

## Social Business Model Canvas: ตัวช่วยออกแบบโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม

! เมื่อมีไอเดียหรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์สังคมแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อมาคือการออกแบบโมเดลธุรกิจก่อนที่จะพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมต่อไป **โมเดลธุรกิจ** คือสิ่งที่อธิบายว่าองค์กรสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร และสร้างรายได้จากคุณค่าที่ส่งมอบนั้นอย่างไร ส่วน **โมเดลธุรกิจสำหรับกิจการเพื่อสังคม** นั้น นอกจากจะสนใจว่าองค์กรสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจอย่างไรแล้ว ยังต้องอธิบายว่ากิจการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไรด้วย การสร้างโมเดลธุรกิจของกิจการเพื่อสังคมจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ชุมชน สิ่งแวดล้อม และผู้บริโภครวมทั้งจะแค่นักลงทุนและผู้ถือหุ้น (Shareholders) เท่านั้น

! **Business Model Canvas** เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยการให้กรอบคิดที่ช่วยในการคำนึงถึงมิติต่างๆในการดำเนินธุรกิจ และช่วยให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆได้ในกระดาษเพียงหนึ่งแผ่น จึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการออกแบบธุรกิจที่ทำได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับได้ง่าย เหมาะสมกับช่วงเริ่มต้นออกแบบ ก่อนที่จะวางแผนธุรกิจในระดับที่ละเอียดขึ้นต่อไป

! เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไปในแง่ของเป้าหมายทางสังคม จึงมีการพัฒนาเครื่องมือในการออกแบบโมเดลธุรกิจสำหรับกิจการเพื่อสังคมโดยเฉพาะซึ่งก็คือ **Social Business Model Canvas** โดย Social Innovation Lab และ Tandemic ที่ต่อยอดจากเครื่องมือ Business Model Canvas โดยเพิ่มองค์ประกอบที่สำคัญ 5 อย่างคือ

- **กลุ่มผู้รับผลประโยชน์ทางสังคม (Beneficiary Segments):** ใครคือกลุ่มที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจการของเราบ้าง เช่น กลุ่มคนด้อยโอกาส คนพิการ เกษตรกรรายย่อย ฯลฯ กลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์อาจเป็นคนละกลุ่มกับลูกค้าที่จ่ายเงินซื้อสินค้าบริการของเรา หรือในบางกรณีอาจเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มลูกค้าก็ได้ เช่น ถ้าเราใช้โมเดลธุรกิจ Low-income as market ซึ่งเป็นการจับตลาดกลุ่มผู้มีรายได้น้อย โดยเน้นสินค้าและบริการราคาถูกที่ผู้มีรายได้น้อยเอื้อมถึง และตอบโจทย์ปัญหาสังคมไปพร้อมๆกัน เช่น บริการทางสุขภาพสำหรับชุมชน เป็นต้น
- **คุณค่าที่มอบให้แก่สังคมและลูกค้า (Social and Customer Value Proposition):** คุณค่าหรือประโยชน์ที่กิจการมอบให้แก่สังคมคืออะไร และคุณค่าที่กลุ่มลูกค้าจะได้รับผ่านสินค้าหรือบริการของเราคืออะไร เรากำลังแก้ไขปัญหาหรือตอบโจทย์ความต้องการใดแก่ลูกค้า และกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้าสามารถเชื่อมโยงกับคุณค่าที่เรามอบให้แก่สังคมด้วย ซึ่งเป็นหนึ่งในสิ่งที่ทำให้กิจการเพื่อสังคมมีความพิเศษกว่าธุรกิจทั่วไป
- **ประเภทของวิธีแก้ไขปัญหา (Type of Intervention)** รูปแบบของวิธีการที่กิจการของเราใช้เพื่อแก้ไขปัญหาคืออะไร เช่น เป็นการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือการจัดเวิร์คช็อป เป็นต้น
- **ผลลัพธ์ทางสังคม (Impact Measures)** ผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการเพื่อสังคมต้องการสร้างคืออะไร และจะวัดผลลัพธ์ทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร
- **การจัดการผลกำไร (Surplus):** วางแผนที่จะจัดการกับผลกำไรของกิจการอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น นำกลับไปหล่อเลี้ยงกิจการเพื่อสังคม (เพื่อให้สามารถสร้างสิ่งดีแก่สังคมต่อไปได้) นำไปปันผลให้ชาวบ้านที่เป็นผู้ร่วมถือหุ้น หรือนำไปใช้ในกิจกรรมเพื่อสังคมอื่นๆ ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางสังคมที่ตั้งไว้

! องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นมาทั้งหมดนี้ เป็นสิ่งสำคัญที่กิจการเพื่อสังคมควรนึกถึงในการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีมิติทางสังคมเพิ่มเข้ามา เพื่อให้การสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง

! หัวข้ออื่นๆใน Social Business Model Canvas นอกเหนือจากที่กล่าวมาจะคล้ายกับหัวข้อที่มีอยู่ใน Business Model Canvas ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบโมเดลธุรกิจทั่วไป คือ

- **Customers segments:** ใครคือกลุ่มลูกค้าที่จะสนใจซื้อสินค้าหรือบริการของเรา
- **Customer Value Propositions:** คุณค่าที่กลุ่มลูกค้าจะได้รับผ่านสินค้าหรือบริการของเราคืออะไร เรากำลังแก้ไขปัญหาหรือตอบโจทย์ความต้องการใดแก่ลูกค้า
- **Channels:** ช่องทางใดที่เราจะใช้เพื่อส่งมอบบริการหรือสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้าและกลุ่มที่ได้รับประโยชน์
- **Key Activities:** อะไรคือกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจการเพื่อสังคมของเรา เช่น กระบวนการผลิต การตลาด การขนส่ง กิจกรรมเพื่อสร้างทักษะและการมีส่วนร่วมกับชุมชน เป็นต้น
- **Key Resources:** กิจการของเราต้องการทรัพยากรอะไรบ้างในการดำเนินงาน เช่น เงินทุน บุคลากร ทรัพย์สินทางปัญญา ฯลฯ
- **Partners & Key Stakeholders:** ใครคือพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจของเรา และเข้ามาเติมเต็มธุรกิจเราในด้านใด นอกจากนี้ กิจการเพื่อสังคมควรคิดถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆด้วยว่าเป็นใคร มีบทบาทอะไรในกิจการของเรา
- **Revenue:** แลกจางรายได้ของกิจการจากแหล่งต่างๆออกมาเป็นร้อยละ
- **Cost Structure:** ต้นทุนของกิจการมีอะไรบ้าง และจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรหากกิจการมีขนาดใหญ่ขึ้น

! เมื่อมองภาพรวมของ Social Business Model Canvas จะเห็นว่า ฝั่งด้านซ้ายเป็นกิจกรรมและทรัพยากรทั้งจากภายในและภายนอก(เช่น จากพาร์ทเนอร์) ที่กิจการเพื่อสังคมใช้ในการสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มเป้าหมาย ส่วนตรงกลางและฝั่งขวาเป็นภาพรวมของตัวคุณค่าที่เราสร้างและส่งมอบให้แก่กลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ผ่านช่องทางต่างๆ ที่สามารถตอบโจทย์ได้ทั้งความต้องการของลูกค้าและปัญหาสังคมและสามารถวัดได้ผลลัพธ์ทางสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนด้านล่างคือเรื่องการเงินที่ครอบคลุมทั้งด้านรายได้ รายจ่าย และการจัดการผลกำไร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของธุรกิจ

! **Social Business Model Canvas** เป็นตัวช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจโดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆที่สำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนแบบครบวงจร ช่วยให้สามารถกลั่นความคิดออกมาเป็นภาพที่เข้าใจง่าย ทำให้เห็นภาพใหญ่ของกิจการเพื่อสังคมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอันหนึ่งสำหรับผู้ที่สนใจจะออกแบบกิจการเพื่อสังคมของตนเอง และยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารโมเดลธุรกิจให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่ายได้อีกด้วย โมเดลธุรกิจในช่วงเริ่มต้นมักต้องการการปรับปรุงพัฒนา เมื่อเรามีความรู้ความเข้าใจที่มากขึ้นหรือสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไป ก็ควรปรับโมเดลธุรกิจให้สอดคล้องกับบริบทและความเข้าใจใหม่ๆ โมเดลธุรกิจที่ดีเป็นหนึ่งในปัจจัยที่จะส่งผลให้กิจการเพื่อสังคมสามารถอยู่รอดและเติบโตเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แพรวา สาธุธรรม

อาจารย์และผู้ช่วยคณบดี

วิทยาลัยโลกคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์