

# การพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว ในประเทศไทย

วิมลมาลย์ สวัสดิ์<sup>๑</sup> อาแว มะแส<sup>๒</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทย ด้านพัฒนาการ แนวความคิดในการดำเนินงาน รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ นวัตกรรมทางสังคม รวมทั้งความสำเร็จและเงื่อนไขความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และเพื่อแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทย การศึกษาใช้กรณีศึกษาจำนวน 5 แห่ง และใช้การสัมภาษณ์บุคคลแบบเฉพาะเจาะจงจำนวน 45 คน รวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การจัดหมวดหมู่ การหาเหตุผลเชิงตรรกะ การเปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา และการตีความให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ผลการศึกษาพบว่า พัฒนาการของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวมีที่มาจากความต้องการในการทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเพื่อสร้างผลกำไรควบคู่กับการแก้ไขปัญหาทางสังคม รูปแบบการดำเนินงานมีความแตกต่างตามลักษณะของธุรกิจที่ทำและกลุ่มที่มีบทบาทหลักในการดำเนินงาน มีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงานและคนในชุมชน เงื่อนไขของความสำเร็จประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคม การสร้างนวัตกรรมทางสังคมที่เหมาะสม รวมถึงการดึงเอาทุนทางสังคม ทุนทางธรรมชาติและทุนทางวัฒนธรรมมาใช้ อันก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แนวทางสำคัญในการพัฒนาศักยภาพ คือ ควรจัดวางยุทธศาสตร์การดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทและลักษณะของกิจการ อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ดำเนินงานได้ผลและมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** การพัฒนาศักยภาพ วิสาหกิจเพื่อสังคม การท่องเที่ยว

<sup>๑</sup> นักศึกษาปริญญาเอก คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ Email: wimonmarn@yahoo.com

<sup>๒</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

วันที่รับบทความ: 14 กุมภาพันธ์ 2563 วันที่แก้ไขบทความ: 18 มีนาคม 2563 และวันตอบรับบทความ: 24 มีนาคม 2563

# Potentiality Development of Tourism Social Enterprises in Thailand

Wimonmarn Sawasdee<sup>a</sup> Awae Masae<sup>b</sup>

## Abstract

The objectives of the study are to study tourism social enterprises in Thailand in development, operational concepts, business models, management, and social innovations. Including achievements and conditions for achievements, impacts on the economic, social, and environment, as well as proposing guidelines for potentiality development of tourism social enterprises development in Thailand. There were 5 case studies of successful tourism social enterprises and 45 key informants selected purposively. In which in-depth interviews and non-participant observation were used in data collection. Analyzed data by using content analysis, logical thinking, cross-cased analysis, and interpretation under reality. Findings indicate that the development of tourism social enterprises starts with aspirations to run tourism business for making profit coupled with solving social problems. Their models of operation might differ from affecting by their business characteristics and influencing on groups behind the businesses. They adapt the development principles based on the philosophy of sufficiency economy and enhanced the involvement of administrators, workers, and members of local communities. Conditions for their achievement consist of having leaders with good visions and ideologies helpful for operating social enterprises. The appropriate social innovations were created by using social, natural, and cultural capital. These brought about positive impacts on economic, social, and environmental dimensions. Important guidelines for potentiality development of tourism social enterprises including setting operational strategies are suitable for contexts and characteristics of each enterprise. Supporting should be made by both state and private sectors to promote tourism social enterprises for effective and efficient operation.

**Keywords:** Potentiality Development, Social Enterprise, Tourism

---

<sup>a</sup> Ph.D. Student, School of Social and Environment Development, National Institute of Development Administration  
Email: wimonmarn@yahoo.com

<sup>b</sup> Assistant Professor, School of Social and Environment Development, National Institute of Development Administration  
*Received: 14 February 2020, Revised: 18 March 2020, Accepted: 24 March 2020*

## บทนำ

วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) คือ การประกอบการรูปแบบใหม่ที่รวมเอาวัตถุประสงค์ทางสังคมของภาคที่ไม่แสวงหากำไรเข้าด้วยกันกับวัตถุประสงค์ทางเศรษฐกิจ โดยดำเนินการผ่านวิธีการทางการตลาดของภาคธุรกิจที่แสวงหากำไร (Lepoutre, Justo, Terjesen & Bosma, 2013) ในปัจจุบัน แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในฐานะที่เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการช่วยลดปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเชื่อว่าการดำเนินการตามแนวทางนี้เป็นนวัตกรรมทางสังคมที่สามารถเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของคน อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาความยากจน ความหิวโหยและความไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งยังพบได้มากในสังคมปัจจุบัน (Yunus, 2007) นับตั้งแต่ Muhammad Yunus ได้เริ่มเผยแพร่แนวคิดที่เขาเรียกว่า Social Business ในต้นทศวรรษที่ 1980 ความสนใจเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมได้แผ่ขยายอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นปรากฏการณ์ระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อแวดวงวิชาการและนักพัฒนาสังคมอย่างมีนัยสำคัญ (Robinson, Mair & Hockerts, 2009)

ในประเทศไทยได้มีการขับเคลื่อนเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างชัดเจนเมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา หลังจากที่มีรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดวิสาหกิจเพื่อสังคมขึ้น (Mali, 2014; Sansanividhayakul, 2013) ตามด้วยการมอบนโยบาย “ประชารัฐ” ที่ประสานความร่วมมือของทุกภาคส่วนเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและประชาชนในระดับพื้นที่ รวมทั้งยังได้จัดตั้ง “บริษัท ประชาธิปไตยร่วมใจ” ขึ้น โดยใช้โครงสร้างของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งสร้างรายได้ให้กับชุมชนและให้ผู้ด้อยโอกาสได้รับการช่วยเหลือ ทั้งด้านองค์ความรู้และด้านการตลาด ผ่านการผลิตทางการเกษตร การแปรรูปผลิตภัณฑ์ และการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Local Economy and Pracharath Working Group, 2017; The Government Public Relations Department, 2016) นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับคนกลุ่มต่าง ๆ ในสังคมด้วย (Office of the National Economic and Social Development Board: NESDB, 2017) ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมขึ้น จะเห็นได้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นนวัตกรรมและกลไกสำคัญแห่งการปฏิรูปสังคมที่นับวันจะมีความสำคัญต่อประเทศไทยมากขึ้น

วิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว (Tourism Social Enterprise) เป็นกิจการที่มีการบูรณาการแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมกับแนวคิดการจัดการการท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน จนพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยว ซึ่งจัดอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีบทบาทสำคัญมากต่อการพัฒนาในหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยในปัจจุบัน ทั้งในแง่ของการสร้างรายได้ให้กับประชากร การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม สังเกตได้จากการที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา โดยเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ และเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศกำลังพัฒนาหลายประเทศ (Kosol & Suttawet, 2013; The Ministry of Tourism and Sports Thailand, 2012, 2017) ทั้งนี้รัฐบาลไทยได้กำหนดนโยบายการพัฒนาการท่องเที่ยวไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

(พ.ศ. 2560-2564) อย่างชัดเจน โดยเน้นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพให้เติบโตและยั่งยืน (NESDB, 2017) ด้วยเหตุนี้วิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวจึงน่าจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศไทยที่ต้องสร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่กับการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนในการพัฒนา

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าภาครัฐและภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่การดำเนินการของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก เนื่องจากแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาสังคมในประเทศไทยยังเป็นเรื่องใหม่ บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงยังไม่เข้มข้นเพียงพอที่จะกระตุ้นคนทั่วไปให้เห็นความสำคัญ อีกทั้งการวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวยังมีอยู่จำกัดมากจึงยังไม่มีความชัดเจนเพียงพอสำหรับการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบการประเภทนี้ (Mali, 2014; Nittayakasetwat, 2011; Siripattarasopon, 2015; Thiemboonkit, 2013) ดังนั้น การศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีการเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่ การแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยในด้านพัฒนาการ แนวคิดในการดำเนินงาน รูปแบบธุรกิจ การบริหารจัดการ นวัตกรรมทางสังคม รวมทั้งความสำเร็จและเงื่อนไขของความสำเร็จ ตลอดจนผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทย

## แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม

วิสาหกิจเพื่อสังคม คือ องค์กรที่มีการดำเนินงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ 3 ประการ (Triple Bottom Line) คือ กำไรหรือเศรษฐกิจ คนหรือสังคม และโลกหรือสิ่งแวดล้อม ไปพร้อม ๆ กัน กล่าวคือเป็นการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกำไรหรือผลตอบแทนทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็ผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันจะส่งผลดีในระยะยาว (Elkington, 1994) โดยนัยนี้ วิสาหกิจเพื่อสังคมจึงมีลักษณะเป็นองค์การแบบผสมที่อยู่ตรงกลางระหว่างองค์การที่แสวงหาผลกำไรและองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับสังคมให้เป็นไปอย่างที่ยั่งยืน โดยอาศัยนวัตกรรม ทักษะและวิธีการแก้ปัญหาเชิงการประกอบการทางธุรกิจเพื่อสร้างความยั่งยืนแก่กิจการขององค์กร (Alter, 2007)

คุณลักษณะสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมคือเป็นกิจการที่ตอบสนองพันธกิจทางสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้รูปแบบของธุรกิจในการดำเนินงานและสร้างรายได้ ผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานจะถูกนำไปใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางธุรกิจ และการแก้ไขปัญหาสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่ผู้ด้อยโอกาส อีกทั้งยังมุ่งลดปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงการค้าทางซัพพลายเชนของพวกเขา (Alter, 2007) สำหรับในประเทศไทย รัฐยังมีแนวนโยบายที่จะส่งเสริมให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีธรรมชาติในกระบวนการบริหารจัดการด้วย (Secretariat of the House of Representatives, 2015)

วิสาหกิจเพื่อสังคมมีหลายรูปแบบ โดยนักวิชาการแนวหน้าผู้บุกเบิกงานด้านนี้อย่างศาสตราจารย์ Muhammad Yunus ได้แบ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมออกเป็น 2 รูปแบบ คือ 1) ธุรกิจที่เน้นการสร้างประโยชน์โดยตรงให้กับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการแก้ปัญหา โดยเน้นไปที่การผลิตสินค้ามาจำหน่ายในราคาต่ำ และ 2) ธุรกิจที่กลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นคนยากจนร่วมกันเป็นเจ้าของ ดังนั้นจึงสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างเต็มที่ (Yunus, 2007) ในขณะที่ Alter (2007) ได้แบ่งโดยใช้เกณฑ์ 2 เกณฑ์ ได้แก่ 1) เกณฑ์การมุ่งพันธกิจ และ 2) เกณฑ์ระดับของกิจกรรมทางสังคมและโครงการทางธุรกิจ หากแบ่งโดยใช้เกณฑ์การมุ่งพันธกิจ มี 3 รูปแบบ คือ 1) Mission-centric Social Enterprise เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งพันธกิจทางสังคมเป็นหลัก สามารถหารายได้ด้วยตนเองเพื่อนำไปดำเนินการให้บรรลุพันธกิจนี้ 2) Mission-related Social Enterprise เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กรหลัก มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อสนับสนุนโครงการทางสังคมขององค์กร และ 3) Unrelated to Mission Social Enterprise เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งพันธกิจด้านการสร้างกำไรเป็นหลัก โดยที่พันธกิจทางสังคมถูกแยกออกมาโดยไม่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์กรหลัก ในขณะที่การแบ่งโดยใช้เกณฑ์ระดับของกิจกรรมทางสังคมและโครงการทางธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) Embedded Social Enterprise เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่การดำเนินธุรกิจขององค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคมเป็นสิ่งเดียวกัน 2) Integrated Social Enterprise เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่การดำเนินธุรกิจขององค์กรและกิจกรรมเพื่อสังคมมีส่วนร่วมอยู่บางส่วน ซึ่งมักจะเป็นการแบ่งปันต้นทุนและทรัพยากรระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจกับโครงการด้านสังคมในลักษณะของการทำงานร่วมกัน เพิ่มคุณค่าให้กันและกัน และ 3) External Social Enterprise เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่พันธกิจเพื่อสังคมแยกกันกับกิจกรรมเชิงธุรกิจขององค์กร ซึ่งมักจะพบในองค์กรไม่แสวงหากำไรที่มักจะสร้างกิจการธุรกิจขึ้นมาเพื่อจัดหาเงินทุนให้แก่องค์กร

ในประเทศไทย Thai Social Enterprise Office (2010) ได้แบ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมออกเป็น 6 ประเภทตามกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่ก่อตั้ง ได้แก่ 1) ตั้งขึ้นโดยเครือข่ายและองค์กรชุมชน มีการจัดตั้งบริหารจัดการและดำเนินกิจการโดยคนในชุมชน 2) ตั้งขึ้นโดยองค์การสาธารณประโยชน์ เพื่อสร้างรายได้มาเป็นเงินทุนในการดำเนินงานขององค์กร และเพื่อลดการพึ่งพาเงินทุนจากเงินบริจาคและเงินให้เปล่าจากองค์กรภายนอก 3) ตั้งขึ้นโดยหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับนโยบายการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น 4) ตั้งขึ้นโดยผู้ประกอบการใหม่ ซึ่งมีความสนใจในธุรกิจที่สามารถสร้างผลกำไรและมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม 5) ตั้งขึ้นโดยธุรกิจเอกชนหรือมาจากกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ที่

พัฒนาให้เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และ 6) ประเภทอื่น ๆ

นอกจากนั้น Thai Social Enterprise Office (2016) ยังได้จัดกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมตามรูปแบบของธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) Plough-back-profit Model เป็นรูปแบบที่ทำธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไรโดยผ่านตัวกิจการ สินค้าและบริการ แล้วนำผลกำไรที่ได้จากเกือบทั้งหมดไปบริจาคหรือใช้ในกิจกรรมที่สร้างผลกระทบทางสังคมเชิงบวก 2) Cross-subsidy Model เป็นรูปแบบที่ทำกรจำหน่ายสินค้าในราคาตลาด แล้วนำผลกำไรไปสมทบทุนเพื่อบริจาคหรือลดราคาสินค้าและบริการที่มีลักษณะเดียวกันหรือคล้ายกันไปจำหน่ายให้กับกลุ่มผู้ได้รับประโยชน์ในราคาตามกำลังซื้อ 3) Work Integregation Model เป็นรูปแบบที่มีการจ้างงานหรือสร้างโอกาสในการจ้างงานหรือสร้างโอกาสให้กับผู้ด้อยโอกาสหรือผู้พิการในองค์การที่จำหน่ายและหรือผลิตสินค้าและบริการในตลาดปกติ 4) Beneficiaries-owned Model เป็นรูปแบบที่เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นเป็นกลุ่มผู้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจการ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งเน้นการเป็นเจ้าของของผู้ด้อยโอกาส และ 5) Social Need Model เป็นรูปแบบที่สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมจากสินค้าและบริการของกิจการ อันเกิดจากประโยชน์ของกระบวนการผลิตหรือลักษณะการใช้งานของสินค้าและบริการเอง

### แนวคิดเกี่ยวกับการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยว (Tourism) เป็นปรากฏการณ์หนึ่งทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ที่นำมาซึ่งการเคลื่อนย้ายผู้คนไปยังสถานที่ที่แตกต่างไปจากเดิมเป็นการชั่วคราว เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวหรือทางธุรกิจ แต่ไม่ใช่เพื่อการประกอบอาชีพ (World Tourism Organization, 2005) การท่องเที่ยวมักจะถูกประกอบด้วย สิ่งดึงดูดใจหรือทรัพยากรการท่องเที่ยว กิจกรรมการท่องเที่ยว การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว สิ่งอำนวยความสะดวก ที่พักแรม การบริการเสริม และการบริหารจัดการการท่องเที่ยว (Sitikarn & Jaima, 2010) ทรัพยากรการท่องเที่ยวแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) สภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศ และทรัพยากรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ 2) โบราณสถาน โบราณวัตถุ และศาสนสถาน ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ โบราณคดีและศาสนา 3) ศิลปวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์ และ 4) ทรัพยากรการท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว (Choibamroong, 2009)

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) เป็นแนวคิดที่เน้นให้การท่องเที่ยวมีการจัดการอย่างรับผิดชอบต่อผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว และสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งชุมชนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ลักษณะของการท่องเที่ยวตามแนวคิดนี้ประกอบด้วย 1) มีการใช้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เกิดประโยชน์สูงสุด 2) มีความสอดคล้องกับสภาพทางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น และ 3) คำนึงถึงผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจในระยะยาว และมีการกระจายประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมสู่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดอย่างเป็นธรรม (United Nation Environment Programme and UNWTO, 2005)

การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-based Tourism) เป็นแนวคิดการจัดการการท่องเที่ยวที่ดำเนินการโดยชุมชนและเพื่อชุมชน ผ่านการเป็นเจ้าของสมาชิกในชุมชนท้องถิ่น จากการมีส่วนร่วม

อย่างแข็งขันในการกำหนดทิศทางและตัดสินใจ (Responsible Ecological Social Tours Project, 1997) โดยมีองค์ประกอบหลัก 4 ประการ คือ 1) ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม ได้แก่ การมีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ และมีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น 2) องค์กรชุมชน ได้แก่ การมีระบบสังคมที่เอื้อต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของสมาชิกในกระบวนการพัฒนา 3) การจัดการ ได้แก่ การมีภูมิปัญญาในการจัดการสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและการท่องเที่ยว โดยมีกลไกในการบริหารจัดการที่สามารถเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับการพัฒนาชุมชน และกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมแก่คนในชุมชน และ 4) การเรียนรู้ ได้แก่ การมีกิจกรรมและระบบการจัดการการท่องเที่ยวที่สามารถสร้างการรับรู้และความเข้าใจในวิถีชีวิตและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ระหว่างคนในชุมชนกับผู้มาเยือน (Department of Tourism, 2007)

### แนวคิดการวิเคราะห์องค์การและการวิเคราะห์ทางธุรกิจ

แนวคิดการวิเคราะห์องค์การและการวิเคราะห์ทางธุรกิจที่นำมาใช้ในการวิจัยนี้คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ 2 ด้าน คือสภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอกขององค์การในการทำธุรกิจ สภาพการณ์ภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) เป็นข้อดีที่เกิดจากภายในองค์กร จุดอ่อน (Weaknesses) เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากภายในองค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ส่วนสภาพการณ์ภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร และอุปสรรค (Threats) เป็นข้อจำกัดอันเป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพนี้ สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์การพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ถือเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ธุรกิจที่ทุกองค์การควรทำ (Humphrey, 2005)

### วิธีการวิจัย

การศึกษานี้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ในแนวทางของกรณีศึกษา (Case Study Approach) กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาคือวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทยที่ประสบผลสำเร็จ โดยกำหนดเกณฑ์ในคัดเลือกจะต้องเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ 1) สร้างประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) สร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคมเป็นวงกว้าง 3) มีแนวโน้มการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีอายุของกิจการอย่างน้อย 5 ปีขึ้นไป และมีความมั่นคงทางการเงิน และ 4) มีนวัตกรรมทางสังคม และมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง ผลการพิจารณาทำให้ได้กรณีศึกษาจำนวน 5 แห่ง ได้แก่ 1) ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง จังหวัดเชียงใหม่ 2) สิงห์ปาร์ค เชียงราย จังหวัดเชียงราย 3) ซีแอนดี้ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท จังหวัดนครราชสีมา 4) ชุมพรคานา รีสอร์ท จังหวัดชุมพร และ 5) เมืองโบราณ จังหวัดสมุทรปราการ

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ 1) ข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่รวบรวมจากกรณีศึกษา ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกได้มาด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง กรณีศึกษาละ 9 ราย โดยเลือกจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง

และมีความรู้เกี่ยวกับกรณีศึกษาแต่ละแห่ง รวมทั้งสามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยได้คัดเลือกมาจาก 3 กลุ่ม ๆ ละ 3 ราย ได้แก่ 1) เจ้าของกิจการและหรือผู้บริหารระดับสูง 2) พนักงานและหรือชาวบ้านในชุมชน และ 3) นักท่องเที่ยว รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 45 ราย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการจัดหมวดหมู่ การหาเหตุผลเชิงตรรกะ การเปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา (Cross-case Analysis) และการตีความให้สอดคล้องกับความเป็นจริง โดยการเทียบเคียงกับทฤษฎีและเชื่อมโยงกับบริบท การตรวจสอบข้อมูลใช้วิธีการให้ผู้เชี่ยวชาญในพื้นที่ศึกษาเข้ามาตรวจสอบรับรองความถูกต้อง และการตรวจสอบแบบสามเส้าทั้งด้านข้อมูล (Data Triangulation) และด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Methodological Triangulation)

## ผลการวิจัย

ผลการศึกษากรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง พบว่า

### 1. ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง

บ้านแม่กำปอง เป็นหมู่บ้านเก่าแก่ มีพื้นที่ 3,887.50 ไร่ ตั้งอยู่ท่ามกลางภูเขาสูง จึงมีทัศนียภาพที่สวยงามและทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ ทั้งป่าไม้ ลำธารและน้ำตก มีอากาศสดชื่นเย็นสบายตลอดปี อีกทั้งยังมีวัดเก่าแก่ตั้งอยู่ คนในชุมชนดำเนินชีวิตแบบพื้นเมืองล้านนาซึ่งเป็นอัตลักษณ์ของคนพื้นเมืองภาคเหนือ อาชีพหลักที่ทำมาตั้งแต่ดั้งเดิมของชาวบ้านคือการทำเหมือง (ชา) ส่วนอาชีพรองคือการปลูกกาแฟ ค้าขาย รับจ้าง และการให้บริการด้านการท่องเที่ยว ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปองเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2543 โดยให้บริการบ้านพักแบบโฮมสเตย์ ร้านอาหาร ร้านกาแฟ และร้านค้าจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ผลิตโดยชาวบ้านในชุมชน ควบคู่กับการให้บริการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวชมเส้นทางธรรมชาติและวิถีชีวิตของคนในชุมชน กิจกรรมด้านศิลปและวัฒนธรรม และกิจกรรมด้านสุขภาพ รูปแบบของกิจกรรมมีทั้งสำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางแบบไปกลับในวันเดียวกัน พักค้างคืน ทัศนศึกษา และจิตอาสา โดยมีการกำหนดอัตราค่าบริการในแต่ละแบบที่เป็นมาตรฐาน

ที่มาของชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง เกิดจากการที่ในอดีตคนในชุมชนประสบปัญหาขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค อีกทั้งอาชีพทำเหมืองซึ่งเป็นอาชีพดั้งเดิมของชาวบ้านประสบกับภาวะถดถอย ทำให้ต้องมีการวางแผนหาอาชีพอื่น ๆ มาทดแทน ในขณะที่เดียวกันต้องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต และศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านเพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนในการพัฒนา จึงได้จัดตั้งเป็นชุมชนท่องเที่ยวขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาอย่างยั่งยืน และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ต้องรอภาครัฐเข้ามาช่วยเหลือ แนวคิดในการดำเนินงานคือเน้นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียมประเพณีและศิลปวัฒนธรรมแบบพื้นเมืองดั้งเดิม ควบคู่กับการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งให้เกิดการพึ่งพาและการพัฒนาตนเองของคนในหมู่บ้านก่อน ส่วนรูปแบบของธุรกิจที่นำมาใช้คือ การท่องเที่ยวโดยชุมชนที่บริหารในรูปแบบของสหกรณ์ อีกทั้งยังมีการนำนวัตกรรมทางสังคมมาใช้ด้วยโดยการจัดกิจกรรมสร้าง



รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวซึ่งสอดคล้องกับสภาพทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ชนบทธรรมเนียม ประเพณีและศิลปวัฒนธรรมของชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกในชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้มาก อันจะช่วยให้กระจายรายได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เพื่อ ถ่ายทอดความรู้ในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอย่างเป็นระบบให้กับกลุ่มคนที่มาศึกษาดูงาน และผู้ที่สนใจอื่น ๆ

ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปองประสบความสำเร็จทั้งในด้านการสร้างความมั่นคงทางการเงิน และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นแก่คนในหมู่บ้าน ในขณะที่เดียวกันยังสามารถอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนวิถีชีวิตและศิลปวัฒนธรรมดั้งเดิมของหมู่บ้านไว้ได้เป็นอย่างดี ความสำเร็จเหล่านี้ สามารถดูได้จากการได้รับการรับรองมาตรฐานและรางวัลเชิดชูเกียรติจากองค์กรต่าง ๆ เป็นที่ประจักษ์ เจื่อนใจแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การมีทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ อุดมสมบูรณ์ การมีชนบทธรรมเนียมประเพณี และศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้านที่เป็นเอกลักษณ์ ชาวบ้านใน ชุมชนมีความรักบ้านเกิด ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน รวมทั้งการมีการบริหารจัดการที่ดี การมี พันธมิตร และการน้อมนำเอาแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งเจื่อนใจ เหล่านี้เป็นจุดแข็งที่สำคัญของชุมชน ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้นำชุมชนได้อธิบายไว้ว่า “ปัจจัยที่ นำไปสู่ความสำเร็จ คือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีธรรมชาติที่สวยงามและอุดมสมบูรณ์ การสร้างกลุ่ม สร้างองค์กร พัฒนาคณะ สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน การมีพันธมิตร ... เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก การบริหารจัดการชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่ดี และการน้อมนำเอาแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ อย่างจริงจัง” ส่วนจุดอ่อนคือสภาพถนนบนเขาที่มีความลาดชัน แคบ และคดเคี้ยว ส่งผลให้เกิดปัญหา การจราจรติดขัดในช่วงฤดูท่องเที่ยว และการขาดแคลนคนรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาช่วยบริหารงาน ในขณะที่ โอกาสในการดำเนินงานและพัฒนาคือ นโยบายของรัฐที่มีการส่งเสริมการสร้างรายได้จากการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ชุมชน รวมทั้งการพัฒนาการท่องเที่ยวและแหล่งการเรียนรู้ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมโดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ที่สามารถบูรณาการเข้ากับวิถีชีวิตของคนในชุมชน ซึ่งช่วยให้คนใน ชุมชนไม่ต้องอพยพไปทำงานที่อื่นแต่สามารถมีรายได้ตลอดทั้งปีโดยไม่ขึ้นกับฤดูกาล ส่วนอุปสรรค คือ ภัยคุกคามจากนายทุนต่างถิ่นที่เข้ามาแย่งชาวบ้านทำธุรกิจและไม่ค่อยให้ความร่วมมือกับชุมชน

ผลกระทบทางด้านบวกที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม คือ ชาวบ้าน ในชุมชนต่างได้รับประโยชน์ทางตรงจากการมีส่วนร่วมทำกิจการโฮมสเตย์ ผลิตภัณฑ์จำหน่ายและ ให้บริการแก่นักท่องเที่ยวและผู้มาศึกษาดูงาน ส่วนในทางอ้อมมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และ สวัสดิการสังคมที่เพิ่มความสะดวกสบายแก่คนในชุมชน อีกทั้งยังสามารถอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ชนบทธรรมเนียมประเพณีและศิลปวัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชนไว้ได้เป็นอย่างดี ส่วนผลกระทบทางด้านลบ คือ คนในหมู่บ้านเริ่มมีการใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือยและขาดวินัยการใช้จ่าย เกิดปัญหาคนนอกเข้ามาแย่งงาน คนในหมู่บ้าน ปัญหาขยะมูลฝอย และปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินที่ลดลงจากการมี มิถิลลาชีปะปนมากับนักท่องเที่ยว

แนวทางในการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การเร่งแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ ของชุมชนด้วย การจัดวางแนวทางและกฎระเบียบในการดำเนินงานให้ชัดเจนขึ้นและผลักดันให้คนในชุมชนยึดถือปฏิบัติ

การพัฒนาศักยภาพในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ได้มาตรฐาน และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สามารถให้บริการได้ตลอดปีโดยไม่ขึ้นกับช่วงเทศกาลหรือฤดูท่องเที่ยว รวมทั้งการพัฒนารูปแบบและคุณภาพผลิตภัณฑ์ชุมชนให้สูงขึ้นเพื่อสร้างรายได้ที่เพิ่มขึ้น และการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกชุมชนและเยาวชนให้ทันกับการขยายตัวของการท่องเที่ยวในชุมชน

## 2. สิงห์ปาร์ค เชียงราย

สิงห์ปาร์ค เชียงราย ตั้งอยู่ในพื้นที่ประมาณ 8,600 ไร่ บริเวณที่ลาดเนินเขา มีทัศนียภาพสวยงามของธรรมชาติและมีอากาศบริสุทธิ์สดชื่นตลอดทั้งปี เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ. 2554 ภายในมีไร่ชา ทุ่งดอกไม้ แปลงเพาะปลูกดอกไม้และพืชผลทางการเกษตรต่าง ๆ สลับเปลี่ยนตามฤดูกาล นอกจากนี้ยังมีโรงเพาะเห็ด ทะเลสาบ เส้นทางปั่นจักรยานและสนามปั่นจักรยานขนาดเล็กสำหรับเด็ก สวนสัตว์ซาฟารีขนาดเล็ก ร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านค้าจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร และบริการทางการท่องเที่ยวแบบต่าง ๆ การจัดรูปแบบของกิจกรรมมีหลากหลาย ทั้งกิจกรรมด้านการท่องเที่ยว การพักผ่อนหย่อนใจ การออกกำลังกาย และกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ตามเทศกาล รวมทั้งกิจกรรมด้านการศึกษา โดยเป็นแหล่งเรียนรู้ทางการเกษตรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจแบบพอเพียง ซึ่งนักท่องเที่ยวและประชาชนทั่วไปสามารถเข้าไปเที่ยวชม พักผ่อนหย่อนใจ และออกกำลังกายภายในไร่ได้โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม ยกเว้นในส่วนค่าบริการและกิจกรรมบางประเภท อาทิ บริการรถฟาร์มทัวร์ กิจกรรมโหนสลิงโรยตัวจากที่สูงชมไร่ชา และกิจกรรมปีนหน้าผาจำลอง

สิงห์ปาร์ค เชียงราย เดิมมีชื่อว่าไร่บุญรอด ซึ่งใช้พื้นที่สำหรับปลูกข้าวบาร์เลย์เพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบในการผลิตเบียร์ ต่อมาได้เปลี่ยนมาเป็นพื้นที่ปลูกชาและทำการเกษตรแบบผสมผสาน รวมทั้งได้พัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มุ่งหวังช่วยแก้ปัญหาความยากจน ป่าไม้ถูกทำลาย และการขาดแหล่งท่องเที่ยวที่โดดเด่นในจังหวัดเชียงราย ในขณะที่เดียวกันยังมีเป้าหมายเพื่อการสร้างสรรค์สังคมที่ดีและการพัฒนาอย่างยั่งยืน แนวคิดในการดำเนินกิจการของสิงห์ปาร์คคือการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยได้นำเอาแนวคิดต้นแบบในการพัฒนาการเกษตรมาจากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และแนวคิดการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยที่กิจการจะต้องมีกำไรกลับมาเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่ได้และเกิดความยั่งยืน รูปแบบของธุรกิจที่ดำเนินงานทำเป็นบริษัทจำกัด ภายใต้ชื่อบริษัท สิงห์ปาร์ค เชียงราย จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของกลุ่มบริษัทบุญรอด บริวเวอรี่ จำกัด ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลด้านนโยบายและติดตามผลการดำเนินงาน ในขณะที่บริษัทสิงห์ปาร์ค เชียงราย จำกัด ทำหน้าที่บริหารกิจการและปฏิบัติตามนโยบาย นอกจากนี้ยังมีนโยบายในการบริหารจัดการแบบครอบครัวด้วย กล่าวคือพยายามให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและชาวบ้านในชุมชนรอบที่ตั้งมีความรู้สึก ร่วมเป็นเจ้าของ อยู่ร่วมกันแบบครอบครัว มีการช่วยเหลือเกื้อกูล ฟังพาทอาศัยซึ่งกันและกัน ผ่านการมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ นวัตกรรมทางสังคมที่สำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยงธุรกิจที่มีฐานมาจากบริษัทเอกชนกับการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยการพัฒนาธุรกิจไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม และให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา ทั้งนี้ชาวบ้านสามารถนำสินค้าที่ผลิตในพื้นที่ของพวกเขาเข้ามาจำหน่ายในไร่ได้ตามเงื่อนไขที่สิงห์ปาร์คกำหนดโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย มีการจัดทำโครงการให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาและ

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของชุมชน สร้างเส้นทางปั่นรถจักรยานและสนามปั่นจักรยานสำหรับเด็ก และให้คนทั่วไปเข้ามาออกกำลังกายโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย และเปิดบริการให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการเกษตรผสมผสาน

ปัจจุบันสิงห์ปาร์ค เชียงราย ได้พัฒนาจนกลายเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงเกษตรที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งในจังหวัดเชียงราย โดยมีเงื่อนไขของความสำคัญ ได้แก่ การอยู่ในทำเลที่มีทัศนียภาพสวยงาม มีผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์และมีนโยบายในการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีบริษัทแม่ที่มีความมั่นคงด้านการเงิน ดำเนินงานโดยผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างที่มีความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท การได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดีในรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีผลิตภัณฑ์และบริการทางการท่องเที่ยวที่หลากหลาย และการเปิดให้เข้าเที่ยวชมและออกกำลังกาย โดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมสำหรับบริการทั่วไป ทำให้ได้รับการชื่นชมอย่างกว้างขวาง สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นจุดแข็งของสิงห์ปาร์ค ส่วนจุดอ่อนคือ การประชาสัมพันธ์ยังมีไม่มากเท่าที่ควรทำให้การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมของสิงห์ปาร์คยังไม่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ส่วนโอกาสในการดำเนินงานและพัฒนา มีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐที่สนับสนุนการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เน้นการท่องเที่ยวต้นแบบ ในขณะที่อุปสรรคที่สำคัญที่พบ ได้แก่ สภาพลมฟ้าอากาศที่ไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งกระทบต่อกิจกรรมการเกษตรกรรมและการท่องเที่ยว คู่ค้าและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องประโยชน์ของวิสาหกิจเพื่อสังคม และการสนับสนุนจากภาครัฐที่มีต่อวิสาหกิจเพื่อสังคมยังขาดความชัดเจนและไม่เป็นรูปธรรม ทำให้การดำเนินงานในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมของกิจการนี้ยังเป็นไปโดยยากลำบาก

ผลกระทบด้านบวกที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนที่มาทำงานในโครงการและที่นำผลผลิตเข้ามาจำหน่าย พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยอำนวยความสะดวกแก่คนในชุมชนโดยรอบ มีการฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สรรสร้างพื้นที่ที่มีสภาพภูมิประเทศที่สวยงามและเพิ่มคุณภาพอากาศให้แก่พื้นที่ อีกทั้งยังเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่คนในชุมชนและคนทั่วไป ส่วนผลกระทบด้านลบคือปัญหาการจราจรติดขัดในช่วงที่มีการจัดงานหรือกิจกรรมตามเทศกาลต่าง ๆ

แนวทางในการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพ ได้แก่ การพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของจังหวัดเชียงรายตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มีความต่อเนื่อง เพื่อให้คนได้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ทางการเกษตรแบบผสมผสานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวต้นแบบที่ริเริ่มและสนับสนุนโดยบริษัทเอกชนที่มีความมั่นคงทางธุรกิจ ดังคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารท่านหนึ่งว่า “ถ้าเราทำสำเร็จก็จะเป็นต้นแบบให้กับที่อื่น ... ต้องการให้คนอยู่ดีกินดี ... เป็นต้นแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม มีการจ้างงาน สร้างอาชีพ ให้ชาวบ้านสามารถอยู่ได้ด้วยตัวเอง”

### 3. ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท

ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท เป็นโรงแรมระดับสามดาว ตั้งอยู่บนพื้นที่กว้างขวางติดกับอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ มีทัศนียภาพที่สวยงาม ล้อมรอบด้วยทิวเขาซึ่งอุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ จึงมีอากาศบริสุทธิ์สดชื่นตลอดทั้งปี ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2545 ภายในมีที่พักแบบโรงแรม บ้านแคมป์ สถานที่สำหรับกางเต็นท์ ห้องประชุมสัมมนา สระว่ายน้ำ สนามเด็กเล่น แปลงเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรปลอดสารพิษ และสวนสัตว์ขนาดเล็ก รวมทั้งมีบริการต่าง ๆ ที่เหมาะแก่การท่องเที่ยวและการจัดกิจกรรมเป็นหมู่คณะ รูปแบบของกิจกรรมมีทั้งกิจกรรมการพักผ่อนตามอัธยาศัย กิจกรรมเดินป่าศึกษาธรรมชาติ และกิจกรรมกลุ่มสำหรับนักเรียน นักศึกษา พนักงานองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ที่มาเป็นหมู่คณะ

ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาการบุกรุกทำลายป่า พื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ โดยเฉพาะป่าไม้ที่อยู่ในภาวะเสี่ยง ด้วยการสร้างงานให้ประชาชนในพื้นที่มีอาชีพที่สร้างรายได้ รวมทั้งเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนเงินทุนของสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (Population and Community Development Association: PDA) โดย PDA จัดตั้งกิจการนี้ขึ้นมาเพื่อหารายได้เป็นเงินทุนสำหรับนำไปสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาสและพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน แนวคิดในการดำเนินงานคือการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถสร้างผลกำไรควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาและช่วยเหลือสังคมด้านต่าง ๆ โดยมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการ รูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นไปในรูปของบริษัท ภายใต้ชื่อบริษัท ชับใต้พัฒนา จำกัด ถือหุ้นโดยผู้บริหารของ PDA ผลกำไรทั้งหมดที่ได้จากการดำเนินธุรกิจหลังจากหักค่าใช้จ่ายแล้วจะถูกบริจาคคืนให้กับ PDA โดยที่ PDA ทำหน้าที่กำกับดูแลนโยบายและติดตามผลการดำเนินงาน ในขณะที่บริษัท ชับใต้พัฒนา จำกัด ทำหน้าที่บริหารกิจการ ทั้งนี้นโยบายในการบริหารจัดการเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัว โดยผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีการช่วยเหลือเกื้อกูล พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ชาวบ้านในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน นวัตกรรมทางสังคมที่สำคัญของวิสาหกิจนี้ คือ การเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีการบริจาคกำไรทั้งหมดเพื่อนำไปพัฒนาชุมชน มีการรณรงค์เรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันทำให้ความรู้สร้างเข้าใจในเรื่องการวางแผนครอบครัว การคุมกำเนิดและการป้องกันโรคเอดส์ อีกทั้งยังมีเงินทุนให้กู้ยืมแก่ชาวบ้านเพื่อนำไปเป็นเงินลงทุนในการประกอบอาชีพที่สุจริตในท้องถิ่นโดยไม่ต้องเสียดอกเบี้ย และมีการสร้างศูนย์เรียนรู้ชุมชนเพื่อให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียง

ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท ประสบความสำเร็จทั้งด้านการฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การสร้างอาชีพให้แก่คนในชุมชน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น โดยมีเงื่อนไขของความสำเร็จที่สำคัญ คือ สภาพภูมิประเทศของพื้นที่ที่อยู่ติดแนวอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ มีทัศนียภาพที่สวยงาม มีพื้นที่กว้างขวาง และอากาศเย็นสบายตลอดทั้งปี โดยเป็นแหล่งอากาศบริสุทธิ์ที่มีโอโซนมากเป็นอันดับ 7 ของโลก ผู้บริหารระดับสูงมีนโยบายส่งเสริมการทำวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวที่ชัดเจน มีความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง และคนในชุมชน และมีบริการทางการท่องเที่ยวที่หลากหลาย เงื่อนไขเหล่านี้ถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญของกิจการนี้ ส่วนจุดอ่อน ได้แก่ ทำเลที่ตั้งซึ่งอยู่บนถนนสายเล็กที่แยกจากถนนใหญ่ลึกเข้าไปด้านในทำให้ขาดความโดดเด่น

เด่น การขาดการประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการตลาดในเชิงรุก และผลประกอบการด้านกำไรยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้ไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะใช้ปรับปรุงอาคารที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวกให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ในขณะที่โอกาสในการดำเนินงานและการพัฒนาคือยังมีความต้องการสถานที่สำหรับจัดกิจกรรมกลุ่มและเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของคนทั่วไป เด็กและเยาวชน การเพาะปลูกพืชผลด้านการเกษตรเพื่อเพิ่มรายได้ ส่วนอุปสรรคที่สำคัญคือจำนวนคู่แข่งที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกันมีจำนวนมาก จึงต้องเผชิญกับการแข่งขันในทางธุรกิจสูง

ผลกระทบด้านบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เกิดการสร้างงานและเพิ่มรายได้ให้กับชาวบ้านในชุมชนท้องถิ่นอันมีส่วนช่วยลดปัญหาความยากจน เกิดการฟื้นฟูป่าไม้ที่ถูกทำลายให้คืนสภาพที่สวยงามดั้งเดิม ส่วนผลกระทบทางด้านลบยังไม่ปรากฏชัด เพราะเป็นการดำเนินงานที่มุ่งช่วยเหลือสังคม ชาวบ้านในชุมชนและคนทั่วไปต่างได้รับประโยชน์ ดังผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารท่านหนึ่งให้ทัศนะว่า “ผลกระทบทางด้านลบไม่น่าจะมี เพราะเราดำเนินกิจการเพื่อช่วยเหลือชุมชน ชาวบ้าน สังคม สิ่งแวดล้อม ไม่ก่อให้เกิดปัญหาให้กับใคร ... มีแต่จะทำให้ ทุกวันนี้ชาวบ้านก็มีความสุขดี มีอาชีพ มีรายได้ มีธรรมชาติ ป่าไม้ ลูกค้ำก็ไม่ค่อยตำหนิ”

แนวทางในการดำเนินงานและพัฒนาศักยภาพ ควรเน้นการพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การทำเกษตรอินทรีย์และเศรษฐกิจพอเพียงอย่างชัดเจน และควรแสวงหาเครือข่ายโดยการเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างชุมชนกับองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการทำกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมาช่วยสนับสนุนกิจการด้วยการมาใช้บริการ เพื่อให้สามารถมีลูกค้าตลอดทั้งปี โดยไม่ต้องอิงกับนักท่องเที่ยวและฤดูท่องเที่ยว อีกทั้งควรมีการพัฒนาพนักงานและลูกจ้างให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในกิจการที่เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม

#### 4. ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท

ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เป็นสถานที่พักตากอากาศริมทะเล มีเนื้อที่ 40 ไร่ ตั้งอยู่บริเวณหาดทุ่งวัวแล่นในจังหวัดชุมพร ซึ่งเป็นหาดที่สวยงามที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2525 ภายในพื้นที่ของรีสอร์ทมีรีสอร์ตด้วยพรรณไม้ต่าง ๆ มีการให้บริการห้องพักทั้งแบบโรงแรม และบังกะโล รวมทั้งมีห้องประชุมสัมมนา สระว่ายน้ำ ร้านอาหาร ร้านค้าจำหน่ายสินค้าและผลิตภัณฑ์อินทรีย์ที่ผลิตภายใต้กิจการนี้ และศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลีน นอกจากนี้ยังมีบริการทางการท่องเที่ยวหลากหลายในรูปแบบของกิจกรรมการพักผ่อนตามอัธยาศัย การนำเที่ยวทางทะเล และการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเกษตรอินทรีย์

ที่มาของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เกิดจากความต้องการของเจ้าของในการสร้างรีสอร์ทที่สามารถรักษาธรรมชาติให้คงสภาพเดิม มีการเกื้อกูลกันระหว่างการท่องเที่ยว การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนให้มากที่สุด การดำเนินกิจการนี้ยึดแนวคิดของการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สังคมได้ประโยชน์จากการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้คนในพื้นที่สามารถพึ่งพาในการดำรงชีพ และการสร้างรายได้ให้กิจการสามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน โดยได้มีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการดำเนินงานตามพระราช

คำรัส “ขาดทุนคือกำไร” และ “ถ้าคุณให้ คุณจะได้รับกลับมากกว่า” ของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาใช้ อีกทั้งยังจัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้วย ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งได้อธิบายไว้ว่า “เราเน้นเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ... ได้น้อมนำเอาแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้อย่างจริงจัง ดำเนินงานตามพระราชดำรัส ‘Our Loss is Our Gain’ และ ‘ถ้าคุณให้ คุณจะได้รับกลับมากกว่า’ ... มีการเชื่อมโยงไปสู่ชุมชนรอบ ๆ จนเกิดเครือข่ายชุมชน”

รูปแบบการดำเนินธุรกิจอยู่ในรูปของบริษัทจำกัด ในนามของบริษัท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท จำกัด มีเจ้าของซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นผู้กำหนดนโยบายและบริหารงาน ในขณะเดียวกันยังใช้วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัว โดยการส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและคนในชุมชนที่รีสอร์ทตั้งอยู่มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ มีปฏิสัมพันธ์เสมือนญาติ ช่วยเหลือเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและวางระเบียบการปฏิบัติงานผ่านการเห็นพ้องต้องกัน นวัตกรรมที่สำคัญของกิจการนี้คือการสร้างอาคารที่พักแบบประหยัดพลังงาน มีความคงทนต่อแสงแดด ลมและแผ่นดินไหวที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย มีบริการจัดกิจกรรมทางทะเลที่เน้นเรื่องการรักษา และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม โดยการทำงานร่วมกับชุมชน มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมและพลังงาน ทั้งทางด้านทฤษฎีและการลงมือปฏิบัติจริง ตลอดจนมีการจัดตั้งบริษัทจำลองโดยให้พนักงานตลอดจนผู้สูงอายุมารวมตัวกันผลิตและจำหน่ายสินค้าอินทรีย์ โดยทำเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงกันกับที่อื่น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแบ่งปันซึ่งกันและกันอย่างเป็นธรรมชาติ

การดำเนินงานของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ประสบความสำเร็จในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งในบริเวณของรีสอร์ทและพื้นที่โดยรอบให้มีความเขียวชอุ่ม สบายงาม และอุดมสมบูรณ์ อีกทั้งยังสามารถลดปัญหาการขาดทุนของกิจการที่เคยมีอย่างเห็นได้ชัด โดยมีเงื่อนไขความสำเร็จดังต่อไปนี้คือ ทำเลที่ตั้งอยู่ในบริเวณที่มีความสวยงาม เจ้าของกิจการมีแนวคิดและศรัทธาในอุดมการณ์ อีกทั้งยังมีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคม การดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างเป็นรูปธรรมและจริงจัง รวมทั้งการที่ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างและสมาชิกในชุมชนโดยรอบ มีความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดแข็งที่สำคัญของกิจการนี้ ส่วนจุดอ่อนที่สำคัญคือสภาพห้องพักผ่อนข้างเก่าซึ่งยังไม่สามารถปรับปรุงได้ เนื่องจากกำไรของธุรกิจยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายและยังมีภาระหนี้สินเก่าค้างอีกเป็นจำนวนมาก สำหรับโอกาสในการดำเนินงานและการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้านการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเกษตรอินทรีย์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของรัฐและการเคลื่อนไหวขององค์การพัฒนาเอกชนจำนวนหนึ่ง อีกทั้งยังมีการขยายตัวของตลาดสินค้าและผลิตภัณฑ์อินทรีย์ ในขณะที่อุปสรรค ได้แก่ สภาพภูมิอากาศที่มีลมมรสุมที่พัดผ่านในฤดูฝนซึ่งกระทบการเข้ามาของนักท่องเที่ยวให้มีปริมาณลดลงมาก ทำให้ยากต่อการบริหารจัดการ รวมทั้งมีภัยคุกคามจากนายทุน ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ที่พยายามจะยึดครองที่ดิน

แถบชายหาดทุ่งวัวแล่นเพื่อนำไปพัฒนาตามแนวทางของระบอบทุนนิยม ซึ่งจะกระทบสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติดั้งเดิม

ผลกระทบทางด้านบวกที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเป็นแหล่งสร้างงานและรายได้ให้กับคนในชุมชนอันส่งผลให้พวกเขามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมบริเวณรอบ ๆ ที่ตั้งได้รับการดูแลรักษาให้คงสภาพที่สมบูรณ์อันเป็นประโยชน์ต่อกิจการท่องเที่ยวและการดำรงชีพของคนในท้องถิ่น ส่วนผลกระทบทางด้านลบยังไม่ปรากฏให้เห็นชัด เนื่องจากการดำเนินกิจการในทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งชาวบ้านในชุมชนและประชาชนทั่วไปต่างได้รับประโยชน์

แนวทางในการดำเนินงานในอนาคตและการพัฒนาศักยภาพของกิจการ คือ ควรเร่งหาวิธีการแก้ไขปัญหานี้ซึ่งยังคงค้างที่ยังมีอยู่มากพอสมควร ควรสร้างฐานของกิจการให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง และเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายที่กว้าง ควรขยายขนาดการผลิตและยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์อินทรีย์ของกิจการนี้ รวมทั้งควรเน้นการพัฒนาสถานที่ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในเชิงธุรกิจ และการเป็นศูนย์ธรรมธุรกิจที่ประยุกต์ต่อจากแนวคิด “บวร” ซึ่งย่อมาจากคำว่า “บ้าน วัด โรงเรียน” คือให้ธุรกิจเป็นเสมือนบ้าน โดยมีวัดเป็นแหล่งกำกับคุณธรรมและริสร่วมกับเครือข่ายจัดกิจกรรมฝึกอบรมเป็นเสมือนโรงเรียนที่ให้ความรู้เพื่อให้คนสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันได้ ในขณะที่เดียวกันกิจการนี้ก็สามารถมีรายได้อย่างสม่ำเสมอโดยไม่ต้องอิงกับฤดูท่องเที่ยวเท่านั้น

## 5. เมืองโบราณ

เมืองโบราณ เป็นพิพิธภัณฑ์กลางแจ้งทางศิลปวัฒนธรรมที่ใหญ่ที่สุดในโลก ตั้งอยู่บนพื้นที่ประมาณ 800 ไร่ กำหนดแผนผังให้คล้ายกับแผนที่ประเทศไทย เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2515 ภายในพื้นที่ได้รวบรวมปราสาท พระราชวัง วัด งานสถาปัตยกรรมและประติมากรรมที่สำคัญในแต่ละภาคของประเทศไทย นำมาแสดงให้นักท่องเที่ยวและผู้สนใจได้เข้าไปเที่ยวชม โดยมีทั้งส่วนที่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการเข้าชมและส่วนที่ไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม สิ่งก่อสร้างต่าง ๆ ในพื้นที่มีทั้งที่สร้างจำลองตามแบบของสถานที่จริง สร้างตามบันทึกหรือหลักฐานทางประวัติศาสตร์ รื้อถอนมาจากสถานที่จริงมาบูรณปฏิสังขรณ์ และรังสรรค์ขึ้นมาใหม่ นอกจากนี้ยังมีร้านอาหาร ร้านค้า โรงแรม ห้องประชุมสัมมนา สถานที่จัดกิจกรรม รวมทั้งบริการจัดกิจกรรมทางการท่องเที่ยวหลากหลาย รูปแบบ ทั้งกิจกรรมด้านสนันทนาการ การศึกษา การเรียนการสอนนาฏศิลป์ ศาสนา และการตลาด

ที่มาของเมืองโบราณ เกิดจากความต้องการของผู้ก่อตั้งที่จะอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของคนไทยไม่ให้สูญหายไป จึงได้สร้างเมืองโบราณขึ้นเพื่อรวบรวมและจำลองโบราณสถานศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาของคนไทยในอดีตนำมาไว้ในที่เดียวกัน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับคนปัจจุบันและคนรุ่นหลัง โดยมีคติพจน์ว่า “รักษา สืบสาน และส่งผ่านอารยธรรมแห่งสยามประเทศ” แนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการคือการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายในการแสวงหากำไรควบคู่ไปกับการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม และสถาปัตยกรรมของไทย ในรูปแบบของ “เมืองแห่งประวัติศาสตร์ที่มีชีวิต” อีกทั้งยังมีการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้

โดยเฉพาะในเรื่อง ”การระเบิดจากข้างใน (Inside out)” ควบคู่กับหลักคำสอนของพุทธศาสนา รูปแบบการดำเนินงานทำในรูปของบริษัทจำกัด ภายใต้ชื่อ บริษัท เมืองโบราณ จำกัด ผู้ถือหุ้นใหญ่คือกลุ่มนักธุรกิจตระกูลหนึ่งซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจใหญ่หลายแห่ง มีการบริหารจัดการเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจทั่วไป โดยได้นำโครงสร้างองค์การของเมืองสมมติที่ชื่อ ”ดุสิตธานี” ซึ่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นการทดลองปกครองท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตยแบบรัฐสภาที่มีกษัตริย์เป็นประมุข ในสมัยของรัชกาลที่ 6 มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน ในขณะเดียวกันยังนำแนวคิดการบริหารจัดการแบบครอบครัวมาใช้ด้วยการพยายามให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง และชุมชน มีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน นวัตกรรมทางสังคมที่พบในวิสาหกิจนี้คือ การรวบรวมโบราณสถาน ศิลปวัฒนธรรมและสถาปัตยกรรม ที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นของประเทศไทยในยุคสมัยต่าง ๆ มานำเสนอเป็นเมืองจำลอง การมีพื้นที่บางส่วนที่เปิดให้บริการโดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมการเข้าชมเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มได้เข้าถึง การจัดสวัสดิการที่พิกให้พนักงานได้อยู่ในหมู่บ้านต่าง ๆ ในเมืองโบราณเพื่อรักษาให้เป็น ”เมืองที่มีชีวิต” รวมทั้งการให้ชาวบ้านในชุมชนใกล้เคียงสามารถเช่าพื้นที่เพื่อเปิดร้านจำหน่ายสินค้าในอัตราค่าเช่าที่ต่ำ และเปิดโอกาสให้เข้ามาจำหน่ายสินค้าและบริการในช่วงเทศกาลต่าง ๆ โดยคิดค่าเช่าในอัตราที่ต่ำหรือไม่คิดเลย

ความสำเร็จของเมืองโบราณ คือ การมีชื่อเสียงในฐานะที่เป็นพิพิธภัณฑ์เอกชนกลางแจ้งที่ใหญ่ที่สุดในโลก โดยเป็นสถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรมที่สำคัญที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั้งแก่ชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยมีเงื่อนไขของความสำเร็จ คือ แนวคิด อุทิศการณ์ และความมุ่งมั่นของผู้ก่อตั้งและผู้สืบทอดในการดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคม การเป็นเมืองแห่งประวัติศาสตร์ที่มีชีวิตที่มีขนาดพื้นที่กว้างขวาง มีสภาพแวดล้อมภายในที่สวยงาม และมีบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบครัน นอกจากนี้ยังมีกรรมกรนำเอาแนวพระราชดำริปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงาน การกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของทั้งในกลุ่มผู้บริหาร พนักงานและคนในชุมชนท้องถิ่น การมีพื้นที่ส่วนหนึ่งเปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปโดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียมในการเข้าชม ตลอดจนการมีแหล่งเงินทุนสนับสนุนจากเจ้าของซึ่งมีความมั่นคงทางการเงิน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นจุดแข็งของกิจการ ส่วนจุดอ่อนที่พบ ได้แก่ ทำเลที่ตั้งไม่ได้อยู่ในเมืองท่องเที่ยว การประชาสัมพันธ์ที่ยังมีไม่มากเท่าที่ควร อัตราค่าธรรมเนียมในการเข้าชมในส่วนที่ต้องเสียมีราคาค่อนข้างสูง และผลประกอบการในเชิงธุรกิจยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สำหรับโอกาสในการดำเนินงานและพัฒนา ได้แก่ กระแสความนิยมของนักท่องเที่ยวและบุคคลทั่วไปในการถ่ายภาพและการจัดงานในวาระโอกาสต่าง ๆ กับสถานที่ที่มีความสวยงามและมีเอกลักษณ์ รวมทั้งความนิยมในการจัดกิจกรรมออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ เช่น เดิน วิ่ง ปั่นจักรยาน ซึ่งเมืองโบราณมีความเหมาะสมสำหรับกิจกรรมดังกล่าวนี้แบบครบวงจร ส่วนอุปสรรค ได้แก่ ปัญหาการเดินทางและการจราจร เนื่องจากเส้นทางรถยนต์จากกรุงเทพมหานครไปยังจังหวัดสมุทรปราการมีปริมาณรถยนต์มาก อีกทั้งกำลังมีการก่อสร้างระบบรถไฟฟ้าซึ่งใช้เวลานานหลายปีกว่าจะแล้วเสร็จ ทำให้เกิดปัญหาการติดและกระทบต่อการเดินทางไปท่องเที่ยวที่เมืองโบราณ



ผลกระทบด้านบวกที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเป็นแหล่งสร้างงานสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชนและคนทั่วไป เป็นแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมและปูชนียสถานสำคัญจากทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทยที่จัดวางสลับพื้นที่สีเขียว อันช่วยให้คนได้รู้คุณค่าและเข้าใจรากเหง้าของสังคมไทย ช่วยรักษาสภาพแวดล้อม และช่วยเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเมืองให้มีอากาศดีขึ้นและลดมลพิษ ส่วนผลกระทบด้านลบมีค่อนข้างน้อย เพราะการดำเนินกิจการเป็นไปในทางที่ช่วยเหลือชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

แนวทางในการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพ คือ ควรพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของประเทศไทยตามแนวทางวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างชัดเจนและมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ควรพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจที่มีส่วนเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในระบบการจัดการและการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการและยุคสมัย รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นสถานที่ท่องเที่ยวแห่งชาติด้านพิพิธภัณฑ์ท้องถิ่นผนวกกับการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งกล่าวว่า “ต้องการให้เมืองโบราณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ความรู้ด้าน ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม ... ส่งเสริมหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพราะเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างชาติไทย ต้องมีการสร้างคนเพื่อให้มีคนสร้างพิพิธภัณฑ์ต่อไป”

## สรุปและอภิปรายผล

วิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวมีที่มาจากแนวคิดในการทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ควบคู่ไปกับการแก้ไขปัญหาทางสังคม รวมถึงลดความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Elkington (1994) Yunus (2007) และ Alter (2007) ที่สนับสนุนให้เมืองการค้าที่ดำเนินธุรกิจที่มีความเป็นไปได้ในระบบเศรษฐกิจแบบตลาด นำกำไรไปช่วยแก้ไขปัญหาสังคม ด้วยเหตุที่ปัญหาทางสังคมมีความแตกต่างตามบริบทของแต่ละท้องถิ่น พัฒนาการของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวมักจะเริ่มต้นจากความพยายามที่จะแก้ปัญหาในแต่ละท้องถิ่นก่อน ดังเช่นกรณีของชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง หรือเริ่มต้นจากการเป็นองค์กรธุรกิจเพื่อแสวงหาผลกำไร แล้วปรับเป้าหมายมุ่งไปช่วยเหลือสังคมในภายหลัง ดังเช่น กรณีของสิงห์ปาร์ค เชียงราย ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และเมืองโบราณ หรือเริ่มต้นจากการเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์และหันมาทำธุรกิจเพื่อสร้างรายได้นำไปสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ที่ดำเนินการมาก่อนแล้ว ดังเช่นกรณีของซีแอนด์ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท ข้อค้นพบนี้สะท้อนถึงความแตกต่างในที่มา แนวคิดที่นำมาใช้ และรูปแบบในการดำเนินการที่อาจมีลักษณะและน้ำหนักของกิจกรรมเพื่อสังคมแตกต่างกันไปด้วย

ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวในประเทศไทย นอกจากจะนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาใช้เป็นฐานแล้ว ยังนำแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมมาใช้ประกอบด้วย โดยพบว่ากรณีศึกษาทั้ง 5 แห่งได้นำเอาการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ ในขณะที่เมืองโบราณก็ได้นำแนวทางการพัฒนาตามหลักพุทธศาสนามา

ใช้ด้วย การนำแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้ในยุคปัจจุบันสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและความสนใจของประชาชนไทยในวงกว้างที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในมิติต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาทางสังคมและเศรษฐกิจในหลายระดับ ในขณะเดียวกันการที่ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศไทยนับถือศาสนาพุทธ การนำแนวคิดด้านพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้กับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ศิลปวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์จึงมีความเหมาะสมยิ่ง

รูปแบบในการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวสามารถทำได้หลายรูปแบบ ดังเช่นกรณีของชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยองค์การชุมชนและเชื่อมโยงกับเครือข่าย ดำเนินงานในรูปแบบสหกรณ์ ในขณะที่ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยองค์การสาธารณประโยชน์ ดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทจำกัด ส่วนสิงห์ปาร์ค เชียงราย ชุมพรคาบาน่า และเมืองโบราณ เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นโดยองค์การธุรกิจเอกชน ดำเนินงานในรูปแบบของบริษัทจำกัด สอดคล้องกับการจำแนกจัดรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมของ Alter (2007) และ Thai Social Enterprise Office (2010, 2016) ที่พิจารณาจากที่มาเป็นสำคัญด้วย นอกจากนี้วิธีการบริหารจัดการก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบในการดำเนินงาน กระนั้นก็ตาม มีนโยบายในการบริหารจัดการบางมิติมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง มีนโยบายในการบริหารจัดการที่ส่งเสริมความสัมพันธ์แบบครอบครัว โดยพยายามกระตุ้นให้ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้าง รวมทั้งคนในชุมชนรอบที่ตั้งของกิจการมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ ช่วยเหลือเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมทั้งเปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานในบางด้านด้วย

วิสาหกิจเพื่อสังคมแต่ละแห่งอาจจะมีนวัตกรรมทางสังคมที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันบางส่วนได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะของธุรกิจ และบริบททั้งภายในและภายนอกของแต่ละกิจการ จากกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง พบว่ามีการเปิดให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ที่สำคัญทางด้านวิสาหกิจเพื่อสังคมและเศรษฐกิจพอเพียงคล้ายคลึงกันแม้จะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดตามความถนัดเฉพาะของแต่ละแห่ง ส่วนนวัตกรรมทางสังคมอื่น ๆ ที่พบแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างกรณี เช่น ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง มีการจัดกิจกรรมสร้างรายได้ที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน สมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วม และมีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ชุมพรคาบาน่า มีบริษัทจำลอง สิงห์ปาร์ค เชียงรายและเมืองโบราณมีพื้นที่ส่วนที่เปิดให้คนทั่วไปได้เข้าชมโดยไม่ต้องเสียค่าธรรมเนียม และเปิดโอกาสให้คนในชุมชนได้เข้าไปจำหน่ายสินค้าโดยเสียค่าเช่าในอัตราที่ต่ำหรือไม่ต้องเสียเลย ในขณะที่ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ บริจากรำไรทั้งหมดเพื่อนำไปพัฒนาชุมชน

วิสาหกิจเพื่อสังคมที่เลือกศึกษาทั้ง 5 กรณีประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายทางสังคมที่ตั้งไว้ ส่วนเป้าหมายทางเศรษฐกิจ พบว่าผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานของ ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ ชุมพรคาบาน่า และเมืองโบราณ ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เงื่อนไขของความสำเร็จของทั้ง 5 กรณีมีความคล้ายคลึงกันหลายประการ คือ การมีทรัพยากรทางการท่องเที่ยวที่เป็นธรรมชาติค่อนข้างสมบูรณ์ในพื้นที่ตั้งของกิจการ การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีอุดมการณ์และศรัทธาในแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม การสร้างค่านิยมร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการในหมู่ผู้บริหาร พนักงาน ลูกจ้างของวิสาหกิจและสมาชิกของชุมชนท้องถิ่น อันนำไปสู่การช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการดำเนินงาน ตลอดจนการมีพันธมิตรที่เชื่อมโยงเป็น

เครือข่าย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ankinun (2011) และ Von Der Weppen and Cochrane (2012) ที่พบว่าเงื่อนไขความสำเร็จส่วนใหญ่ของวิสาหกิจเพื่อสังคมคือ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรและการศึกษาของ Trivedi (2013) และ Siripattarasopon (2015) ที่พบว่าความร่วมมือกันและการมีพันธมิตรที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเป็นเงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคม เงื่อนไขเหล่านี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวไปสู่ความยั่งยืน และนับเป็นจุดแข็งที่สำคัญของทั้ง 5 กรณี โดยที่สิงคโปร์ เชียงราย และเมืองโบราณ ยังมีจุดแข็งเพิ่มเติม คือผู้ถือหุ้นมีความมั่นคงทางการเงินซึ่งสามารถนำมาสนับสนุนการดำเนินงานของวิสาหกิจได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนจุดอ่อนที่สำคัญมีความแตกต่างกันไปตามสภาวะการณ์ของวิสาหกิจแต่ละแห่ง ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการบริหารจัดการที่ต่างกัน เช่น ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปองมีจุดอ่อนด้านการคมนาคมในช่วงเทศกาลส่วนซีแอนด์ซี เขาใหญ่ และชุมพรคานา มีจุดอ่อนด้านเงินทุนเพื่อใช้ในการปรับปรุงกิจการเนื่องจากยังทำอะไรได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยเฉพาะกรณีของชุมพรคานาที่มีหนี้สินเดิมค้างอยู่จำนวนมาก ในขณะที่สำหรับโอกาสในการพัฒนาที่มีอยู่สำหรับสังคมไทย คือการที่นโยบายของรัฐในปัจจุบันสนับสนุนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวหลากหลายรูปแบบ เพราะการท่องเที่ยวถือเป็นภาคเศรษฐกิจหลักที่สำคัญของไทย นอกจากนี้การที่ทุกกรณีศึกษาให้ความสำคัญกับการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในกิจการตามที่เห็นว่าเหมาะสมก็สอดคล้องกับนโยบายของชาติที่ยึดเอาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวคิดหลักแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาประเทศ อีกทั้งเมื่อไม่นานมานี้รัฐยังมีนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม แม้จะยังอยู่ในระยะเริ่มต้นก็ตาม ส่วนอุปสรรคที่สำคัญมีความแตกต่างกันบ้างขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละแห่ง ดังเช่น กรณีของชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง มีอุปสรรคจากคนนอกที่เข้ามาแย่งงานคนในชุมชนแล้วไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ในขณะที่ชุมพรคานา มักจะประสบกับอุปสรรคที่ในช่วงฤดูฝนทุกปีจะเกิดลมมรสุมทำให้ปริมาณนักท่องเที่ยวลดน้อยลงอย่างมาก ส่วนซีแอนด์ซี เขาใหญ่ มีอุปสรรคจากการที่มีผู้ทำธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในพื้นที่เป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันสูง

วิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวที่ศึกษาทั้งหมดได้สร้างผลกระทบทางด้านบวกต่อเศรษฐกิจ สังคม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาและช่วยเหลือสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ โดยการดำเนินธุรกิจให้สามารถมีกำไรแล้วนำผลกำไรมาใช้ในการแก้ปัญหา ดังกล่าว ดังนั้นการดำเนินการต่าง ๆ จึงเป็นไปในทางที่พยายามสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมส่วนรวม ดังจะเห็นจากกรณีศึกษาทั้ง 5 กรณี ที่ล้วนช่วยสร้างงานสร้างรายได้ให้แก่คนในพื้นที่ ช่วยฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่และโดยรอบ โดยที่ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปองและเมืองโบราณยังช่วยอนุรักษ์และรักษาวิถีชีวิตและศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบทางด้านบวกทางอ้อมด้วยการช่วยปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในท้องถิ่น และยกระดับคุณภาพชีวิตให้คนในท้องถิ่นได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ในขณะที่ผลกระทบด้านลบมีน้อยมากจนไม่มีกรกล่าวถึงโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

แนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานและการพัฒนาศักยภาพของกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่งคือ แต่ละแห่งควรมีการจัดวางยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบทและลักษณะของกิจการ โดยการนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิเคราะห์องค์กรและการวิเคราะห์ทางธุรกิจที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดทำ รวมทั้งควรรักษาจุดแข็งของกิจการไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่งที่มีจุดแข็ง

เกี่ยวกับทุนทางสังคม ทุนทางธรรมชาติ และทุนทางวัฒนธรรม ซึ่งน่าจะมีส่วนสำคัญในการดำเนินกิจการให้ประสบผลสำเร็จ ในขณะเดียวกันควรเร่งหาแนวทางแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง ควรสร้างผู้นำชุมชนที่เป็นคนรุ่นใหม่เพื่อเป็นกำลังและสืบสานการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สิงห์ปาร์ค เชียงราย ซีแอนดรีซี เขาใหญ่ ชุมพรคาบาน่า และเมืองโบราณ ควรทำการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจการและการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ตลอดจนการมองหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้เพิ่มเติม โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทและลักษณะของธุรกิจ เพื่อให้สามารถมีรายได้อย่างสม่ำเสมอโดยไม่ต้องอิงกับฤดูกาลท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญอย่างจริงจังและต่อเนื่อง พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายสร้างรายได้ การขยายตลาดเชิงรุก และพัฒนากิจกรรมและบริการต่าง ๆ เพิ่มเติม รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้กิจการและชุมชนสามารถอยู่รอดและพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว โดยวิสาหกิจแต่ละแห่งอาจมีความคล้ายคลึงหรือมีความแตกต่างกันในรายละเอียด

### ข้อเสนอแนะ

1. รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวอย่างจริงจังต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งแก่วิสาหกิจเพื่อสังคม ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนทักษะของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาด การเงินและการบริหารจัดการ อีกทั้งควรส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนสินค้าและบริการของวิสาหกิจเพื่อสังคมในลักษณะของเครือข่าย ตลอดจนส่งเสริมการนำเทคโนโลยีการสื่อสารและสื่อสังคมออนไลน์มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2. สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ควรสนับสนุนส่งเสริมให้มีการศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวกรณีศึกษาอื่น ๆ เพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องนี้ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรทำการวิจัยนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและช่วยเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวให้สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC. Retrieved September 16, 2016 from <http://www.virtueventures.com/setypology.pdf>
- Ankinun, P. (2011). *Social Entrepreneurship: An Integrated Framework for Earned Income Opportunities Adoption by Nonprofit Organizations in Thailand*. Doctoral dissertation, The National Institute of Development Administration.

- Choibamroong, T. (2009). *On Roles of The Local Administrations of Thailand in Developing Tourism under The Economic Sufficiency Theory*. [In Thai]. Bangkok: King Prajadhipok's Institute.
- Department of Tourism. (2007). *CBT Tourism Network Handbook*. [In Thai]. Bangkok: Author.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Humphrey, A.S. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI International Alumni Association Newsletter*. (2005, December): 7-8.
- Kosol, O. & Suttawet, C. (2013). Sustainable Tourism Management for Supporting ASEAN Economics Community. [In Thai]. *Journal of Politics and Governance*. 4. (September 2013 - February 2014): 220-232.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S. & Bosma, N. S. (2013). Designing a Global Standardized Methodology for Measuring Social Entrepreneurship Activity: The Global Entrepreneurship Monitor Social Entrepreneurship Study. *Small Business Economics*. 40(3): 693-714.
- Local Economy and Pracharath Working Group. (2017). *Pracharath Rak Samakkee Handbook*. [In Thai]. Bangkok: Office of Local Economy and Pracharath.
- Mali, K. (2014). Social Enterprise in Thailand. [In Thai]. *Journal of Economics and Management Strategy*. 1(July-December): 104-112.
- Nittayakasetwat, E. (2011). The Development of Social Enterprises in Thailand and Other Countries: Case Studies and Best Practice Applications [In Thai]. *The NIDA Business Journal*. 8 (May): 1-32.
- Office of the National Economic & Social Development Board. (2017). *The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021)*. [In Thai]. Bangkok: NESBD.
- Responsible Ecological Social Tours Project. (1997). *CBT Handbook*. [In Thai]. Bangkok: Author.
- Robinson, J. A., Mair, J. & Hockerts K. (Ed). (2009). *International Perspective on Social Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan.
- Sansanividhayakul, I. (2013). The Analysis of Social Enterprise Policy by Using Policy Network Approach. [In Thai]. *Modern Management Journal*. 11 (July-December): 39-57.
- Secretariat of the House of Representatives. (2015). *National Reform Council Special Reform Agenda 1: Social Enterprise*. [In Thai]. Bangkok: Author.

- Siripattarasopon, S. (2015). A Conceptual Study of Social Enterprise Development in Thailand. [In Thai]. *Journal of the Association of Researchers*. 20 (May-August): 30-46.
- Sitikarn, B. & Jaima, S. (2010). *Development of Local Authority's Roles in Facilitation Logistics of Community-based Tourism Destinations in Upper Northern Region Thailand*. [In Thai]. Bangkok: National Research Council of Thailand.
- Thai Social Enterprise Office. (2010). *Social Enterprise Master Plan 2010-2014*. [In Thai]. Bangkok: TSEO.
- Thai Social Enterprise Office. (2016). *SE 100* [In Thai]. Bangkok: TSEO.
- The Government Public Relations Department. (2016). Pracharath Rak Samakkhi [In Thai]. *The Government Newsletter*. 2 (May 15): 6-7.
- The Ministry of Tourism & Sports Thailand. (2012). *The National Tourism Development Plan (2012 - 2016)*. [In Thai]. Bangkok: Office of Permanent Secretary Ministry of Tourism and Sports.
- The Ministry of Tourism & Sports Thailand. (2017). *The Second National Tourism Development Plan (2017 - 2021)*. [In Thai]. Bangkok: Office of Permanent Secretary Ministry of Tourism and Sports.
- Thiemboonkit, S. (2013). *An Exploratory Study of the Development Social Entrepreneurship: Key Concepts, Characteristics, Roles and Success Factors of Social Enterprise in Thailand*. Doctoral dissertation, The National Institute of Development Administration.
- Trivedi, C. (2013). *Social Entrepreneurship: Ecological Consciousness and Collective Processes*. Doctoral dissertation, University of California, Irvine.
- United Nation Environment Programme & World Tourism Organization. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. Paris: Author.
- Von De Weppen, J. & Cochrane, J. (2012). Social Enterprise in Tourism: An Exploratory Study of Operational Models and Success Factors. *Journal of Sustainable Tourism*. 20. (April): 497-511.
- World Tourism Organization. (2005). *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Retrieved from <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/glossaryenrev.pdf>
- Yunus, M. (2007). *Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: Public Affairs.