise; The state of supported by social enterprise in Thailand*. <https://www.britishcouncil.org/>
- Tykkyläinen, S., & Ritala, P. (2021). Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*, 125, 684–697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>
- United Nations ESCAP. (2024). *Social enterprise landscape in northern Thailand: towards inclusive growth*. Bangkok: UN ESCAP Asia-Pacific.
- Vovk, R., Agres, O., Shkromyda, V., Sadura, O., Duma, O., Kaminskyi, L.-R., & Bliumska-Danko, K. (2025). The impact of corporate social responsibility on company profits. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2). 44–58. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/6917>
- Wirothititayawong, N., Limpasirisuwan, N., Thaodon, A., Wuttisuksuntorn, W., & Champahom, T. (2025). The roles of social entrepreneur competencies and social innovation in sustainable social entrepreneurship in Thailand. *Administrative Sciences*, 15(6), 222. <https://doi.org/10.3390/admsci15060222>

Wongwirach, K., & Meksuwan, A. (2024). The influence of Entrepreneurial Characteristics, Business Networks, and Entrepreneurial Competencies on the Social Entrepreneurship Orientation of Community Product Entrepreneurs in Northern Thailand. *Journal of the Association of Researchers*, 29(4), 94–119. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jar/article/view/274907>