



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการย่อยที่ 3

รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชน

ในประเทศไทย

(Appropriate Management Model for Community-based Tourism

Social Enterprise in Thailand)

โดย

ปาริณา ประยุกต์วงศ์ และคณะ

พฤษภาคม 2563

สัญญาเลขที่ RDG62T0075

รายงานฉบับสมบูรณ์

โครงการย่อยที่ 3

รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชน
ในประเทศไทย

(Appropriate Management Model for Community-based Tourism Social
Enterprise in Thailand)

คณะผู้วิจัย

สังกัด

นางสาวปาริณา ประยุกต์วงศ์

สมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

นางสาวปรารธนา โชติอภิสิทธิ์กุล

สมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ชุดโครงการ แนวทางการพัฒนากิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศ
ไทยในรูปแบบองค์กรจัดการจุดหมายปลายทาง

(Guidelines for Developing Community-based Tourism Social Enterprise
in Thailand towards the Destination Management Organization)

สนับสนุนโดย

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกสว. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอ)

กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัย “รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย กรณีศึกษาเครือข่าย Thai LocalistA และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ” ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนของประเทศไทย และ มูลนิธิสถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT-i) ที่ให้ความสำคัญกับการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวของชุมชน ซึ่งการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบไหนมีความท้าทายที่จะเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความเชี่ยวชาญ ที่สำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารและจัดการ ให้กับบุคลากรของ ด้วยความหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะได้แนวทางหรือทิศทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในรูปแบบที่ต้นพบจากงานวิจัยชิ้นนี้ เพื่อยกระดับและพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนของประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ฝ่ายวิจัยมุ่งเป้า ที่ได้อุดหนุนทุนในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการวิจัยให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ขอขอบคุณทีมวิจัยทุกคนที่ได้ร่วมแรงร่วมใจ เสียสละเวลา และร่วมกันในการทำงานวิจัยชิ้นนี้ ขอขอบคุณทีมวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่มาร่วมให้ความรู้แก่ชุมชน ขอขอบคุณสมาชิกเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนแม่ฮ่องสอน Thai LocalistA ที่เปิดโอกาสให้เข้าร่วมศึกษากระบวนการพัฒนา และรูปแบบกิจการท่องเที่ยวเพื่อสังคม มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ และชุมชนสมาชิกของเครือข่ายฯ ขอขอบคุณ บจก. อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ และผู้มีส่วนร่วมทุกท่านที่ไม่สามารถกล่าวถึงได้หมดในที่นี้ที่สำคัญที่สุดต้องขอขอบคุณชาวบ้าน ชุมชน ที่ยังคงเห็นความสำคัญในงานพัฒนาที่ยั่งยืน และใช้การท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นเครื่องมือ รวมถึงการขับเคลื่อนการทำงานพัฒนา ในรูปแบบของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน รวมถึงการรวมพลังเพื่อสร้างกิจการท่องเที่ยวเพื่อสังคม ที่เป็นกลไกสำคัญในการรวบรวมผู้คนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กลไกในการระดมทุน เพื่อสร้างโอกาสทางอาชีพการงานทางธุรกิจของชุมชน และต่อยอดให้กับคนรุ่นใหม่ และผู้คนที่อยากเห็น รูปแบบการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของประเทศไทย ที่สร้างประโยชน์ให้กับชุมชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ท้ายนี้ทีมวิจัยขอขอบคุณคณะกรรมการสมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่อนุญาตให้คณะวิจัยของสมาคมฯ เข้าร่วมคณะวิจัย แม้ว่าทักษะการวิจัยยังอาจไม่ถึงมาตรฐานของการวิจัยอย่างมืออาชีพ คณะวิจัยขอขอบพระคุณ ดร.นิทัศน์ บุญไพศาลสถิตย์ ในการให้คำปรึกษาในกระบวนการวิจัยอย่างใกล้ชิด ทั้งที่มีภารกิจของตนเองอยู่แล้วมากมาย ก็ปลีกเวลามาให้คำปรึกษาตลอดเวลา และ ท้ายสุดนี้ คณะวิจัยขอขอบพระคุณ คุณจรัญญา แดงน้อย ที่ชักชวนให้เข้าร่วมทีมวิจัย ซึ่งในครั้งแรกคณะวิจัยมีความตั้งใจจะใช้ทักษะการระดมทุน และ ความรู้ด้านการจัดการทุนมาใช้ในโครงการวิจัยเดิมที่ตั้งใจไว้ และไว้วางใจให้ทำงานวิจัยชิ้นสำคัญอันนี้

หากงานวิจัยนี้ไม่สมบูรณ์ หรือ ยังมีคุณภาพไม่ดีพอ คณะวิจัยขอรับความผิดพลาดไว้เพียงผู้เดียว

คณะวิจัย

บทสรุปผู้บริหาร

ภาคธุรกิจการท่องเที่ยวนำเงินเข้าประเทศไทยเป็นจำนวนมาก คิดเป็น 12.9% ของ GDP และทำให้เกิดการจ้างงานกว่า 4 ล้านตำแหน่ง (UNWTO, 2020) การท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ที่มีความมุ่งหมายให้เป็นรากฐานในการสร้างคุณค่าและอนุรักษ์ทรัพยากรทางธรรมชาติ ประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่น ก่อเกิดประโยชน์ทั้งชุมชนและนักท่องเที่ยวผู้มาเยือน ในระยะที่ผ่านมาพบว่าชุมชนที่ดำเนินการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินการในหลายด้าน เช่น การฟื้นฟูวิถีชีวิต วัฒนธรรม การอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาศักยภาพคนในชุมชน รวมถึงการสร้างรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชน อย่างไรก็ตามการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีส่วนแบ่งตลาดน้อยเมื่อเทียบกับการท่องเที่ยวกระแสหลัก ผู้ประกอบการและเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน ได้สะท้อนถึงปัญหาต่างๆ ภายในองค์กร เช่นปัญหาการขายตลาด การหาสมาชิกเพิ่มเติม การพัฒนาองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาชุมชนให้มีศักยภาพเป็นผู้ให้บริการการท่องเที่ยว ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐยังไม่สามารถเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จึงยังไม่สามารถหยิบยกศักยภาพเพื่อสนับสนุนให้เป็นอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศได้ทันต่อสถานการณ์ จึงเป็นที่มาของโครงการวิจัยนี้ ซึ่งมุ่งเน้นการตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจกิจการเพื่อสังคมที่เหมาะสมขององค์กรการจัดการการท่องเที่ยวที่จุดปลายทางเพื่อเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน ผ่านการลงพื้นที่ศึกษาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่มีประสบการณ์บริหารจัดการแบบกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ ภาคเหนือ Thai LocalistA และ ภาคใต้ มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ โดยกรณีการศึกษาทั้งสองพื้นที่มีความเป็นมาโดยย่อดังนี้

1) Thai LocalistA ก่อตั้งในปี 2560 เพื่อยกระดับในการขับเคลื่อนงานพัฒนาเครือข่าย CBT แม่ฮ่องสอนที่ดำเนินการมากกว่า 15 ปี ซึ่งชุมชนสมาชิกได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การจัดการ และพัฒนาการจนถึงปัจจุบัน โดยมีองค์กรท้องถิ่นร่วมผลักดันและสนับสนุน คือ PRLC Project for Recovery of Life and Culture [โครงการฟื้นฟูชีวิตและวัฒนธรรม] และ REST [Responsible Ecological Social Tour] ต่อมาพัฒนามาเป็น CBT-I (The Thailand Community Based Tourism Institute) เป็นกลไกที่สำคัญและทำงานร่วมกับชุมชนโดยมี บริษัท ทัวร์เมิ่งไต (Tour Merng Tai) ร่วมโครงการต่าง ๆ และจัดตั้งศูนย์ประสานงานเครือข่ายขึ้น เนื่องจากชุมชนสมาชิกเครือข่าย CBT แม่ฮ่องสอน เล็งเห็นว่า หากไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ จากหน่วยงานภาครัฐ งานขับเคลื่อนเครือข่ายฯ อาจขาดความต่อเนื่อง และการตั้งบริษัท Thai LocalistA ยังเป็นกลไกสำคัญในการระดมทุนให้เกิดการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาชุมชน ได้ดียิ่งขึ้น

2) มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ ก่อตั้งขึ้นในปี 2557 ภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจาก บริษัทกิจการเพื่อสังคม Andaman Discoveries ซึ่งมีจุดเริ่มต้นจากการบรรเทาภัยพิบัติสึนามิ ใน จังหวัดพังงา เมื่อปี 2547 เพื่อสร้างกระบวนการตลาดที่ต่อเนื่องทั้งด้านนักท่องเที่ยวที่ต้องการเรียนรู้ ประสบการณ์จากชุมชน และด้านชุมชนโดยการนำรายได้บางส่วนจากการท่องเที่ยว ไปตั้งกองทุน พัฒนาชุมชนเพื่อฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม พัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสามารถยกระดับสู่ ชุมชนท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในปัจจุบัน กิจกรรมหลักของมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือในพื้นที่เป้าหมาย คือ การให้ทุนการศึกษา การพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวโมเดลที่เหมาะสม การพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวแห่ง ใหม่ด้วยกระบวนการ CBT และการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายในอันดามันเหนือเพื่อการอนุรักษ์ ทรัพยากรการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

โครงการวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อค้นหารูปแบบการจัดการองค์กร ที่จะสามารถตอบโจทย์ของ กิจการ CBT ในพื้นที่ศึกษาและในพื้นที่อื่น โดยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้สามารถระดมทุนเพิ่มขึ้น เพิ่มส่วนแบ่งตลาดการท่องเที่ยวโดยชุมชนใหญ่โตขึ้น และมีการพัฒนาชุมชนเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟู ศิลปะวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยผลการวิจัยที่ได้จะสามารถใช้เป็นแนวทางในการ พิจารณารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมของกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนอื่น ๆ ได้ โดยมี วัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึงเงื่อนไขปัจจัยภายนอกและภายใน วงจรการ พัฒนากิจการเพื่อสังคม และวิเคราะห์ค้นหาสมรรถนะหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชนต่อการพัฒนาที่ ยั่งยืนของการท่องเที่ยวโดยชุมชน
2. เพื่อถอดบทเรียนการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมของ 2 กรณีศึกษา คือ เครือข่าย Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ
3. เพื่อศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวโดยชุมชนในภาคเหนือและภาคใต้สำหรับการพัฒนา เป็นกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย
4. เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดย ชุมชนในประเทศไทย

การวิจัยนี้มีขอบเขตในเชิงพื้นที่ดำเนินการในพื้นที่กรณีศึกษากิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยว โดยชุมชนในประเทศไทยจำนวน 2 กรณีศึกษา คือ 1) กรณีศึกษา Thai LocalistA แม่ฮ่องสอน และ 2) กรณีศึกษามูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ (North Andaman Network Foundation) โดยมีขอบเขต เนื้อหาและข้อมูลที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับ 1) รูปแบบของการบริหารจัดการองค์กร Tour Agents และ ผู้ประกอบการท่องเที่ยวโดยชุมชน ตามกรอบแนวคิดของการมุ่งพัฒนากรณีศึกษา และ 2) ปัจจัย

ภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง และมีระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่ 15 มกราคม พ.ศ. 2562 ถึงวันที่ 14 มกราคม พ.ศ. 2563

โครงการวิจัยนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) เป็นหลักในการดำเนินงานวิจัย และมีการใช้เครื่องมือการวิจัยแบบผสมผสาน ได้แก่ แบบแบบสัมภาษณ์ บันทึกการสังเกต และการวิเคราะห์ Business Model Canvas เชิงปฏิบัติการร่วมกับชุมชน โดยขั้นตอนและวิธีการศึกษา โดยมีการกำหนดพื้นที่ประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ (1) นักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในพื้นที่การท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นพื้นที่ต้นแบบ (ก) ในภาคเหนือซึ่งเป็นชุมชนในเครือข่ายของ Thai LocalistA แม่ฮ่องสอน ได้แก่ ชุมชนในอำเภอปางมะผ้า ประกอบด้วย บ้านแม่ละนา บ้านจำโป๋ บ้านเมืองแพม และบ้านผามอน อำเภอปางมะผ้า ชุมชนในอำเภอเมือง ประกอบด้วย บ้านห้วยฮี้ บ้านห้วยตองก้อ บ้านห้วยกุ่ม บ้านน้ำฮูฮายใจ บ้านห้วยแก้วบน, ชุมชนในอำเภอขุนยวม ประกอบด้วย บ้านห้วยท่อม และบ้านดงอำเภอแม่ลาน้อย และ ชุมชนในอำเภอปาย คือ บ้านแพมบก ทั้งหมดอยู่ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน และ (ข) พื้นที่ต้นแบบในพื้นที่ภาคใต้ของไทย ชุมชนในเครือข่ายมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ (North Andaman Network Foundation) ได้แก่ ชุมชนในพื้นที่จังหวัดระนอง บ้านนา อำเภอเกาะเปอร์, บ้านทะเลนอก ตำบลกำพวน, บ้านม่วงกลวง อำเภอเกาะเปอร์, บ้านโตนดกลอย อำเภอสุขสำราญ ชุมชนในพื้นที่จังหวัดพังงา ได้แก่ เกาะสุรินทร์ อำเภอคุระบุรี และ บ้านทุ่งดาบ ตำบลเกาะพระทอง อำเภอคุระบุรี ชุมชนในจังหวัดกระบี่ ได้แก่ บ้านแหลมสัก อำเภออ่าวลึก และ บ้านคลองลู อำเภอเมืองจังหวัดกระบี่ และชุมชนในจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ บ้านเขาเทพพิทักษ์ ตำบลเขาพัง อำเภอบ้านตาขุน และกลุ่มประชากรที่ศึกษาที่ (2) คือกลุ่มผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางการตลาดของเครือข่าย Thai LocalistA แม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ โดยมีการใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นการเก็บข้อมูล ตั้งแต่ (ก) การรวบรวมข้อมูลภาคเอกสาร

การเก็บข้อมูลภาคสนามจากการลงพื้นที่ และแบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ การลงใช้บริการในฐานะนักท่องเที่ยว โดยแบบบันทึกข้อมูล และแบบการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยว (ข) การประชุมปฏิบัติการระดมความคิดเห็น โดยการวิเคราะห์ Business Model Canvas และ การค้นหาที่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวชุมชน และหลังจากการรวบรวมข้อมูล จะมีการวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล ในแบบสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และตรวจสอบข้อแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในตอนต้น

หลังจากได้มีการดำเนินการลงพื้นที่วิจัยและทำเวทีสรุปข้อมูลได้มีประมวลผลวิจัยค้นพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนในปัจจุบันของกรณีศึกษา มาจากวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน โดยตรวจสอบข้อมูลการลงพื้นที่จริง กับการศึกษาเอกสารของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ และหลักเกณฑ์ของการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการเปรียบเทียบระหว่าง 2 กรณีศึกษา Thai LocalistA และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ สรุปตามหัวข้อการบริหารจัดการที่สำคัญ จากการเปรียบเทียบการบริหารจัดการขององค์กรของกรณีศึกษา พบว่าทั้งสององค์กรมีการกำหนดเป้าหมายที่คล้ายคลึงกัน แต่ใช้ลักษณะการบริหารจัดการองค์กรมีความแตกต่างกัน โดยส่วนหนึ่งมาจากประวัติศาสตร์การก่อตั้งขององค์กรที่ได้เริ่มต้นงานความรับผิดชอบต่อคนละหน้าที่ Thai LocalistA เริ่มจากการชุมชนที่ยกระดับตัวเองมาเป็นผู้เชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน ในขณะที่มูลนิธิอันดามันเหนือ เริ่มจากการเป็นอาสาสมัครพัฒนาสังคม โดยการระดมทุนจากเงินบริจาค ในอีกส่วนหนึ่งมาจากความแตกต่างของศักยภาพการท่องเที่ยวภาคเหนือและภาคใต้ และวัฒนธรรมการทำงานของคนในพื้นที่ที่แตกต่างกัน

สำหรับผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก ความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค พบว่า ปัจจัยทางบวก มีความคล้ายคลึงกันระหว่างกรณีศึกษา ในด้านของความมุ่งมั่นของบุคลากรในการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับชุมชน สำหรับปัญหาและอุปสรรค สรุปได้ดังนี้

1) ระบบการบริหารตลาดและการเงิน รายได้จากการท่องเที่ยวชุมชนยังไม่ได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้การขยายตลาดประสบปัญหาตามไปด้วย ถึงแม้ในทางทฤษฎีรายได้ไม่ควรเป็นเป้าหมายหลักของ CBT แต่ในความเป็นจริงเป็นข้อขัดข้องของการพัฒนาองค์กรในหลาย ๆ ด้าน ที่ต้องการจ้างบุคลากรเพิ่มเติม และชุมชนยังเห็นรายได้เป็นแรงจูงใจหลักในการเข้ามามีส่วนร่วม

2) ระบบการบริหารบุคลากร มีปัญหาการดำเนินงานที่เป็นกึ่งอาสาสมัคร และไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาการขาดบุคลากร และ/หรือขาดเวลา ที่จะทำการวิเคราะห์และพัฒนางานองค์กร เพื่อขยายตลาด การวิเคราะห์ทิศทางธุรกิจ และการพัฒนาสินค้าและโปรแกรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ

3) การพัฒนาความเป็น Entrepreneurship ให้กับชุมชนทำได้ไม่เต็มที่ ทำให้องค์กรต้องเข้าไปทำหน้าที่ในฝ่ายปฏิบัติการอยู่มาก และชุมชนบางแห่ง ขาดผู้สนใจที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว

4) มาตรฐานความเป็นมืออาชีพ ในด้านของฝ่ายปฏิบัติการที่เป็นชุมชน ซึ่งดำเนินกิจการการท่องเที่ยวชุมชนเป็นอาชีพเสริมเพื่อหารายได้เพิ่มเติมนอกฤดูกาล เมื่อเปรียบเทียบกับการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจที่มีบุคลากรเฉพาะด้าน จะพบว่าการดำเนินงานโดยชุมชนเองมีข้อดีคือ ความไม่เป็นมืออาชีพนั้นเป็นเสน่ห์อย่างยิ่งของการท่องเที่ยว โดยนักท่องเที่ยวสะท้อนว่าได้รับการต้อนรับที่อบอุ่น และ

ประทับใจถึงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ได้เรียนรู้ประสบการณ์จริงต่าง ๆ จากชุมชน แต่ในด้านของความพึงพอใจของการท่องเที่ยวในภาพรวม ยังมีข้อเสียคือไม่สามารถควบคุมคุณภาพของงานบริการได้ โดยนักท่องเที่ยวได้แสดงความเป็นกังวลเรื่องความปลอดภัยและความสะดวกสบาย

งานวิจัยนี้ เสนอรูปแบบของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่เหมาะสม ผ่านผลการวิเคราะห์รอบด้าน พบว่าปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ไม่ได้มีที่มาจากรูปแบบการบริหารจัดการแบบใดแบบหนึ่ง เนื่องจากทั้ง 2 กรณีศึกษา ใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน แต่กลับประสบปัญหาการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ในด้านการขยายตลาด การบริหารจัดการบุคลากร และการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน

รูปแบบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาด้านการเงินและการขยายตลาดนั้น ไม่จำเป็นต้องพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมเสมอไป โดยการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าการเป็นมูลนิธิไม่แสวงหากำไร สามารถมีฐานลูกค้าประจำเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ก็สามารถขยายตลาดและมีรายได้เพื่อช่วยเหลือชุมชน หรือยกระดับเป็นเชิงธุรกิจเต็มตัว ก็สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับเครือข่ายอื่น ๆ ได้ในด้านการสร้างความร่วมมือกับชุมชน และช่วยเป็นพี่เลี้ยงให้ชุมชนเรียนรู้ความเป็น entrepreneurship มากขึ้น และหากยกระดับเป็นลักษณะที่ปรึกษาการท่องเที่ยว สามารถมีลูกค้าประจำเป็นผู้ประกอบการการท่องเที่ยวต่าง ๆ สามารถมีรายได้ที่แน่นอนได้เช่นเดียวกัน

สำหรับการบริหารจัดการบุคลากร เป็นผลมาจากการขาดการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพขององค์กร จากการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ Business Model Canvas ได้แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือการวิเคราะห์และพัฒนาองค์กรที่ภาคธุรกิจใช้อยู่เป็นประจำ เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อสังคมเช่นเดียวกัน เนื่องจากในบริบทของการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการใช้งานทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งภาคธุรกิจแสวงหากำไร มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้

ข้อเสนอแนะรูปแบบของการบริหารจัดการ โดยสรุป คือ การมุ่งเน้นบทบาทด้านการวิเคราะห์องค์กรอย่างระบบ และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพขององค์กร โดยหากไม่สามารถดำเนินการเรื่องนี้ได้เองสามารถขอรับการช่วยเหลือเพิ่มเติม ได้จากหน่วยงานรัฐ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หน่วยงานพัฒนาสังคมประจำจังหวัด ภาคการศึกษา และหน่วยงานที่ปรึกษาต่าง ๆ หรือแม้แต่ขอรับการสนับสนุนองค์ความรู้จากบริษัทแสวงหากำไรที่เป็นลูกค้าอยู่ในปัจจุบัน

งานวิจัยนี้เสนอแนะประเด็นที่ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาองค์กรต่อไป 4 ด้าน ดังนี้

1) การยกระดับความเป็นมืออาชีพด้านการบริการ เช่น การได้รับการรับรองมาตรฐานที่พัก และมาตรฐานความปลอดภัย จะสามารถขยายตลาดให้ครอบคลุมลูกค้าจากหลายประเทศที่เข้มงวด

เรื่องความปลอดภัย และขยายฐานลูกค้าสำหรับผู้ที่จะท่องเที่ยวลำบากเช่น ผู้สูงอายุ โดยเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และจะเป็นกลุ่มลูกค้าใหญ่เมื่อโลกเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามาสนับสนุนระบบการออกมาตรฐานดังกล่าว

2) ด้านระบบการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล ประเทศไทยเมืองครีที่เกี่ยวกับการพัฒนาสังคม การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจำนวนมาก และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนา แต่หน่วยงาน/กิจการ ยังคงมีปัญหาเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง และยังขาดเครื่องมือด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรภายในตนเองได้ โดยการใช้เครื่องมือวิเคราะห์การบริหารจัดการจากภาครัฐกิจ

3) ด้านการให้ความสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของกิจการ CBT และการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็น entrepreneurship โดยกรณีศึกษาที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ ได้รับผลประโยชน์จากการเรียนรู้ด้านกระบวนการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งแต่การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ และการทำ BMC สามารถวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งเพื่อพัฒนากิจการต่อไปได้ ซึ่งการให้การช่วยเหลือโดยงานวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเป็นประโยชน์กับกิจการ CBT อื่น ๆ เช่นเดียวกัน

3) ด้านการสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการกระจายองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ยังเป็นจุดอ่อนและความท้าทายของทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยภาครัฐควรเพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ

4) ด้านการกำหนดตัวชี้วัดของการพัฒนาประเทศ และตัวชี้วัดของหน่วยงานรัฐ ปัจจุบันประเทศไทยวัดความสำเร็จของการลงทุนภาครัฐโดยใช้ GDP เป็นหลัก การท่องเที่ยวในเชิงชุมชนสามารถให้คุณค่ากับนักท่องเที่ยวและชุมชนเป็นด้านความสัมพันธ์ทางสังคม สุขภาพ และความสุข และวัฒนธรรมของมรดกทางศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แต่ไม่สะท้อนเป็นเม็ดเงิน จึงถูกละเลยและไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร อีกทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เป็นเชิงสังคมและวัฒนธรรม ที่มีความสำคัญในการดูแลสุขภาพชุมชนพื้นที่ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มักได้รับการละเลยด้วยเหตุผลเดียวกัน รัฐควรในการใช้ตัวชี้วัดด้านความสุข (Happiness Index) เป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการพัฒนาในมิติที่ครอบคลุมมากขึ้น และเป็นประโยชน์กับชุมชนมากที่สุด

สำหรับผลสำเร็จและความคุ้มค่าของการวิจัย โครงการวิจัยนี้ได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้โดยสามารถดำเนินการศึกษาจนได้ข้อมูลรูปแบบองค์กรที่เหมาะสมกับกรณีศึกษา และมีข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ความคุ้มค่าของโครงการวิจัยนี้เป็นความคุ้มค่าเชิงเศรษฐกิจและสังคม โดยชุมชนท่องเที่ยวและผู้ประกอบการสามารถนำบทวิเคราะห์นี้ เป็นจุดตั้งต้น เพื่อศึกษาจากประสบการณ์และรูปแบบการบริหารจัดการที่

จะนำไปสู่ความสำเร็จ ไปปรับใช้ในองค์กรของตน ซึ่งผลสำเร็จที่เห็นได้ชัดคือชุมชนที่เข้าร่วมโครงการต่างได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์บทบาทรูปแบบองค์กรของตนเองอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสในความสำเร็จขององค์กร และความคาดหวังในอนาคต โดยได้เรียนรู้เครื่องมือการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และมองเห็นช่องทางการขอรับความช่วยเหลือทางด้านโครงสร้างกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในระหว่างกระบวนการวิจัยนั้นได้ก่อให้เกิดการทำงานแบบพันธมิตรที่แน่นแฟ้นระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งทางการตลาดของการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทยในอนาคตได้

สำหรับการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ นั้นนักวิจัยได้เผยแพร่กระบวนการทำงานและผลการวิจัยในวันที่ 13 มกราคม 2563 ซึ่งในเวทีดังกล่าวนี้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ลงชื่อขอรับแนวทางการดำเนินการตลาดเพื่อไปปรับใช้กับองค์กรของตนจำนวน 13 ราย ส่วนการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นแล้วคือการที่ชุมชนในพื้นที่กรณีศึกษาได้ทบทวนรูปแบบองค์กรของตนเองในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต และมองเห็นช่องทางการขอรับความช่วยเหลือทางด้านโครงสร้างกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้โครงการวิจัยจะได้จัดทำเอกสารเผยแพร่เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

บทคัดย่อ (Abstract)

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Based Tourism; CBT) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการกระจายการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ให้ไปสู่การพัฒนาชุมชนสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ โดยได้ทำการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง CBT 2 กรณี ได้แก่ มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ จังหวัดระนอง พังงา กระบี่ และสุราษฎร์ธานี และ Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสียรอบด้าน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า CBT มีส่วนสำคัญอย่างมากโดยมีความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาชุมชน และสร้างความตระหนักในด้านการฟื้นฟูและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม แม้ชุมชนจะมีความตระหนัก แต่ยังมีจุดอ่อนในการดำเนินการให้ไปถึงเป้าหมายของการฟื้นฟูและอนุรักษ์ให้เป็นที่น่าพอใจของชุมชนเอง โดยชุมชนที่ศึกษามีความเปราะบางของอัตลักษณ์ดังกล่าว และมีความเสี่ยงที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็ว จนก่อให้เกิดการสูญเสียอัตลักษณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว งานวิจัยนี้ได้วิเคราะห์รูปแบบของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการและเครือข่ายมีความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ ทั้งกลุ่มเป้าหมายและลูกค้า จึงควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้เครื่องมือ Social Business Model Canvas และควรเน้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากร สำหรับการบริหารจัดการในภาพรวมของประเทศไทย ควรเพิ่มการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยอาจใช้กลไกความร่วมมือรัฐและเอกชน (Public private partnership) หรือกลไกความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีหลายหน่วยงานที่พร้อมและสามารถสนับสนุนช่วยเหลือกิจการ CBT เพื่อให้ดำเนินการคล้ายกับ (Destination Management Organization; DMOs) อย่างครบวงจร นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายการพัฒนาชุมชน การอนุรักษ์มรดกทางศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามที่ชุมชนต้องการให้เกิดขึ้นได้

Abstract

The objective of this research study aims to study the appropriate model of management scheme to improve community-based tourism industry more efficiently. It is considered accelerating national economic growth at the grassroot or community level. To some extent, the grass root economic growth is one of the United Nation Sustainable Development Goals. The study includes lessons learned of two cases study namely North Andaman Network Foundation (area of development: Ranong, Phang-nga, Krabi, and Surathani) and Thai LocalistA (area of development: Mae Hong Sorn). The research methodology included data collection from questionnaires, indepth-interview, brainstorming ideas from stakeholders related to community-based tourism. The findings of the study reveal that community-based tourism has played essential roles of the achievement in economic development which resonated within the strengths of community development; moreover, the cases exemplifies strong awareness among the community people of their community cultural and natural resource conservation. To some extent, cultural and environmental management by community people have not yet been satisfied at the level that the community people expected even though there is strong awareness of the conservation. The two areas of the case studies represent their sensitivity to cultural identity damages and risks amid the rapid shift from the calling toward global development while it is high hope that cultural and natural conservation will attract more tourists. Lastly the study introduces an appropriate management scheme for community-based tourism for Thailand by employing the existing potential organizations with the public-private partnership support. It is recommended to establish the coordinating body or organization to work jointly and efficiently with local administration, research academia, and community network. This coordinating organization of which roles and responsibilities are similar to roles and responsibilities of a destination management organization-DMO. This organization will be able to provide strong support the community to achieve their cultural and environmental conservation at their satisfaction level

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
บทคัดย่อ (Abstract)	ฅ
Abstract	ญ
สารบัญ	ฎ
สารบัญตาราง	ฏ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขั้นตอนการวิจัย	4
1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
1.5 วิธีดำเนินงานวิจัย	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมและเอกสาร	9
2.1 องค์ความรู้พื้นฐานการบริหารจัดการ (Management Science)	9
2.2 การบริหารจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Management)	16
2.3 กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย	25
2.4 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีผลต่อการท่องเที่ยวโดยชุมชน	31
2.5 วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นโมเดลการพัฒนาสังคมและชุมชน	35
2.6 เครื่องมือวิเคราะห์โมเดลธุรกิจเพื่อสังคม Social Business Model Canvas	36

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย: เกณฑ์ และการให้ความหมายของแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม	43
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	45
3.4 การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล	47
3.5 การแปลผลข้อมูล: เกณฑ์ และการให้ความหมายของแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม โครงการวิจัยนี้ใช้วิธีการแปลผลข้อมูลจากกระบวนการวิจัย ดังนี้	47
3.6 สรุปผลการศึกษา	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย	51
4.1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยภายนอกและภายในที่เป็นสมรรถนะหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ต่อการพัฒนากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	51
4.2 ถอดบทเรียนการบริหารการจัดการกิจการเพื่อสังคมของ 2 กรณีศึกษา คือ เครือข่าย Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ	62
4.3 ศักยภาพของกิจการ CBT ในภาคเหนือและภาคใต้ สำหรับการพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย	74
4.4 รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย	76
บทที่ 5 สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
5.1 สรุปผลวิจัย	90
5.2 การอภิปรายผล	95
5.3 ข้อเสนอแนะ	97
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	105

ภาคผนวก ก.	105
ภาคผนวก ข.	106
ภาคผนวก ค.	109
ภาคผนวก ง.	111
เอกสารหมายเลข 1	112
เอกสารหมายเลข 2	129
เอกสารหมายเลข 3	135
ภาคผนวก จ.	138
เอกสารหมายเลข 1	139
เอกสารหมายเลข 2	155
เอกสารหมายเลข 3	166
เอกสารหมายเลข 4	181
ภาคผนวก ช.	186
ประวัติคณะผู้วิจัย	189

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2. 1 การรวบรวมค่านิยมทางวิชาการของการบริหารจัดการ	10
ตารางที่ 2. 2 การรวบรวมปัจจัยและองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน	13
ตารางที่ 2. 3 การรวบรวมปัจจัยและองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน	18
ตารางที่ 2. 4 รูปแบบของกิจการ ลักษณะที่สำคัญ จุดเด่นและอุปสรรคตามบริบทของประเทศไทย	22
ตารางที่ 4. 1 สรุปผลการเปรียบเทียบการจัดการการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT)	52
ตารางที่ 4. 2 สรุปผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ระหว่าง 2 กรณีศึกษา	54
ตารางที่ 4. 3 บทบาทหน้าที่และกิจกรรม ของ DMOs (Negrusa & Coros, 2016)	58
ตารางที่ 4. 4 สรุปผลการถอดบทเรียนเปรียบเทียบระหว่าง 2 กรณีศึกษา	72

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2-1 รูปแบบองค์กรสาธารณะประโยชน์ กิจกรรมเพื่อสังคม และ ธุรกิจ	24
ภาพที่ 2-2 การขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคม	25
ภาพที่ 2-3 (บน) มาตรการสำคัญ และ ภาพรวม พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม	27
ภาพที่ 2-4 สารสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม	28
ภาพที่ 2-5 ขั้นตอนและกระบวนการในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม	29
ภาพที่ 2-6 กระบวนการสำคัญตามบทเฉพาะกาล	29
ภาพที่ 4-1 สเปกตรัมของรูปแบบองค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่องค์กรเพื่อการกุศล จนถึงองค์กรแสวง หากำไร	77
ภาพที่ 4-2 โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในประเทศไทยปัจจุบัน	82
ภาพที่ 4-3 โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในต่างประเทศ	82
ภาพที่ 4-4 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs เพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ที่นำเสนอจากการทบทวน วรรณกรรม ได้รับความเห็นว่าอาจจะมีความเป็นไปได้ยาก ในบริบทของประเทศไทย	83
ภาพที่ 4-5 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบ PPP)	83
ภาพที่ 4-6 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบไม่มี PPP)	84
ภาพที่ 4-7 คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม	88

ภาพที่ 5-1 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบ PPP)	94
ภาพที่ 5-2 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบไม่มี PPP)	95

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่สามารถสร้างรายได้จำนวนมหาศาลเข้าประเทศแต่ละประเทศทั่วโลก สำหรับประเทศไทยคิดเป็น 12.9% ของ GDP และทำให้เกิดการจ้างงานกว่า 4 ล้านตำแหน่ง (UNWTO, 2020) รายได้ที่มาจากการท่องเที่ยวสามารถนำมาพัฒนาชุมชน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนตามแนวทางขององค์การสหประชาชาติ เช่น การจัดความยั่งยืน จัดความอดอยาก ช่วยสร้างความมั่นคงทางอาหาร ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของทุกคน ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ สร้างความเท่าเทียมทางเพศสตรีและเด็กหญิงทุกคน จัดการน้ำอย่างยั่งยืนและพร้อมใช้สำหรับทุกคน ให้ทุกคนเข้าถึงพลังงานที่ยั่งยืนได้ตามกำลังของตน ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน การท่องเที่ยวจึงเป็นเครื่องมืออันทรงพลังเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่นับได้ว่าเป็นรากฐานในการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนแก่ทรัพยากรทางธรรมชาติ ประเพณีและวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ ก่อเกิดประโยชน์ทั้งชุมชนและนักท่องเที่ยวผู้มาเยือน การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในระยะที่ผ่านมาพบว่าชุมชนที่ดำเนินการท่องเที่ยวโดยชุมชนได้รับประโยชน์จากการดำเนินการในหลายด้าน เช่น การฟื้นฟูวิถีชีวิต วัฒนธรรม การอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาศักยภาพคนในชุมชน รวมถึงการสร้างรายได้เสริมให้แก่คนในชุมชน กระบวนการหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการท่องเที่ยวโดยชุมชนคือการจัดการตลาดสำหรับการท่องเที่ยวโดยชุมชน เนื่องจากการจัดการตลาดเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ชุมชนในฐานะ “ผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว” สามารถคัดสรร ควบคุมและดำเนินการตลาดท่องเที่ยวของตนได้

ด้านอุปสงค์ สถานการณ์การตลาดการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เกิดขึ้นในปัจจุบันพบว่ายังมีช่องว่างอีกเป็นจำนวนมาก เนื่องจากตลาดส่วนใหญ่ของการท่องเที่ยวโดยชุมชนจะเป็นกลุ่มศึกษาครูงานซึ่งจัดขึ้นตามนโยบายส่งเสริมของหน่วยงานต่างๆ ยังไม่ได้สะท้อนให้เห็นถึงอุปสงค์ที่แท้จริงของการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ระบุว่าเป็นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพสูงหรือกลุ่มยุโรป จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นคือการเข้าถึงข้อมูลของกลุ่มตลาดคุณภาพสูง และการที่ชุมชนไม่ทราบว่าจะไปเชื่อมโยงกับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายได้อย่างไร จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยของแผนงานนี้

ด้านอุปทานสถานการณ์ท่องเที่ยวของประเทศไทยแล้วทำให้เกิดคำถามเพื่อการวิจัยว่าจะทำอย่างไรให้รายได้จากการท่องเที่ยวที่กระจุกตัวอยู่ในการท่องเที่ยวกระแสหลักกระจายไปสู่การท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างเหมาะสม และจะอย่างไรให้ชุมชนท่องเที่ยวมีโอกาสนำเสนอสินค้าและบริการของตนในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างเหมาะสม ประเด็นที่น่าสนใจคือการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ผ่านมามักคิดเป็นแพ็คเกจท่องเที่ยวที่มีบริการทุกอย่างแบบเสร็จสรรพ ซึ่งในความเป็นจริงจะมีสินค้าและบริการบางอย่างในแพ็คเกจเท่านั้นที่ได้รับเลือกจากผู้ซื้อ การศึกษาห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยวโดยชุมชนจึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากจะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในอนาคตที่จะต้องดูทิศทางการท่องเที่ยวตามห่วงโซ่อุปทาน เช่น บางชุมชนอาจมีจุดเด่นเรื่องบริการอาหารท้องถิ่น บางชุมชนมีจุดเด่นที่วิถีชีวิต หรือบางชุมชนอาจมีจุดเด่นที่แหล่งท่องเที่ยว การนำสินค้าเด่นของแต่ละชุมชนมาเข้าสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการศึกษาวิจัย โดยผลจากการศึกษาจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวไปสู่ชุมชนท่องเที่ยวอย่างเหมาะสมต่อไป

สำหรับประเทศไทยการรวมตัวของการท่องเที่ยวโดยชุมชนยังเป็นเครือข่ายที่ยังไม่มีการจัดการและยังขาดประสิทธิภาพในการส่งสัญญาณปัญหาและพัฒนาศักยภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ในขณะที่ตลาดความต้องการของโลกและคนในประเทศมีความสนใจเข้าไปใกล้ชิดท้องถิ่นมากขึ้น ปัญหาสำคัญต่างๆ ในด้านการบริหารจัดการยังไม่ได้ถูกยกระดับและการจัดการแก้ไข อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐยังเข้าไม่ถึงปัญหา และ สามารถที่หยิบยกศักยภาพเพื่อสนับสนุนให้เป็นอุตสาหกรรมหลักในการพัฒนาประเทศได้ทัน การศึกษารูปแบบธุรกิจกิจการเพื่อสังคมที่เหมาะสมขององค์กรจัดการการท่องเที่ยวที่จุดปลายทางเพื่อเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน จึงเป็นการศึกษาเพื่อค้นหาแบบการบริหารธุรกิจ รูปแบบเครือข่าย รูปแบบการจัดการองค์กร รูปแบบหน่วยงานที่จะทำหน้าที่พัฒนาส่วนแบ่งตลาดการท่องเที่ยวโดยชุมชนใหญ่โตขึ้นจนเป็นอัตลักษณ์ในการพัฒนาอัตลักษณ์ และ วัฒนธรรมของประเทศ ตลอดจน รูปแบบการพัฒนาทุนต่างๆ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กรดังกล่าวในการทำหน้าที่สร้างความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างมั่นคง

โครงการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักคือการค้นพบแนวทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เหมาะสม สำหรับการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่จะรวมตัวกันเป็นธุรกิจเพื่อสังคม (Community Based Tourism Social Enterprises – CBT SE) หรือการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายหรือหลายๆ หมู่บ้าน หรือ กลุ่มบุคคลในการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ปลายทาง (Destination Management Organizations) ที่จะตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก การพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนที่ร่วมในกิจการ หรือเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และ การตอบรับการอนุรักษ์ รักษา ยกระดับ วิถีวัฒนธรรมชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนในประเทศไทย

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึงเงื่อนไขปัจจัยภายนอกและภายใน วงจรการพัฒนากิจการเพื่อสังคม และวิเคราะห์ค้นหาสมรรถนะหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชนต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของการท่องเที่ยวโดยชุมชน
- 2) เพื่อถอดบทเรียนการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมของ 2 กรณีศึกษา คือ เครือข่าย Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายมั่นคงบ้านเหนือ
- 3) เพื่อศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวโดยชุมชนในภาคเหนือและภาคใต้สำหรับการพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย
- 4) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย

1.3 ขั้นตอนการวิจัย

ลำดับ	ขั้นตอนการวิจัย	เดือนที่											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ทบทวนวรรณกรรม												
2	ออกแบบสอบถามและทดสอบแบบสอบถาม												
3	ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน												
4	ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย จังหวัดพังงา และจังหวัดระนอง												
5	สรุปข้อมูลจากพื้นที่งานวิจัย												
6	เตรียมสรุปข้อมูลเพื่อค้นข้อมูลที่ค้นพบและให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของพื้นที่วิจัยทั้ง 2 แห่ง												
7	จัดเวทีถอดบทเรียนด้วย Business Model Canvas กลุ่มเป้าหมายหลัก 2 พื้นที่												
8	วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลวิจัย												
9	เข้าร่วมเวทีระดมความเห็นกับกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเรื่องการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อฟังความคิดเห็นต่อข้อค้นพบ												
10	สรุปผลงานวิจัยและเขียนรายงานฉบับสมบูรณ์												
11	ส่งรายงานฉบับสมบูรณ์เพื่อตรวจสอบและฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ												
12	ปรับแก้ไขข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิและส่งรายงานฉบับแก้ไข												

1.4 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) หมายถึง หน่วยงานที่ดำเนินงานโดยใช้ยุทธศาสตร์แบบกลไกตลาดเพื่อเป้าหมายทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคม มุ่งเน้นเป้าหมายทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการเงินไปพร้อม ๆ กัน หรือที่เรียกว่า Triple Bottom Line โดยเป้าหมายทางการเงิน เช่นการสร้างรายได้นั้น มีขึ้นเพื่อเพิ่มผลประโยชน์ของสังคมหรือสิ่งแวดล้อมแทนที่จะเป็นผลประโยชน์ของบริษัทหรือผู้ถือหุ้นเหมือนกิจการทั่วไป

2. การท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community - based Tourism) หมายถึง การท่องเที่ยวที่คำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม กำหนดทิศทางโดยชุมชน จัดการโดยชุมชน เพื่อชุมชนและชุมชนมีบทบาทเป็นเจ้าของมีสิทธิในการจัดการดูแลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้มาเยือน

3. กิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community - based Tourism Social Enterprise) หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีชุมชน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินงานและนำผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจกลับมาทำงานพัฒนาเพื่อความยั่งยืนของคน สังคมและสิ่งแวดล้อม

4. องค์กรจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Organization - DMO) หมายถึง หน่วยงานกลางที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าบริการในท้องถิ่น เป็นผู้จัดการการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าบริการและสารสนเทศ

5. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) หมายถึง กระบวนการตั้งแต่เริ่มสรรหาวัตถุดิบและแหล่งที่ให้บริการ จนกระทั่งสินค้าและบริการถูกส่งไปจนถึงมือลูกค้า โดยทุกกิจกรรมจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน

6. ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) หมายถึง การสร้างคุณค่าหรือประโยชน์อื่น ๆ มาประกอบกันให้เป็นประโยชน์สุดท้ายที่ลูกค้าต้องการโดยมีขั้นตอนของกระบวนการสร้างคุณค่าที่ต่อเนื่องกันเป็นทอด ๆ เหมือนห่วงโซ่ของกิจกรรมที่มีความเกี่ยวพันกันเพื่อสร้างประโยชน์สุดท้ายในผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อส่งต่อไปให้ลูกค้าได้ใช้ประโยชน์

7. ตลาดนักท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community-based Tourist Market) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เลือกเดินทางท่องเที่ยวหรือเข้าไปทำกิจกรรมการท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน

8. การจัดการตลาดการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Tourism Marketing Management) หมายถึง การดำเนินการจัดการส่วนประสมทางการตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนแก่การท่องเที่ยวโดยชุมชนและการท่องเที่ยวในภาพรวม

9. การพัฒนารูปแบบธุรกิจกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Business Model Development) หมายถึง กระบวนการพัฒนารูปแบบทางธุรกิจในการดำเนินการกิจการเพื่อสังคมที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมในระบบการท่องเที่ยวโดยชุมชนของประเทศไทย ด้วยการนำแนวทางและเครื่องมือผสมผสานทางธุรกิจ และการพัฒนาสังคมเข้ามาประยุกต์ใช้

10. การพัฒนากลุ่มทุนประเภทกิจการเพื่อสังคม และ กลุ่มทุนการกุศล (Venture Capital and Venture Philanthropy Development) หมายถึง การศึกษา แรงจูงใจ กลยุทธ์การพัฒนากลุ่มทุนต่าง ๆ ที่ให้ความสนใจการพัฒนาองค์กรขับเคลื่อนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตอบสนองผลทางเศรษฐกิจ ในองค์กรประเทศที่ประสบความสำเร็จ และ พัฒนากลยุทธ์การสร้างกลุ่มทุนเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย

11. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

12. การบริหารจัดการองค์กรกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise Management and Organizational Management) คือ การบริหารจัดการองค์กรที่ มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ

1.5 วิธีดำเนินงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา : การบริหารจัดการองค์กร Tour Agents และ ผู้ประกอบการการท่องเที่ยวโดยชุมชน กรอบแนวคิดการวิจัยศึกษามุ่งพัฒนาศักยภาพของ
 - ก) การบริหารจัดการ ของ CBT/DMO (Tour Agents) คือกรณีศึกษา บจก.อันดามัน ดิสคอปเวอร์ซี่ และ Thai LocalistA
 - ข) การบริหารจัดการของผู้ประกอบการการท่องเที่ยวโดยชุมชน คือผู้ให้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ของกลุ่มกรณีศึกษาทั้ง 2 กลุ่ม
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดพื้นที่ประชากรตัวอย่างเป็นพื้นที่การท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมและเป็นพื้นที่ต้นแบบในภาคเหนือและพื้นที่ต้นแบบในพื้นที่ภาคใต้ของไทย ได้แก่

 - ก) ชุมชนในเครือข่ายของ Thai LocalistA แม่ฮ่องสอน ได้แก่
 - บ้านแม่ละนา บ้านจำโป บ้านเมืองแพม และบ้านผามอน อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน
 - บ้านห้วยฮี้ บ้านห้วยตองก้อ บ้านห้วยกุ่ม บ้านน้ำฮูห้วยใจ บ้านห้วยแก้วบน อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน

- บ้านเมืองปอน และ บ้านต่อแพ อำเภอยายม จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- ห้วยห้อม และบ้านดง อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- บ้านแพมบก อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

ข) ชุมชนในเครือข่ายมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ (North Andaman Network Foundation) ในช่วงภัยพิบัติ Tsunami ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ทางมูลนิธิฯ ได้พัฒนาทั้งหมด 21 ชุมชน แต่ในปัจจุบันเหลือชุมชนที่ทำงานร่วมกันในเรื่องของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ทั้งหมด 9 ชุมชน ดังนี้

- บ้านนา อำเภอกะเปอร์ จังหวัดระนอง
- บ้านทะเลนอก ตำบลกำพวน จังหวัดระนอง
- ม่วงกลวง อำเภอกะเปอร์ จังหวัดระนอง
- เกาะสุรินทร์ อำเภอกระบุรี จังหวัดพังงา
- โตนกลอย อำเภอสุขสำราญ จังหวัดระนอง
- บ้านทุ่งดาบ ตำบลเกาะพระทอง อำเภอกระบุรี จังหวัดพังงา
- บ้านแหลมสัก อำเภออ่าวลึก จ.กระบี่
- บ้านคลองลู อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่
- บ้านเขาเทพพิทักษ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

3. เครื่องมือวิจัย

- (1) แบบสัมภาษณ์ สำหรับการสัมภาษณ์กลุ่มและสัมภาษณ์เชิงลึก
- (2) การถอดบทเรียนด้วย retrospect
- (3) เวทีระดมความคิดเห็น ด้วยการใช้ Business Social Canvas

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การตรวจสอบข้อมูล และการแปลผลการศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประเด็นเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้ตั้งไว้ในตอนต้น ทำการตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า และแปลผลด้วยวิธีการการเขียนบรรยาย ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

กิจกรรม	เครื่องมือ/เทคนิคที่ใช้	การวิเคราะห์ข้อมูล
การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ	แบบบันทึกและแบบสรุปของข้อมูลที่ได้ศึกษาได้	วิเคราะห์เนื้อหาเพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ค้นพบเพิ่มเติม

กิจกรรม	เครื่องมือ/เทคนิคที่ใช้	การวิเคราะห์ข้อมูล
การสัมภาษณ์กลุ่มและ สัมภาษณ์เชิงลึก	1. การใช้แบบสอบถามตาม แนวทางที่ค้นพบจากการ ทบทวนวรรณกรรม 2. การระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ร่วมกัน กับชุมชนและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ด้วยการใช้ Business Model Canvas 3. การคืนข้อมูลเพื่อ ตรวจสอบความถูกต้อง	วิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และ ตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)จากผู้ให้ข้อมูลเพื่อความชัดเจน มากยิ่งขึ้น และทำการสังเคราะห์และเชื่อมโยง ข้อมูลทั้งหมดตามระบบเหตุผล ตามขั้นตอนการ ปฏิบัติงานและสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้และ นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนา (Description)
จัดเวทีคืนข้อมูลและ ถอดบทเรียน	การระดมความคิดเห็น (Brainstorming) ร่วมกัน กับชุมชนและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ด้วยการใช้ Business Model Canvas	และตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation)จากผู้ให้ข้อมูลเพื่อความชัดเจน มากยิ่งขึ้น และทำการสังเคราะห์และเชื่อมโยง ข้อมูลทั้งหมดตามระบบเหตุผลและเปรียบเทียบ รูปแบบการบริหารจัดการจากข้อมูลที่ค้นพบ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

โครงการวิจัยนี้คาดว่าจะจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของประเทศไทย โดยจะเกิดความเข้าใจจากการสะท้อนกลับด้านการบริหารจัดการที่สามารถเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทยได้ รวมถึงการสร้างความยั่งยืนของการท่องเที่ยวโดยชุมชน หลักการบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนประโยชน์อีกประการหนึ่งที่จะได้รับจากการวิจัยนี้คือชุมชนสามารถเรียนรู้การวางแผนการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในชุมชนของตน และดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรมและเอกสาร

2.1 องค์ความรู้พื้นฐานการบริหารจัดการ (Management Science)

2.1.1 นิยามโดยทั่วไปของการบริหารจัดการองค์กร

- เป็นเครื่องสนับสนุน ส่งเสริม เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งเป้าหมายในด้านที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม (qualitative และ quantitative)
- การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์กล่าวคือความรู้หรือทฤษฎีที่ใช้ในการบริหาร คือศาสตร์ (Science) ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการและการดำเนินงานถือเป็นศิลป์ (Art) ในการบริหารจัดการต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผสมผสานกันอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งไม่มีคำตอบตายตัว ทั้งต้องอาศัยพื้นฐานของประสบการณ์สัญชาตญาณ ดุลยพินิจส่วนตัว และทักษะด้านต่างๆของผู้บริหารแต่ละคน

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้น

สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤๅษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” รวมทั้งมี “แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration)

การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้ หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด

(Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ องค์กรใดก็ได้ ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึงของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น

1. การบริหารนโยบาย (Policy)
2. การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority)
3. การบริหารคุณธรรม (Morality)
4. การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society)
5. การวางแผน (Planning)
6. การจัดองค์การ (Organizing)
7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing)
8. การอำนวยการ (Directing)
9. การประสานงาน (Coordinating)
10. การรายงาน (Reporting)
11. การงบประมาณ (Budgeting)

2.1.3 นิยามทางวิชาการ ของการบริหารจัดการ

ตารางที่ 2. 1 การรวบรวมคำนิยามทางวิชาการของการบริหารจัดการ

ชื่อนักวิชาการ	คำนิยาม
1) สมพงษ์ เกษมสิน (2523)	ในการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย มีศัพท์บัญญัติ ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ (public administration) และคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชน หรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ การบริหารมีลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้ • การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ • การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ

ชื่อนักวิชาการ	คำนิยาม
	• การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน • การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ • การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล • การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ • การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล • การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ • การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์
2) อนันต์ เกตุวงศ์ (2523)	การบริหาร หมายถึง การประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ
3) ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532)	การบริหารว่า หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4) ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535)	การบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ
5) บุญทัน ดอกไธสง (2537)	การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์การ
6) Herbert A. Simon (1947, พ.ศ. 2490)	กล่าวถึงการบริหารว่าหมายถึง กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
7) ธงชัย สันติวงษ์ (2543)	ลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ 1) ด้านผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

ชื่อนักวิชาการ	คำนิยาม
	2) ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน 3) ด้านความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
8) วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2545, 2548)	การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ หนึ่ง ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ สอง มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ สาม มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

สำหรับที่จะนำแนวคิดการบริหารจัดการที่จะนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ จะใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดที่ ชัดเจน เข้าใจได้ง่าย เป็นวิชาการ นั้น การบริหาร คือ “กระบวนการบริหาร” และ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” และมีกรอบแนวคิดในการบริหาร 3 ด้าน (3M) ประกอบด้วย

การบริหารคน (Man) การบริหารเงิน (Money) และการบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5ป. ซึ่งประกอบด้วย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด ประสานงาน และประชาสัมพันธ์

2.1.4 การบริหารจัดการชุมชน

เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับประโยชน์จากข้อค้นพบงานวิจัยชิ้นนี้ คือ ชุมชนที่จะเป็นผู้บริหารจัดการการท่องเที่ยวด้วยตัวเอง พร้อมๆ กับการปกป้องรักษา วัฒนธรรมชุมชน และทรัพยากรธรรมชาติอันเป็นที่หวงแหน หรือ เรียกว่า การส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ใช้ชุมชนเป็นฐานในการบริหารจัดการ (Community-based Tourism หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า "Host Management") ในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเติบโตขึ้นเป็นเครือข่ายมากขึ้นทั้งนี้รูปแบบของการจัดการโดยชุมชนถูกคาดหวังว่าเป็นวิธีการจัดการท่องเที่ยวแบบหนึ่งที่มีศักยภาพ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการ และสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ รวมทั้งทรัพยากรการท่องเที่ยวในตัวเอง รวมทั้งเกิดประโยชน์แก่เศรษฐกิจชุมชนของคนในท้องถิ่นอีกด้านหนึ่งด้วย แต่ในทางตรงกันข้ามกลับส่งผลกระทบต่อฐานทรัพยากรสิ่งแวดล้อม สังคมและวัฒนธรรม ประเพณีของคนในท้องถิ่น ดังนั้นการบริหารจัดการชุมชนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งนั้นมีความสำคัญมากในการรักษาสมดุลของการจัดการทั้งสังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และ เศรษฐกิจ

2.1.5 ปัจจัยและองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน

การบริหารจัดการชุมชน มีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาชุมชน โดยนักวิชาการได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยและองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน ดังนี้

ตารางที่ 2. 2 การรวบรวมปัจจัยและองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน

นักวิชาการ	ปัจจัยและองค์ประกอบ
1) สนธยา พลตรี (2533)	การพัฒนาชุมชนว่ามีองค์ประกอบ 2 ประการ สรุป คือ 1) การเข้ามีส่วนร่วมของประชาชนเอง เพื่อที่จะปรับปรุงระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยจะต้องพึ่งตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และควรเป็นความริเริ่มของชุมชนเองด้วย 2) การจัดให้มีบริการทางเทคนิค และบริการอื่นๆ ที่จะเร่งเร้าให้เกิดความคิดริเริ่มการช่วยตนเอง ช่วยเหลือกันและกัน อันเป็นประโยชน์มากที่สุด
2) คณะกรรมการ พัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ	ลักษณะการพัฒนาคนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจถือว่าเป็นองค์การพัฒนาชุมชนด้วย สรุปได้ดังนี้

นักวิชาการ	ปัจจัยและองค์ประกอบ
(2539)	1) การพัฒนาคน ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา และด้านบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้ ด้านเศรษฐกิจ ด้านครอบครัวและชุมชน ด้านทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ด้านการบริหารจัดการและการเมือง
3) สุพัตรา สุภาพ (2536)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และการพัฒนาชุมชน มีดังนี้ 1) สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ 2) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ในทางปริมาณ สัดส่วน และคุณภาพ 3) การอยู่โดดเดี่ยวและติดต่อกับชุมชนรอบข้าง 4) โครงสร้างของสังคมและวัฒนธรรม เช่น ชุมชนที่มีการเคารพผู้อาวุโส จะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ค่านิยมอื่นๆ ช่วยให้รู้ว่าชุมชนมีการเปลี่ยนแปลงเกิดการพัฒนาค้นขึ้นมาน้อยเพียงไร 5) ทศคติและค่านิยม ที่อาจมีค่านิยมด้านอาชีพ ด้านบริโภค เป็นส่วนของการจัดการพัฒนาในชุมชนนั้นได้ 6) ความต้องการรับรู้ การยอมรับสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ จะเป็นเครื่องชี้ทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของชุมชน 7) พื้นฐานทางวัฒนธรรม ถ้ามีฐานที่ดีสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นย่อมดีตามพื้นฐานเดิมด้วย
4) พลายพล คุ่มทรัพย์ (2533)	ปัจจัยที่สามารถใช้ในการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) โครงสร้างทางสังคม ครอบครัวที่มีขนาดเล็กและมีโครงสร้างไม่ซับซ้อนจะส่งผลให้ชุมชนนั้นพัฒนาได้ดีกว่าชุมชนที่มีโครงสร้างทางครอบครัวที่ซับซ้อน 2) โครงสร้างทางชนชั้น ในชุมชนที่มีโครงสร้างแบบเปิด ที่สามารถเปลี่ยนแปลงฐานะทางสังคมได้ง่ายชุมชนนั้นจะเกิดการพัฒนา 3) ความแตกต่างทางเผ่าพันธุ์ เชื้อชาติ และศาสนา ความแตกต่างหากเกิดขึ้นในชุมชนโดยอ้อมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ตามระดับของความแตกต่าง
5) ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2531)	ปัจจัยที่เกื้อกูลให้การพัฒนาชนบทบรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย องค์ประกอบ และส่วนประกอบย่อย ดังนี้

นักวิชาการ	ปัจจัยและองค์ประกอบ
	1) นโยบายระดับชาติ ฝ่ายบริหารจะสามารถดำเนินการแผนพัฒนาได้ต่อเนื่อง และมีเวลาพอที่จะเห็นความถูกต้อง คุ่มค่า 2) มีแนวทางประสานประโยชน์ระหว่างรัฐและเอกชน และความร่วมมือระหว่างประเทศจะต้องเกื้อกูลต่อการพัฒนา องค์การบริหารการพัฒนาชนบท ที่มีองค์กรกลางทำหน้าที่ประสานนโยบายแผนงานและโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและมีอำนาจเด็ดขาดในการลงทุน ในหน่วยปฏิบัติต้องดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน และโครงการในแผนระดับชาติ และจัดระบบงบประมาณการติดตามควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 3) วิทยาการที่เหมาะสมและการจัดการบริการที่สมบูรณ์ เลือกพื้นที่และกลุ่มเป้าหมายที่สอดคล้องกับความเป็นจริง และเลือกวิทยาการที่ประชาชนจะได้รับให้เหมาะสม 4) การสนับสนุนระดับท้องถิ่น ความรับผิดชอบของการสนับสนุนงานในท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพจะเกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงในระยะยาว 5) การควบคุมดูแลและติดตามผลการปฏิบัติงาน ควรเป็นไปตามแผนงานและโครงการทุกระดับและครอบคลุมทุกพื้นที่ พร้อมทั้งให้สถาบันการศึกษาท้องถิ่นติดตามประเมินผล
6) อัญญา เคารพพงศ์ (2541)	ปัจจัยส่วนประกอบที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา สรุปได้ดังนี้ 1) ผู้นำ ได้แก่ ผู้นำท้องถิ่น ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการในหมู่บ้าน และจากองค์กรภาครัฐ มีส่วนให้ชุมชนพัฒนาในทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ ชุมชนมีเจตคติที่ดียอมรับสิ่งใหม่และสร้างพลังต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง 2) สังคม-วัฒนธรรม การได้รับวัฒนธรรมจากสังคมเมืองมาปฏิบัติทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลง 3) สิ่งแวดล้อม การปรับปรุงสภาพแวดล้อมภูมิศาสตร์ชุมชนส่งผลให้ที่ดินอุดมสมบูรณ์ราคาสินค้าเกษตรดี ความเป็นอยู่สะดวกสบายกว่าเดิม 4) ประวัติศาสตร์ เหตุการณ์สำคัญในอดีตมีผลต่อการพัฒนา ความสามัคคี รักพวกพ้อง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

นักวิชาการ	ปัจจัยและองค์ประกอบ
7) ปรียา พรหมจันทร์ (2542)	ระบอบองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยการพัฒนาชุมชน ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจ ชุมชนที่เศรษฐกิจดีการพัฒนาชุมชนสามารถพัฒนาให้ได้ดีด้วย 2) ด้านสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เป็นบริบทที่ปรับเปลี่ยนสภาพชุมชนไปตามปัจจัย 3) ด้านการเมือง หมายถึงการเมืองระดับชาติและระดับชุมชนท้องถิ่น 4) ด้านประวัติศาสตร์ โดยอาศัยประสบการณ์และวิกฤตของชุมชนเป็นฐานและบทเรียนการพัฒนาชุมชน นอกจากนี้ ยังได้จำแนกออกเป็นองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยการพัฒนาชุมชน ปัจจัยโดยตรง เช่น คน ทุน ทรัพยากร การจัดการ เป็นต้น และปัจจัยโดยอ้อม เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง เป็นต้น
8) ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2549)	การสร้างและพัฒนาคนรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบการพัฒนาชุมชน ดังนี้ 1) สังคมดี สิ่งแวดล้อมดี มีโอกาสในอาชีพ และกิจกรรมที่หลากหลาย รวมไปถึงวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม ความอบอุ่น ความสุข ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืนในอนาคด้วย 2) ระบบการศึกษาของชาติ มีเป้าหมายในการผลิตคนเพื่อการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่น ให้เป็นที่พึงปรารถนาของท้องถิ่นเพียงไร 3) รัฐธรรมนูญและนโยบายของรัฐ ที่เอื้อต่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เป็นที่พึงปรารถนาน่าอยู่ 4) บทบาทของชุมชน มีสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ความรักและความดี การเรียนรู้ที่มากกว่าความรู้ และการจัดการกับปัจจัยชุมชนต่าง ๆ

2.2 การบริหารจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Management)

จากคำนิยามของการบริหารดังข้อ 1.4 (10) เป็นการมุ่งเน้นการบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันไปตามการตั้งเป้าหมาย (Targets) โดยเชื่อมโยงไปยังสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการประเมินผลตัวชี้วัดเป้าหมาย หากไม่ตรงตามแผนที่วางไว้ ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนการวางแผนการ

จัดการองค์กรอีกครั้งหนึ่ง สำหรับการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) มีเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งการพัฒนาชุมชนในทุกด้าน เช่น ศักยภาพชุมชน สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยใช้การท่องเที่ยวเป็นสินค้าและการท่องเที่ยวเป็นโมเดลธุรกิจสำหรับการระดมทุนในการพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามมา ในบริบทนี้ จึงได้รวบรวมวรรณกรรม ด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ซึ่งเป็นรูปแบบองค์กรที่มีเป้าหมายทั้งด้านเศรษฐกิจ ไปพร้อมกับการพัฒนาคุณค่าให้กับสังคม (social values) ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการของ CBT

2.2.1 รูปแบบ Social Enterprises ในต่างประเทศ

เนื่องจากการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมในหลายประเทศ ได้แก่ อังกฤษ ฟินแลนด์ มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศเหล่านี้จึงมีเป็นที่แพร่หลายและมีจำนวนหน่วยงานเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยสรุปสาระสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมในต่างประเทศ ดังนี้

ก. ในประเทศอังกฤษ Social Enterprise London ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1998 โดยความร่วมมือระหว่างธุรกิจของสหกรณ์ต่าง ๆ กับองค์กรพัฒนาสนับสนุนสหกรณ์ ในปี ค.ศ.2012 รัฐบาลได้จัดตั้ง Big Society Capital เพื่อเป็นแหล่งเงินทุนในการส่งเสริมการสร้างตลาดการลงทุนเพื่อสังคม และสนับสนุนองค์กรตัวกลางทางการเงินของวิสาหกิจ เพื่อสังคมรวมทั้งมีการออกกฎหมายเฉพาะที่เรียกว่า “The Public Services (Social Value) Act” เพื่อให้องค์กรของรัฐให้ความสำคัญต่อคุณค่าทางสังคมและเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนที่เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถเข้าประมูลงานของภาครัฐได้ง่ายยิ่งขึ้น (Social Enterprise UK, 2012)

ข. รัฐบาลฟินแลนด์ได้กำหนดให้มี การพัฒนากฎหมายสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เรียกว่า “Finnish Act on Social Enterprises (1351/2003)” ในปีค.ศ. 2003 โดยผ่านการเห็นชอบจากรัฐสภาและมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม ค.ศ. 2004 กฎหมายนี้ได้รับการสนับสนุนจากคนว่างงานระยะยาวกว่า 180,000 คน และคนพิการที่หางานทำไม่ได้กว่า 45,000 คน (Pattiniemi, 2008)

ค. ประเทศสหรัฐอเมริกามีแนวทางส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยการจัดตั้ง “Office of Social Innovation” ขึ้นใน ค.ศ. 2009 โดยมีเป้าหมายเพื่อค้นหาโครงการหรือวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ส่งผลในทางบวกต่อสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อมสูง (High impact) และสามารถขยายขนาดการดำเนินการได้ และจะใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นตัวช่วยเร่งรัด (Leverage) โดยมีการบริหารเงินกองทุนที่เรียกว่า “Social Innovation Fund” วงเงิน 50 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ต่อมา ได้ออกกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมคือ “กฎหมายการจดทะเบียนในรูปแบบของ Benefit Corporation หรือบริษัทเพื่อประโยชน์สุข” (สถาบันวิทยาการตลาดทุน, 2557)

ง. ประเทศแคนาดา มีเงิน “กองทุนสนับสนุน Social Enterprise” ภายใต้การดูแลของรัฐมนตรีด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพพร้อมทั้งมีการออกพระราชบัญญัติความ

ร่วมมือขององค์กรไม่แสวงหาผลกำไรโดยลดความแตกต่างของกฎระเบียบ สำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและรัฐบาลปรับปรุงความน่าเชื่อถือทางการเงินทำให้บทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานและผู้อำนวยการมีความเข้าใจง่ายและปกป้องสิทธิของสมาชิก นอกจากนี้ยังก่อตั้ง “Co-operative Development Initiative (CDI)” ซึ่งเป็นโครงการ 5 ปีเพื่อช่วยพัฒนาทำวิจัยรวมถึงทดลองใช้นวัตกรรมกับของโมเดลของสหกรณ์ต่าง ๆ (สถาบันวิทยาการตลาดทุน, 2557)

จ. ประเทศสิงคโปร์มีหน่วยงานในระดับกระทรวงที่ชื่อว่า “Ministry of Community Development Youth and Sports (MCYS)” ตั้งขึ้นในปี ค.ศ.2006 ที่มุ่งช่วยเหลือประชาชนสิงคโปร์ที่มีรายได้น้อย ให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้โดยการจัดตั้งกองทุนวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise Fund หรือ SEF) กองทุนเหล่านี้เป็นผู้ให้เงินทุนสนับสนุนเริ่มต้นสำหรับผู้ประกอบการเพื่อสังคมในหลาย ๆ รูปแบบเช่นการจัดตั้งกองทุน Com Care Enterprise Fund ให้ทุนให้เปล่ามากถึง 300,000 สิงคโปร์ดอลลาร์ และจัดตั้ง Social Enterprise Committee (SEC) โดยคณะกรรมการชุดนี้ในการวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในสิงคโปร์

ฉ. ประเทศเกาหลีใต้ พัฒนาเครือข่ายทางสังคมขนาดใหญ่ที่เรียกว่า “Civil Society’s Solidarity for the development of Social Enterprises : CSSE) เกิดขึ้นในปี ค.ศ.2007 (Defourny and Kim, 2011) และออกพระราชบัญญัติ “Social Enterprise Promotion Act)” เป็นการเฉพาะ (Social Enterprise Promotion Agency, 2010) โดยได้นำแนวคิดรูปแบบทางกฎหมายและประสบการณ์เกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเน้นการสนับสนุนกิจการที่มีเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาสังคมด้วยสินค้าและบริการแก่ผู้ด้อยโอกาส และสามารถหล่อเลี้ยงการดำเนินงานได้ด้วยการเสนอสินค้าและบริการนั้น ๆ มีการเปิดโอกาสให้องค์กรต่าง ๆ เข้ารับการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Certified Social Enterprises) ขึ้นเพื่อขอความช่วยเหลือจากรัฐ

2.2.2 รูปแบบ Social Enterprise ตามวิธีการดำเนินงาน

ตารางที่ 2. 3 การรวบรวมปัจจัยและองค์ประกอบของการพัฒนาชุมชน

รูปแบบ	คำอธิบาย
รูปแบบที่ 1 กิจกรรมที่กำเนิดโดย ภาคธุรกิจในการ ขับเคลื่อนการพัฒนา ความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมใน	เป็นการผนวกแนวคิดนักพัฒนาสังคมกับการบริหารจัดการแบบผู้ประกอบการหรือเรียกว่าผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship) หากแต่การดำเนินการทางสังคมทั้งหมดไม่ได้เป็นตัวชี้วัดว่าเป็นการประกอบการ ตัวอย่างเช่น การแบ่งรายได้จากองค์กรมาเพื่อทำงานเพื่อสังคมโดยพลตินัยจะไม่นับเป็นกิจกรรมของการประกอบการ ซึ่งต่างจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรใช้เป็นแนวทางในการทำงาน (Mair & Marti, 2004) ต่อมาเกิดแนวคิดที่ว่าเมื่อ

รูปแบบ	คำอธิบาย
กระบวนการ (Corporate Social Responsibility as Process)	สังคมก้าวหน้าก็จะเกิดการขยายขนาดของธุรกิจ และมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เกิดปัญหาสังคมที่เพิ่มมากขึ้น จนส่งผลกระทบต่อประชาชนสภาพของชุมชน ตลอดจนสภาพสิ่งแวดล้อม เมื่อมิได้มีการแก้ไขอย่างถูกต้องปัญหาก็จะทวีความซับซ้อนหลากหลายและความรุนแรงจนยากที่หน่วยงานภาครัฐ ซึ่งขาดแคลนทั้งกำลังคน งบประมาณ และวิธีการบริหารจัดการจะรับมือได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงจำเป็นอาศัยหน่วยงานของภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุนส่งเสริมสังคมและชุมชนในการแก้ปัญหา โดยเริ่มตั้งแต่การจัดกิจกรรมหรือดำเนินการเพื่อช่วยเหลือสังคมในบางประเด็น หรือบางปัญหาที่เรียกว่าเป็น “กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, CSR)” ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการดำเนินงานแบบไม่ถาวรลักษณะเป็นโครงการระยะสั้น
รูปแบบที่ 2 กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมของภาคธุรกิจ (Corporate Social Responsibility, CSR)	ภาคเอกชนบางกลุ่มเริ่มเห็นว่าองค์กรของตนควรจะเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนในการรับรู้ปัญหาร่วมคิดร่วมดำเนินการเพื่อให้สามารถระบุปัญหาหรือแนวทางพัฒนามากขึ้นในลักษณะที่ อาจเรียกว่าเป็น “Corporate Social Engagement – CSE” แล้วจึงได้พัฒนาต่อเนื่องมาโดยอาศัยความเข้มแข็งและประสบการณ์ของตลาดเอกชนในการบริหารธุรกิจมาเป็นแนวทางในการจัดให้กิจกรรมที่ดำเนินการนั้นบริหารจัดการในเชิงธุรกิจเพื่อความต่อเนื่องและยั่งยืนจนกลายเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมหรือ Social Enterprise (SE) ในที่สุด (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557)
รูปแบบที่ 3 การดำเนินกิจการที่พัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กับการพัฒนาเศรษฐกิจ (Triple Bottom Lines)	เป็นการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมอาจมุ่งเน้นเป้าหมายทางสังคมสิ่งแวดล้อม และการเงินไปพร้อม ๆ กันที่เรียกว่า “Triple Bottom Line” ซึ่งเป็นแนวคิดของ John Elkington ในการดำเนินการองค์กรโดยพิจารณาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นใน 3 มิติร่วมกัน คือ มิติทางด้านเศรษฐกิจหรือมิติทางด้านธุรกิจ มิติทางด้านสังคม และมิติทางด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลกำไรหรือผลตอบแทนในทางธุรกิจ แต่ในขณะเดียวกันก็ผสมผสานความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางด้านธุรกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว (Elkington, 1994) วิสาหกิจเพื่อสังคมจึงเป็นการผสมผสานกันระหว่างเป้าหมายทางสังคมและเป้าหมายทางธุรกิจ (Wallace, 2005) จึงอาจอธิบายรูปแบบขององค์กรได้ด้วยองค์กรในรูปลูกผสม (Hybrid organization)

รูปแบบ	คำอธิบาย
	(Haugh, 2005) โดย Alter (2004) ได้เสนอแบบจำลองลูกผสม (Hybrid Spectrum Model) ที่เสนอทางเลือกสำหรับองค์กรลูกผสมที่คำนึงถึงคุณค่าทางสังคม และมูลค่าทางเศรษฐกิจซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมถือเป็นหนึ่งในรูปแบบขององค์กร ลูกผสมเหล่านี้ทั้งนี้ รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมโดย Alter จำแนกองค์กรลูกผสมตามสัดส่วนของวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งกิจการขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ถือหุ้นและเป้าหมายในการแสวงหาผลกำไรออกเป็น 4 แบบ คือ แบบที่ 1 กิจการที่ไม่แสวงหากำไร (Nonprofit with income generating-activities) แบบที่ 2 วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) แบบที่ 3 ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม (Socially responsible business) และ แบบที่ 4 กิจการที่มีการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporation practicing social responsibility) โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมจะแตกต่างจากองค์กรลูกผสมอื่น ๆ กล่าวคือวิสาหกิจเพื่อสังคมจะดำเนินงานเพื่อเป้าหมายทางสังคม หรือสิ่งแวดล้อมโดยมีแผนธุรกิจที่สามารถสร้างรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงการดำเนินงานและขยายงานให้เต็มศักยภาพมีการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจทางสังคมที่ตั้งไว้ มีหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำรายได้กลับมาสู่กิจการ เพื่อใช้ในการดำเนินงานขยายกิจการ และผลักดันเป้าหมายทางสังคมต่อไป
รูปแบบที่ 4 กิจการเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐศาสตร์	ลักษณะของกิจการเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐศาสตร์ Roger Spear and Eric Bidet (2003) ได้อธิบายลักษณะโดยทั่วไปของกิจการเพื่อสังคมใน 4 ลักษณะสำคัญดังนี้ ก. กิจการเพื่อสังคมมีการผลิตสินค้าและบริการที่ต่อเนื่องแตกต่างจากองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีเป้าหมาย คือ การใช้จ่ายเงินเพื่อการกุศลหรือกิจกรรมให้คาปรึกษา เช่น มูลนิธิต่าง ๆ ที่มีรายได้หลักจากการรับบริจาคเงินแต่กิจการเพื่อสังคมนั้น ต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้

รูปแบบ	คำอธิบาย
	ข. กิจกรรมเพื่อสังคมมีความเป็นอิสระจัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของผู้มีส่วนร่วมและมีบริหารจัดการภายใต้กรอบที่กำหนดขึ้นจากสมาชิก แต่อยู่ภายใต้กฎหมายหรือการกำกับของรัฐบาลกิจกรรมเพื่อสังคมมีอิสระในการดำเนินการถึงแม้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากรัฐบาลหรือหน่วยงานอื่น ๆ ค. กิจกรรมเพื่อสังคมมีความเสี่ยงทางเศรษฐกิจเหมือนภาคธุรกิจทั่ว ๆ ไประดับความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความพยายามของสมาชิก และผู้มีส่วนร่วมภายในองค์กรเพื่อรักษากิจการให้ปลอดภัย ง. กิจกรรมเพื่อสังคมมีการจ่ายเงินตามค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ แตกต่างจากผู้ทำงานภายใต้องค์กรการกุศลหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยส่วนใหญ่เป็นลักษณะการทำงานของอาสาสมัครและไม่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปตัวเงิน
รูปแบบที่ 5 กิจกรรมเพื่อสังคมในมิติของสังคม:	กิจกรรมเพื่อสังคมมีความเชื่อมโยงกับสังคมโดยตรง เพราะเป็นองค์กรที่จุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของสังคมมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง หากพิจารณาลักษณะของกิจกรรมเพื่อสังคมในมิติของสังคมสามารถจำแนกได้ดังนี้ ก. ริเริ่มโดยกลุ่มของประชาชนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบร่วมกันในสังคม หรือรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ข. กิจกรรมเพื่อสังคมมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ของชุมชนให้บริการชุมชน หรือเฉพาะกลุ่มคนคุณลักษณะของกิจกรรมเพื่อสังคม คือ ความปรารถนาที่จะส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบของคนในระดับท้องถิ่น ค. ใช้หลักการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกอำนาจในการตัดสินใจ ใช้หลักการของ “หนึ่งสมาชิกหนึ่งเสียง” โดยที่อำนาจไม่ได้กระจายไปตามจำนวนหุ้นหรือสัดส่วนของเงินทุนที่แต่ละคนมีอยู่ ง. การมีส่วนร่วมโดยธรรมชาติ กับกิจกรรมทางเศรษฐกิจของกิจกรรมเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการในรูปแบบประชาธิปไตย

2.2.3 รูปแบบ Social Enterprise หรือที่นิยามในบริบทประเทศไทย

รูปแบบกิจการเพื่อสังคมจากหนังสือเรื่อง “Social Entrepreneurship for the 21st Century: Innovation Across the Nonprofit, Private, and Public Sector” เขียนโดย Georgia

Levenson Keohane ได้สรุปรูปแบบ Social Enterprise หรือที่นิยามในบริบทประเทศไทย คือ วิสาหกิจเพื่อสังคม มีความหมายกว้างขวาง และ ก่อเกิดได้จากทุกภาคส่วน โดยสรุปตามตาราง รายละเอียดรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังนี้

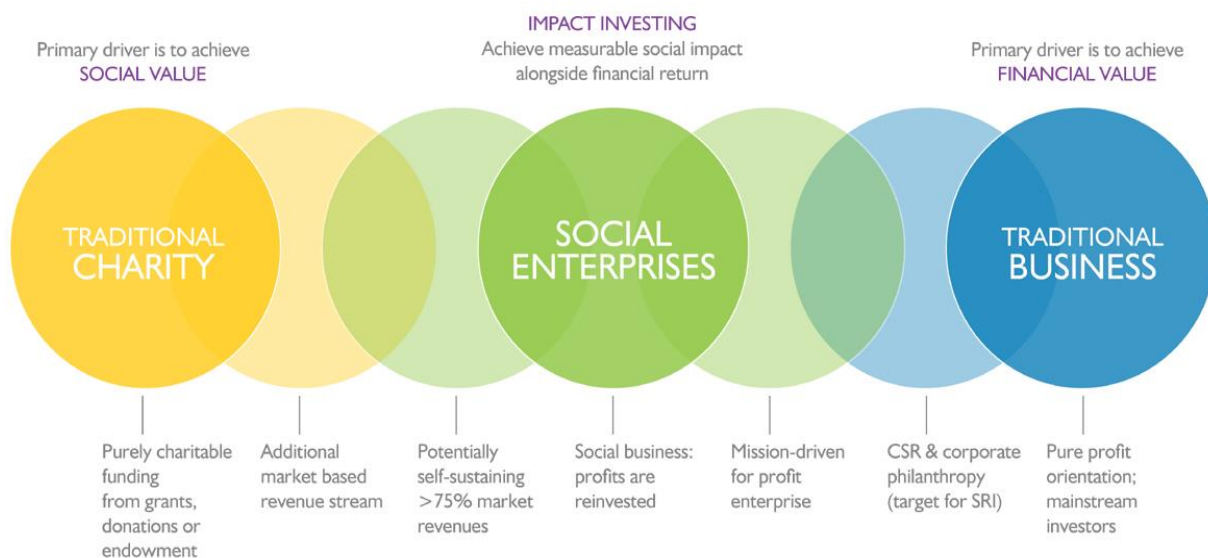
ตารางที่ 2. 4 รูปแบบของกิจการ ลักษณะที่สำคัญ จุดเด่นและอุปสรรคตามบริบทของประเทศไทย

รูปแบบของกิจการ	ลักษณะที่สำคัญ	จุดเด่นและอุปสรรค
เครือข่ายและองค์กรชุมชน (Community-Based Social Enterprise)	วิสาหกิจชุมชน ท่องเที่ยวชุมชน สหกรณ์องค์กร การเงินชุมชน	- สามารถแก้ไขปัญหาสังคมสุขภาวะและสิ่งแวดล้อมในชุมชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการจัดตั้งบริหารจัดการและดำเนินกิจการโดยคนในชุมชนซึ่งเข้าใจสถานะ และปัญหาในชุมชนอย่างถ่องแท้ - ต้องการตัวกลางหรือการเข้าถึงภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อบริหารจัดการกิจการให้สามารถพัฒนาจนมีขนาดใหญ่
องค์กรสาธารณประโยชน์ (Non-Governmental Organization)	ธุรกิจที่จัดตั้งและ/หรือถือหุ้นโดยองค์กรสาธารณประโยชน์	- องค์กรหลายแห่งริเริ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วยเงินทุนที่ได้มาจากเงินบริจาค และเงินให้เปล่าซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหลักและนำมาพัฒนาเป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้ - กิจการในกลุ่มนี้ประสบปัญหามากกว่ากลุ่มอื่นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเนื่องจากกลุ่มคนที่เลือกทำงานในองค์กร มักจะมีความเชี่ยวชาญความเข้าใจและ/หรือความสนใจในการดำเนินงานทางธุรกิจที่จำกัด
หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ (Government Sector and State Enterprise)	ธุรกิจที่จัดตั้งและ/หรือถือหุ้นโดยหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ	- เป็นการกระจายการให้บริการสาธารณะต่างๆจากหน่วยงานของรัฐไปสู่วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยให้อำนาจในการบริหารงานของชุมชนเพิ่มมากขึ้นในการริเริ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วยเงินทุนสนับสนุนในการเริ่มต้นกิจการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความใกล้ชิดกับชุมชน - กิจการในกลุ่มนี้ประสบปัญหาการบริหารจัดการเชิงธุรกิจเนื่องจากกลุ่มคนที่ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากภาครัฐซึ่งบางส่วนขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ รวมทั้งขาดศักยภาพที่จะทำให้กิจการเติบโตอย่างยั่งยืน

รูปแบบของกิจการ	ลักษณะที่สำคัญ	จุดเด่นและอุปสรรค
ผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur)	กิจการที่บุกเบิกโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคม	- ประเทศไทยกำลังตื่นตัวกับกระแสการสร้างผู้ประกอบการใหม่เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยมีกลุ่มผู้ประกอบการใหม่บางกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่ที่สนใจจัดตั้งธุรกิจที่นอกจากจะสร้างผลกำไรแล้วยังมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมสุขภาวะและ/หรือสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่มักถูกกล่าวเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย - ผู้ประกอบการใหม่มักประสบปัญหาทางด้านเงินทุนอย่างมาก ทั้งในการระดมเงินทุน เริ่มต้นกิจการและเงินทุนในการขยายกิจการ ในขณะที่การเข้าถึงเงินทุนเชิงพาณิชย์จากแหล่งอื่นแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทาย เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจโดยตรงหรือถ้ามีก็ขาดประสบการณ์
ธุรกิจภาคเอกชน (Private Businesses)	ธุรกิจที่จัดตั้งโดยธุรกิจเอกชน (Corporate)	- เป็นการต่อยอดมาจากกิจกรรม CSR ขององค์กรที่ถูกพัฒนาให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน - มักจะไม่ประสบปัญหาทางด้านเงินทุนในการจัดตั้งและการขยายกิจการรวมทั้งยังมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดีเพราะมีการบริหารจัดการโดยภาคเอกชน
ธุรกิจภาคเอกชน (Other Social Enterprises)	ธุรกิจที่จัดตั้งหรือถือหุ้นโดยวัด สถาบันการศึกษา สถาบันอื่น ๆ ฯลฯ	- มีแนวโน้มที่จะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือคนในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมหรือการให้บริการเสริมหรือทดแทนบริการของหน่วยงานรัฐโดยตรง - การสนับสนุนจากองค์กรต่างๆซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนตั้งต้นเงินทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มนี้จึงถือได้ว่ามีความจำเป็นโดยเฉพาะในการเริ่มต้นกิจการ

โดยสรุปรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นเป็นการผสมผสานการบริหารจัดการของภาคธุรกิจและการพัฒนาสังคมไปด้วยกัน ซึ่งมีขอบข่าย (spectrum) ระหว่างการเป็นองค์กรสาธารณะประโยชน์

ไปจนถึงรูปแบบองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ทำให้การพัฒนาความยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม



Source: Adapted from J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome, and EVPA.

ภาพที่ 2-1 รูปแบบองค์กรสาธารณะประโยชน์ กิจกรรมเพื่อสังคม และ ธุรกิจ

(Source: Social enterprises: A hybrid spectrum. Source adapted from J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome, and European Venture Philanthropy Association (2015))

2.2.4 การเกิดวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นองค์กรที่จัดตั้งโดยสำนักงานการจัดการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพได้หมดวาระการทำงานไป ได้มีการนิยามของวิสาหกิจเพื่อสังคมว่าเป็น “ธุรกิจหรือองค์กรที่สร้างขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม/สิ่งแวดล้อม โดยมีรายได้หลักมาจากการค้าหรือการให้บริการ (มากกว่าการรับบริจาค) เพื่อสร้างการพึ่งพาตนเองได้ทางการเงิน และนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางสังคมที่ตั้งไว้” วิสาหกิจเพื่อสังคม จึงเป็นการเชื่อมโยงจุดแข็งของสองภาคส่วนคือการจัดการที่มีประสิทธิภาพของภาคธุรกิจเอกชน มาร่วมกับการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะแก้ไขปัญหาของภาคสังคม เพื่อทำให้เกิดทางแก้ไขปัญหาที่มีนวัตกรรมและความยั่งยืน ทั้งนี้จากการทบทวนวรรณกรรมอาจสรุปความหมายของคำว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ดังนี้ “วิสาหกิจเพื่อสังคมหมายถึงกิจการที่สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการช่วยเหลือสังคม/หรือสิ่งแวดล้อม โดยเป็นกิจการที่ดำเนินการในรูปแบบธุรกิจที่ไม่แสวงหากำไรสูงสุด แต่เป็นการแสวงหากำไรอย่างยุติธรรมผลประโยชน์ที่วิสาหกิจเพื่อสังคมให้แก่สังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม อาจเกิดจากกิจกรรมต่าง

ๆ ที่วิสาหกิจเพื่อสังคมดำเนินการและ/หรือเกิดจากวิสาหกิจเพื่อสังคมนำเงินกำไรที่ได้มาช่วยเหลือสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อมโดยมีกำไรบางส่วนหรือทั้งหมดกลับคืนไปสู่ผู้ถือหุ้น”

2.3 กฎหมายและนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

2.3.1 พระราชกฤษฎีกาประมวลรัษฎากร เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2560

ได้ให้ความหมาย “วิสาหกิจเพื่อสังคม” ในมาตรา 3 ไว้ว่า บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบกิจการขายสินค้าหรือการให้บริการ โดยมุ่ง

พัฒนาการงานขับเคลื่อนนโยบายเพื่อส่งเสริม SOCIAL ENTERPRISE ในประเทศไทย



ภาพที่ 2-2 การขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคม

ส่งเสริมการจ้างงานในท้องถิ่นที่วิสาหกิจเพื่อสังคมตั้งอยู่ หรือมีเป้าหมายในการจัดตั้งตั้งแต่แรกเริ่มในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อม โดยมีได้มุ่งสร้างกำไรสูงสุดต่อผู้ถือหุ้นหรือผู้เป็นหุ้นส่วนและนำผลกำไรไม่น้อยกว่าร้อยละเจ็ดสิบ ไปลงทุนในกิจการของตนเอง หรือใช้เพื่อประโยชน์ของเกษตรกร ผู้ยากจน คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่น ๆ ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังประกาศกำหนด (พระราชกฤษฎีกา ประมวลรัษฎากร: 2559) ส่วนวิชัย โชควิวัฒน์ (2560 : คำนิยม) กล่าวว่า วิสาหกิจเพื่อสังคม คือ การทำธุรกิจที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ด้วย แก้ไขปัญหาสังคมได้ด้วยพร้อมกันไป โดยไม่ต้องไปขอรับทุนให้เป็นการยากและได้ไม่พอ วิสาหกิจเพื่อสังคมมีคุณค่า ที่ทั้งผู้ทำวิสาหกิจ ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการของวิสาหกิจนั้น ๆ กับสังคม

ของคนเล็กคนน้อย คนยากจน คนด้อยโอกาสในสังคมที่ไม่เป็นธรรมเอาใจเข้ามาลักทอกันเป็นเครื่องมือสร้างความเป็นธรรมในแผ่นดิน

2.3.2 พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2553-2557 โดยแผนแม่บทดังกล่าวได้ครอบคลุมยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างการรับรู้และการเรียนรู้เรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบและขีดความสามารถของวิสาหกิจเพื่อสังคม ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและทรัพยากร (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557) และได้จัดตั้งสำนักงานสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) ขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2554 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 และได้มีการออกพระราชบัญญัติในวันที่ 19 พฤษภาคม 2562 ซึ่งในระหว่างนี้จะมีการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นการต่อไป โดยได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมไว้ 5 ประการคือ

- 1) มีเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ใช่ผลกำไรสูงสุดโดยจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนตั้งแต่แรก
- 2) มีรูปแบบการดำเนินการที่มีความยั่งยืนทางการเงินโดยดำเนินการในรูปแบบธุรกิจมีรายได้จากการขายมากกว่าส่วนที่ได้รับจากเงินบริจาคหรือการรับทุนสนับสนุน
- 3) เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกระบวนการผลิต และดำเนินกิจการที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว
- 4) มีผลกำไรกลับคืนสู่สังคมและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผลกำไรจากการดำเนินงานส่วนใหญ่จะถูกนำไปขยายผล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 1. หรือคืนกำไรส่วนนั้นให้แก่สังคมและชุมชน โดยควรมีสัดส่วนมากกว่าส่วนที่นำมาปันผลให้ผู้ถือหุ้น
- 5) ดำเนินการอย่างโปร่งใสบริหารแบบมีธรรมาภิบาล โดยมีการจัดทำข้อมูลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเปิดเผยต่อสาธารณะวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย มีหลากหลายประเภทและรูปแบบ โดยสามารถแบ่งประเภทและรูปแบบตามกลุ่มบุคคลที่จัดตั้ง และตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อมในด้าน ต่าง ๆ (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557)

ปัจจุบันกำลังได้มีการก่อตั้งหน่วยงานใหม่ภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยวิสาหกิจเพื่อสังคม (พรบ.วิสาหกิจเพื่อสังคม) การพิจารณาของคณะรัฐมนตรี ในเดือนพฤษภาคม ปี 2562 และมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้



ภาพรวมของโครงสร้าง พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม



ภาพที่ 2-3 (บน) มาตราสำคัญ และ ภาพรวม พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

(ที่มา: พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2562)

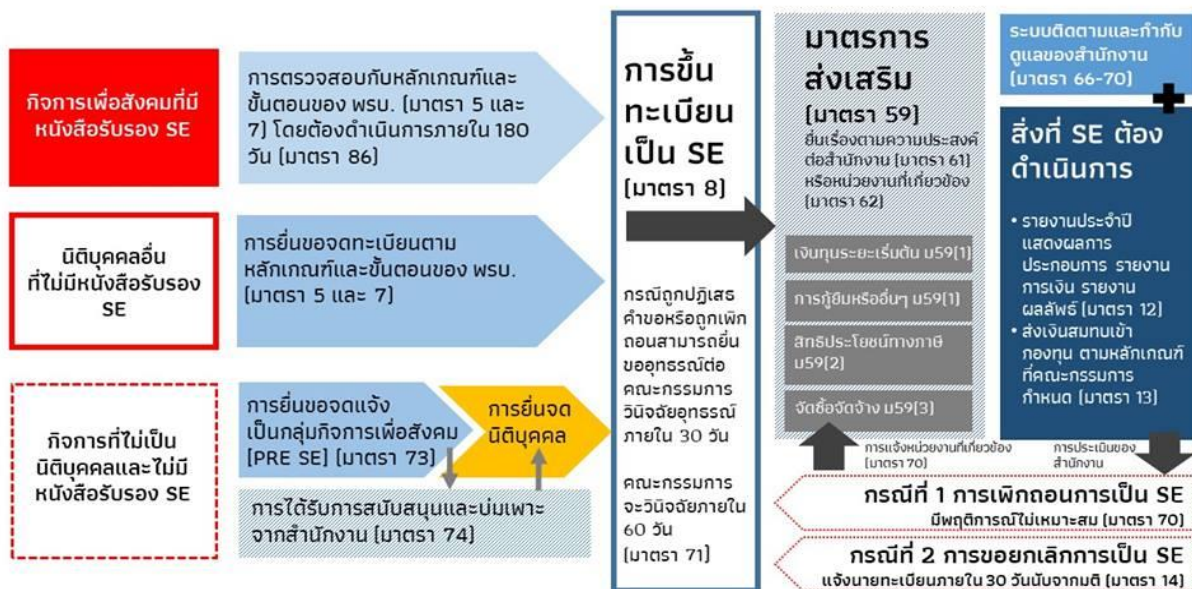
สาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม



ภาพที่ 2-4 สาระสำคัญของพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม

(ที่มา: พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2562)

ขั้นตอนและกระบวนการในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม มาตรการส่งเสริม และ สิ่งที่ต้องดำเนินการ



ภาพที่ 2-5 ขั้นตอนและกระบวนการในการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม

(ที่มา: พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2562)

กระบวนการสำคัญตามบทเฉพาะกาล หลังจากพรบ. มีผลใช้บังคับ



ภาพที่ 2-6 กระบวนการสำคัญตามบทเฉพาะกาล

(ที่มา: พรบ.ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม 2562)

ณ ปัจจุบัน ได้โอนถ่ายงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมไปที่สำนักพัฒนาสังคม กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นผู้ดำเนินงานออกใบอนุญาต และออกทะเบียนการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นที่เรียบร้อย และทางสำนักฯ ได้มีการกำหนดระเบียบวิธีการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมและมีการขอขึ้นทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันแล้ว โดยมีกฎระเบียบการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ระบุไว้ใน พรบ.วิสาหกิจเพื่อสังคม ดังนี้

- ก) วิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) เป็นนิติบุคคลในรูปแบบใดก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทจำกัดเท่านั้น โดยมีเงื่อนไขสำคัญคือ ห้ามปันผลเกิน 30% และ 70% ของผลกำไรต้องนำไปลงทุนซ้ำเพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เพื่อสังคมที่ระบุไว้ (ไม่ใช่ทุนสะสม หรือขยายกิจการทั่วไป) วิสาหกิจเพื่อสังคมประเภทที่ไม่ปันกำไร สามารถมีรายได้จากการค้าขายเกินกว่า 50% ได้
- ข) วิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) ต้องมาขึ้นทะเบียน กับ สำนักงานวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) ถ้าใครไม่มาขึ้นทะเบียนจะไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ใด ๆ ตาม พรบ.และ ไม่สามารถใช้คำว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ (อนุญาตให้ใช้คำอื่น ๆ ได้) ไม่บังคับที่จะต้องมีคำว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคมในชื่อกิจการ กิจการเพื่อสังคมที่ได้รับใบรับรองจาก คณะกรรมการวิสาหกิจเพื่อสังคม (คกส.) เดิม ถือว่าเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และขั้นตอนเพิ่มเติมตาม พรบ. นี้ภายใน 180 วัน
- ค) กิจการที่มีลักษณะแบบเดียวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่ไม่ประสงค์หรือยังไม่ได้รับการขึ้นทะเบียน จะถูกระบุเรียกว่า กลุ่มกิจการเพื่อสังคม (Pre – SE) โดยถ้าประสงค์จะขอรับการสนับสนุนตาม พรบ. นี้จะต้องมาจดทะเบียนกับทาง สวส. สามารถใช้คำว่ากิจการเพื่อสังคมได้โดยไม่ผิดกฎหมาย (ไม่ต้องจดทะเบียนก็ได้)
- ง) วิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) มี 2 ประเภท คือ
 - ไม่ประสงค์แบ่งปันกำไร
 - ประสงค์แบ่งปันกำไร (ไม่เกิน 30%)
 หมายเหตุ: แต่ละประเภทจะมีเงื่อนไข และได้รับสิทธิประโยชน์ไม่เท่ากัน โดยกิจการที่ขอจดทะเบียนต้องแจ้งความประสงค์ตั้งแต่แรกเริ่ม แต่สามารถทำเรื่องขอเปลี่ยนแปลงได้ในภายหลัง
- จ) วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ขึ้นทะเบียน ต้องจัดส่งรายงานประจำปีต่อ สวส. (ผลประกอบการ/รายงานการเงิน/Social Impact) และส่งเงินเข้ากองทุน ถ้าไม่ดำเนินการจะถูกเพิกถอนทะเบียน

- ฉ) คณะกรรมการชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 22 คน โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็น ประธานฯ มี สัดส่วนสำคัญคือ ผู้แทนภาครัฐ 9 คน ผู้แทนภาคเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิ 11 คน (เป็น ผู้แทน SE 3 คน จาก 11 คน) ผู้อำนวยการ สวส. เป็นกรรมการ และเลขานุการ
- มีการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมขึ้น โดยมีลักษณะเป็นกองทุน หมุนเวียนที่เลี้ยงตนเองได้จากผลการดำเนินการ (Performance – based Revolving Fund) มีรายได้หลักมาจาก (1) เงินบริจาค (2) การบริหารจัดการ กองทุน และ (3) เงินสมทบรายปีจากวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยการใช้เงินกองทุนใช้ได้ เฉพาะการสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมเท่านั้น
- ช) วิสาหกิจเพื่อสังคม ที่ขึ้นทะเบียน มีสิทธิ์ที่จะรับการส่งเสริมดังนี้
- การช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุน (กู้ยืม ร่วมลงทุน เงินทุน ระยะเริ่มแรก)
 - สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร
 - สิทธิประโยชน์ตามมาตราการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ
- ซ) วิสาหกิจเพื่อสังคมอื่นๆ ที่ขึ้นทะเบียนได้ครอบคลุมได้อีก 3 กลุ่ม ที่จะสามารถได้รับการ ส่งเสริมตามพรบ. (ที่ไม่ใช่ส่วนเงินกองทุน) ได้แก่
- องค์กรตัวกลาง (ได้แก่ ราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานของรัฐ องค์กรเอกชน) ตาม แผนปฏิบัติการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
 - บุคคลที่ให้การสนับสนุนหรือลงทุนในวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ขึ้นทะเบียน
 - กลุ่มกิจการเพื่อสังคมที่มีการจดทะเบียน
- ณ) มีการจัดตั้งสมาชิวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อมาเป็นกลไกขับเคลื่อนงานในฝั่ง ผู้ประกอบการ อิสระจากภาครัฐ(สวส.) มีบทบาทหน้าที่สำคัญคือการเสนอแนะให้ คำปรึกษาต่อคณะกรรมการชาติในงานนโยบายส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยจะมีการ จัดประชุมปีละครั้ง ภายใต้การสนับสนุน ของสำนักงาน

2.4 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีผลต่อการท่องเที่ยวโดยชุมชน

2.4.1 ยุทธศาสตร์การยกระดับการท่องเที่ยวไทยให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน

จากบทความทางเว็บไซต์ ชื่อ TAT Review ในบทความชื่อ “การจัดการท่องเที่ยวโดย ชุมชนที่ยั่งยืน.องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) ได้จัดทำรายงานผลกระทบของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวให้เกิดประโยชน์ในชุมชน ในปี 2560 มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากกว่า 32.5 ล้านคน สร้างรายได้ให้ ประเทศมากกว่า 1.6 ล้านล้านบาท นับเป็นตัวเลขที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศไทยที่ไม่ว่า

จะเดินทางไปมูมนไหนดของโลก เรามักจะได้พบเจอกับผู้คนจากหลากหลายชาติที่ล้วนเคยมาเยือนประเทศไทยแล้วทั้งนั้น ดังนั้นประเทศไทยของเราที่ถือเป็นหนึ่งในแหล่งท่องเที่ยวในฝันของประชาชนชาวโลกเลยก็ว่าได้ การที่นักท่องเที่ยวเข้ามามากมายรายได้ที่ล้นหลามทุกอย่างดูจะเป็นเรื่องที่ดีสำหรับประเทศไทยแต่คำถามสำคัญคือคนเข้ามาเยอะขึ้นรายได้เพิ่มขึ้นแล้วทำไมชุมชนท้องถิ่นที่อยู่ในแหล่งท่องเที่ยวหลักไม่ว่าจะเป็นกรุงเทพ เชียงใหม่ ภูเก็ต พัทยา ถึงยังไม่มีความสุขแถมยังลุกขึ้นมาต่อต้านการท่องเที่ยว ออกมาสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจากการท่องเที่ยวไม่ว่าจะรุดติดความแออัดการย้ายถิ่นเพราะสู้ค่าครองชีพไม่ไหว ฯลฯ ถ้าเช่นนั้นการท่องเที่ยวสร้างประโยชน์ให้คนท้องถิ่นจริงหรือไม่? สิ่งที่เราต้องหันมาลองคิดหาคำตอบกันอย่างจริงจังมากขึ้นจะดีกว่าหรือไม่หากเราสามารถทำให้คนในชุมชนมีความสุขกับการเติบโตของการท่องเที่ยวโดยคนในชุมชนได้รับประโยชน์ในแบบที่ตนเองต้องการไม่ว่าจะเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นการได้ฟื้นฟูวิถีชีวิตดั้งเดิมการที่ลูกหลานกลับมาอยู่บ้านหรือการที่ชุมชนมีความสามัคคีกันมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่จะผลักดันให้เกิดสิ่งเหล่านี้ได้คือ “การท่องเที่ยวโดยชุมชน” การท่องเที่ยวที่จะช่วยสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนท้องถิ่นที่มีฐานะเป็น “เจ้าบ้าน” ในทุกแหล่งท่องเที่ยวนั้นเอง ประเทศไทยจึงต้องมีแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวโดยชุมชน

การจะพัฒนาการท่องเที่ยวให้เกิดประโยชน์กับชุมชนท้องถิ่นนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ชุมชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น แต่ความท้าทายที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ทำให้ชุมชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยว มี 2 ปัจจัยหลัก คือ ชุมชนไม่เข้าใจว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมทำไม เพื่อประโยชน์ใด ตนเองอยู่ตรงไหน ของการท่องเที่ยว และ ชุมชนไม่รู้ว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างไร

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการก้าวข้ามปัจจัยท้าทายทั้ง 2 ประการนั้นได้คือการพัฒนาศักยภาพของชุมชนท้องถิ่น ให้มี ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นการรู้เท่าทัน ข้อดีและข้อเสียของการท่องเที่ยว การบริหารจัดการและการเพิ่มมูลค่าทรัพยากร ท้องถิ่น การเป็นเจ้าบ้านที่ดี การเล็งเห็นถึงโอกาสในการเชื่อมโยงชุมชนกับการท่องเที่ยว เป็นต้น

ในการพัฒนาศักยภาพชุมชนนั้น มีภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทหลากหลาย ภาคเอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยตรง หรือภาควิชาการ ทั้งสถาบันการศึกษาและองค์กรพัฒนาเอกชนหรือ NGOs ต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมายการมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากมายหลากหลายเช่นนี้ ทำให้ทิศทางการพัฒนาที่มีความหลากหลายแตกต่างไปตามภารกิจหรือ แนวทางของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น ภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคประชาชนจึงจำเป็นต้องหันหน้าเข้ามา “ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมรับผลประโยชน์” ทำให้เกิดทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวในรูปแบบที่จะเกิดประโยชน์กับชุมชนท้องถิ่นสูงสุดเพื่อให้ทุกฝ่ายได้ร่วมกันขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ เพราะเมื่อทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เมื่อเกิด

ผลประโยชน์หรือผลเสีย ทุกฝ่ายจะได้ร่วมกันรับผิดชอบและร่วมรับผลประโยชน์ในระยะยาวร่วมกัน การร่วมคิดร่วมวางแผนเพื่อให้เกิดทิศทางการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนา

2.4.2 “แผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน พ.ศ. 2559-2563 (CBT Thailand)”

จัดทำขึ้นโดยคณะกรรมการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ภายใต้คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ท.ท.ช.) ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2560 โดยมี กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นประธานและองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) หรือ อพท.เป็นฝ่ายเลขานุการเพื่อประสานการทำงานกับภาคีทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวโดยชุมชนดังกล่าวจึงถือ เป็นแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวฉบับแรกของประเทศไทยที่มุ่งเน้น การพัฒนาในระดับชุมชนเป็นหลัก เพื่อให้เกิดการกระจายประโยชน์จากการท่องเที่ยวไปสู่เศรษฐกิจฐานรากอย่างแท้จริง โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “การท่องเที่ยวโดยชุมชนของไทยพัฒนาสู่สากลอย่างมีเอกภาพบนฐานการรักษา และจัดการทรัพยากรชุมชนอย่างยั่งยืนสู่ชุมชน แห่งความสุข” โดย แผนยุทธศาสตร์ CBT Thailand ฉบับนี้ ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว หรือทำให้การท่องเที่ยวไทยเป็นที่รู้จักมากขึ้น หรือเน้นการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว แต่แผนยุทธศาสตร์นี้ มีวัตถุประสงค์ในการ “ใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการทำงานทั้งระบบเพื่อใช้การท่องเที่ยวมาเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจให้มีการกระจายรายได้มากขึ้น เน้นการเชิดชูทรัพยากรธรรมชาติ วิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น กระตุ้นจิตสำนึกการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยใช้การท่องเที่ยวเป็นโจทย์ในการทำงานร่วมกันดังนั้นจึงมีกลยุทธ์สำคัญที่จะช่วยยกระดับให้การท่องเที่ยวเกิดประโยชน์ต่อชุมชน 5 กลยุทธ์สำคัญ ดังนี้

- 1) การพัฒนาคนและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนในชุมชน และท้องถิ่นเพื่อให้สามารถบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวของตนเองได้
- 2) การเพิ่มมูลค่าทรัพยากรท้องถิ่นโดยมุ่งเน้นให้ชุมชนเข้าใจตัวเองว่ามีดีอะไรและต่อยอด นำเสนอจากทรัพยากรที่มี ไม่จำเป็นต้องสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่อาจจะไม่ใช่อัตลักษณ์ของท้องถิ่น
- 3) การตลาดที่เหมาะสมกับชุมชน เพื่อแสวงหาตลาดนักท่องเที่ยวที่เหมาะสมกับแต่ละชุมชน และสร้างความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของนักท่องเที่ยวโดยไม่เสียอัตลักษณ์ของชุมชน นอกจากนั้น เพื่อเชื่อมโยง

ผู้ประกอบการนำเที่ยวให้ นำเสนอกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เหมาะสมเพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าเส้นทางการท่องเที่ยว

4) การสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพชุมชนให้สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้และประสบการณ์ร่วมกันเพื่อทำงานเป็นเครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็งได้ในระยะยาว โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการสนับสนุนของภาครัฐหรือภาคเอกชนเสมอไป

5) การประเมินผลด้วยตัวชี้วัดความสุขของชุมชนและนักท่องเที่ยวเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อพัฒนาให้ คนในชุมชนได้รับประโยชน์ ดังนั้นตัวชี้วัดความสำเร็จจึงไม่ใช่เพียงรายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือนักท่องเที่ยว ที่มากขึ้น แต่เป็นความอยู่ดีมีสุขในมิติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันก็ต้องคำนึงถึงประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวจะได้รับเป็นการแลกเปลี่ยนของเจ้าบ้านและผู้มาเยือนที่เท่าเทียม มีความสุขร่วมกันการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ CBT Thailand นี้มีระยะเวลาอย่างน้อย 4 ปีในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในการยกระดับและเชื่อมโยงให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเกิดประโยชน์กับชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ดังนี้

- ชุมชนที่มีศักยภาพในการเชื่อมโยงรับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวอย่างน้อย 200 ชุมชนกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดการกระจายรายได้สู่เศรษฐกิจฐานรากอย่างเป็นรูปธรรม

- หลักสูตรการพัฒนาศักยภาพชุมชนท้องถิ่นด้านต่างๆให้มีความรู้ความเข้าใจทักษะในการเก็บเกี่ยวและบริหารจัดการผลประโยชน์จากการท่องเที่ยว

- บุคลากรด้านการท่องเที่ยวในทุกระดับตั้งแต่ระดับนโยบายในหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนที่ทำงานกับชุมชนและชุมชนท้องถิ่นเองที่มีความเข้าใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยมีแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- มาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ สอดคล้องกับ มาตรฐานการท่องเที่ยวของประชาคมอาเซียนและเกณฑ์การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโลก หรือ Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC)

- การเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวชุมชนสู่เส้นทางท่องเที่ยวหลัก และเส้นทางแหล่งท่องเที่ยวรองเพื่อช่วยกระจายประโยชน์จากการท่องเที่ยวไปยังชุมชนท่องเที่ยวในเมืองหลักและเมืองรอง หรือแหล่งท่องเที่ยวรองเพื่อให้ชุมชน

ได้รับประโยชน์ในวงกว้างขึ้นและนักท่องเที่ยวได้รับประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แปลกใหม่และลึกซึ้งขึ้น

- ผู้ประกอบการทำงานร่วมกับชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนา กิจกรรมการท่องเที่ยวให้เหมาะสมกับความต้องการของนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อให้การท่องเที่ยวไทยมีคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม

- เครือข่ายภาคประชาชนที่เข้มแข็ง สามารถแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรซึ่งกันและกัน เพื่อให้ภาคประชาชนสามารถ ขับเคลื่อนการพัฒนาโดยไม่จำเป็นต้องรอภาครัฐหรือภาคเอกชน

- เครื่องมือในการวัดผลลัพธ์ ความสุขของชุมชนและ นักท่องเที่ยวเพื่อให้การพัฒนาการท่องเที่ยวมีตัวชี้วัดที่ช่วยสร้างสมดุลระหว่าง ความต้องการของเจ้าบ้านและผู้มาเยือนเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนั้น ยังมีผลลัพธ์อีกมากมายที่จะเกิดขึ้นระหว่างทางของการพัฒนาไม่ว่า จะเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้านต่างๆ กรณีศึกษาการพัฒนาที่สามารถขยายผลได้ และ เยาวชนเล็งเห็นโอกาสทางการท่องเที่ยวในการกลับมาประกอบอาชีพและพัฒนา บ้านและชุมชนของตนแต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการที่ชุมชนท้องถิ่นที่เป็นเจ้าของแหล่ง ท่องเที่ยวต่างๆ มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ วางแผน มีภูมิคุ้มกัน และมีภาคภูมิใจ และวางแผนในทรัพยากรของตนเอง สืบทอดและรักษาวิถีวัฒนธรรมที่เป็นอัตลักษณ์ของชุมชนภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก หรือโลกาภิวัตน์เพื่อ บรรลุเป้าหมายในการใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาชุมชนของตน และให้ได้รับประโยชน์จากการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนซึ่งหากทุกชุมชนเรียนรู้ที่จะ ดูแลบ้านตัวเองให้ดี ให้นำไปเยือน การท่องเที่ยวของประเทศไทยในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศก็จะมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างแท้จริง

2.5 วิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นโมเดลการพัฒนาสังคมและชุมชน

แม้โลกกำลังหมุนไปตามระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งทำให้ปลาใหญ่แข่งขันกันได้อย่าง เสรี และยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถทางเทคโนโลยีได้จนเป็นที่พึงพอใจของตลาด เราก็ต้องไม่ลืมว่า ยังมีปลาตัวเล็กอีกมากที่เวียนว่ายอยู่ในระบบนี้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นเกษตรกร แรงงาน ผู้ว่างงาน และ ผู้ป่วย ที่นับวันจะยิ่งถูกทอดทิ้งไว้ข้างหลัง ทุนนิยมยังพ่วงตามมาด้วยปัญหาสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรมจากพิษ ขยะอุตสาหกรรม และเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำในด้านต่าง ๆ สภาวะแบบนี้ทำให้

เส้นทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคตซุซระและยาวไกลเกินกว่าจะไปถึง ซึ่งก็มีกลุ่มต่าง ๆ พยายามสร้างแรงเคลื่อนให้ทางสังคม เห็นได้ผ่านกิจกรรมในรูปแบบมูลนิธิและองค์กรไม่แสวงหากำไรต่าง ๆ แต่ องค์กร และกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ยังติดหล่ม เพราะเจอข้อจำกัดว่าต้องหาโมเดลการหาเงินจำนวนมากในการขับเคลื่อนกิจกรรมสำคัญ ซึ่งหลาย ๆ ครั้ง ลำพังการบริจาคหรือสมทบทุนทั่วไปก็มักไม่เพียงพอต่อการจัดการและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในระยะยาว

โมเดลองค์กรในแบบวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึง การพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก หลายประเทศทั่วโลก รวมถึงสหรัฐฯ อังกฤษ และฟินแลนด์ กำลังผลักดันให้เกิดวิสาหกิจเพื่อสังคมนี้ในวงกว้าง โดยในปี 2017-2018 อังกฤษสร้างเม็ดเงินจาก SE ได้สูงถึง 25,000 ล้านปอนด์ และสร้างอาชีพให้คนได้ถึง 1.99 ล้านคน ถือเป็นก้าวแรกแห่งหนทางสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนที่น่าจับตามองเป็นอย่างมาก

ที่ผ่านมา ประเทศไทยก็มีกลุ่มบุคคลที่ร่วมพัฒนา SE อยู่ไม่น้อย และผลลัพธ์ที่ได้ คือ ร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งมีจุดประสงค์หลักในการเปิดโอกาสให้ SE มีพื้นที่เติบโตได้รับสิทธิประโยชน์และความช่วยเหลือจากภาครัฐ รวมไปถึงภาคเอกชนและประชาชน ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการอุดหนุนธุรกิจพร้อมผลักดันให้สังคมเดินทางไปได้อย่างมั่นคงไม่รู้จัก ศาสตราจารย์พิเศษ ดร. กิตติพงษ์ กิตยารักษ์ ผู้อำนวยการ TIJ กล่าวถึงปัจจัยสำคัญในการเติบโตของ SE ว่า “วิสาหกิจสังคมเกิดขึ้นได้หากเราสร้างความรู้ความเข้าใจ และกฎหมายที่มีสภาพเอื้อ เราจะไม่พูดถึงแต่นิยามเท่านั้น แต่จะคำนึงถึงโครงสร้างของสิ่งที่เรียกว่า ระบบนิเวศทางสังคม ให้คนเห็นโอกาสในการทำธุรกิจที่คืนประโยชน์ให้สังคม โดยมีรัฐคอยผลักดัน รวมถึงผู้บริโภคสมัยใหม่ที่ไม่ได้มองแค่ความคุ้มค่าของสินค้า แต่มองถึงขั้นตอนการผลิตที่รักษาโลกและพัฒนาสังคมไปด้วย

ในภาพใหญ่นั้น บทบาทของแต่ละภาคส่วนในการพัฒนาสังคมที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญคือภาครัฐกับภาคเอกชน แต่ยังมีอีกภาคส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ และมีศักยภาพสูงในการร่วมพัฒนาสังคม นั่นคือภาค Non-profit หรือที่ประเทศอังกฤษเรียกว่า Third Sector ที่ยังสามารถมีบทบาทเชิงรุกได้อีกมากกับการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม ดังนั้น การมีกลไกหรือกระบวนการอย่างเช่น SE มาช่วยให้ภาค Non-profit สามารถทำหน้าที่ได้ ก็มีโอกาสมันที่ไม่ต้องเลือกระหว่างอยู่รอดได้ หรือทำเพื่อสังคม ขณะเดียวกันก็มีความสำคัญมากในการช่วยปลดปล่อยพลังแห่งการพัฒนาอีกมหาศาล

2.6 เครื่องมือวิเคราะห์โมเดลธุรกิจเพื่อสังคม Social Business Model Canvas

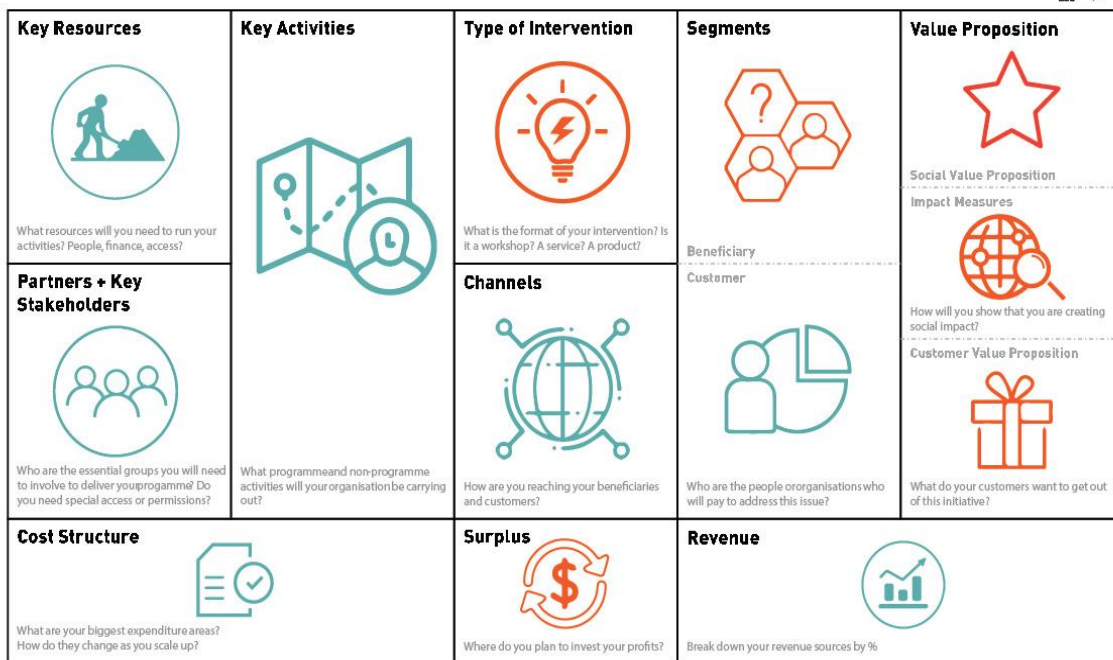
ท่องเที่ยวโดยชุมชน มุ่งเป้าการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนด้วยการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงท้องถิ่น โดยหลักการขององค์กรแล้วสามารถพัฒนาเป็นรูปแบบธุรกิจ ในแนวทางการเป็นกิจการเพื่อสังคม หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยใช้

กรอบแนวการบริหารจัดการตามองค์ประกอบการออกแบบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) โดยเพิ่มมิติทางสังคมเข้าไปร่วมพัฒนาเข้าไป

การออกแบบโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม จะตั้งต้นด้วยโจทย์ความต้องการด้านการพัฒนา หลังจากนั้นจะใช้เครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ และพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมต่อไป เครื่องมือหนึ่งคือการจัดทำโมเดลธุรกิจ (Business Model) คือสิ่งที่อธิบายว่าองค์กรสร้างและส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไรและสร้างรายได้จากคุณค่าที่ส่งมอบนั้นอย่างไร ส่วนโมเดลธุรกิจสำหรับกิจการเพื่อสังคมนั้นนอกจากจะสนใจว่าองค์กรสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจอย่างไรแล้วยังต้องอธิบายว่ากิจการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างไรด้วย การสร้างโมเดลธุรกิจของกิจการเพื่อสังคมจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้ผลิต ชุมชน สิ่งแวดล้อม และผู้บริโภคแทนที่จะคำนึงลูกค้าและผู้ถือหุ้น (Shareholders) เท่านั้น

Business Model Canvas เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยการให้กรอบคิดที่ช่วยในการคำนึงถึงมิติต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจและช่วยให้เห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ได้ในกระดาษเพียงหนึ่งแผ่นจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการออกแบบธุรกิจที่ทำได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับได้ง่ายเหมาะสมกับช่วงเริ่มต้นออกแบบ ก่อนที่จะวางแผนธุรกิจในระดับที่ละเอียดขึ้นต่อไป Canvas เป็นการนำเสนอเครื่องมือเพื่อใช้ในการวาดกรอบแนวคิดที่เป็นรูปแบบของธุรกิจ โดยจะศึกษาเฉพาะปัจจัยและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทั้งหมดจาก 9 Building Blocks ซึ่งจะใช้องค์ประกอบของ Social Business Model Canvas เป็นหลักในการศึกษาดังนี้ ดังนี้

SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

Social
Innovation
Lab

Inspired by The Business Model Canvas

(ที่มา: www.socialbusinessmodelcanvas.com)

เนื่องจากกิจการเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไป ซึ่งเพิ่มเป้าหมายทางสังคม จึงมีการพัฒนาเครื่องมือในการออกแบบโมเดลธุรกิจสำหรับกิจการเพื่อสังคมโดยเฉพาะ เรียกว่า Social Business Model Canvas (แหล่งที่มา: www.social-businessmodelcanvas.com) โดย Social Innovation Lab และ Tandemic ที่ต่อยอดจากเครื่องมือ Business Model Canvas มาอีก 5 หัวข้อ ในมิติที่เกี่ยวกับสังคม หัวข้ออื่น ๆ ใน Social Business Model Canvas นอกเหนือจากที่กล่าวมาจะ คล้ายกับหัวข้อที่มีอยู่ใน Business Model Canvas องค์ประกอบที่เพิ่มขึ้นมานี้ เป็นสิ่งสำคัญที่กิจการเพื่อสังคมควรนึกถึงในการสร้างโมเดลธุรกิจที่มีมิติทางสังคมเพิ่มเข้ามา เพื่อให้การสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจอย่างแท้จริง

แนวทางการวิเคราะห์โมเดลธุรกิจ ตาม Social Business Model Canvas สรุปดังนี้

1) คุณค่าที่มอบให้แก่สังคมและลูกค้า (Social and Customer Value Proposition):

ส่วนนี้ให้ตอบคำถาม 3 ข้อ คือ ก) อะไรคือคุณค่าหลักทางสังคมของเรา ข) ผลกระทบทางสังคม และ ค) คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในจุดไหน? ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย อาทิเช่น Apple นำเสนอ iTunes Store และ อุปกรณ์อื่นๆ ที่สามารถเชื่อมโยงให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดคอนเทนต์ ที่ในอดีตมีความยุ่งยาก ไม่มีมาตรฐาน แต่กลับสามารถทำได้สะดวกมากในปัจจุบัน เป็นการมอบประสบการณ์ดี ๆ ให้กับลูกค้า ช่วยประหยัดต้นทุน เช่น พวงบริการ Cloud

ต่าง ๆ ลดความเสี่ยงเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่อย่าง สายการบินราคาประหยัด หรือ กองทุนรวม เป็นต้น

- สิ่งใหม่ ๆ (Newness)
- การทำงาน (Performance)
- รูปแบบเฉพาะตน (Customization)
- ทำสำเร็จ (Getting the Job Done)
- การออกแบบ (Design)
- ตราสินค้าและสถานภาพ (Brand/Status)
- ราคา (Price)
- การลดค่าใช้จ่าย (Cost Reduction)
- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
- การเข้าถึงง่าย (Accessibility)
- ความสะดวก (Convenience/Usability)

ผลลัพธ์ทางสังคม (Impact Measures) คือ ผลลัพธ์ทางสังคมที่กิจการเพื่อสังคมต้องการสร้างคืออะไร และจะวัดผลลัพธ์ทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร

2.) กลุ่มผู้รับผลประโยชน์ทางสังคม (Beneficiary Segments) และลูกค้า (Customer Segments):

- ตลาดมวลชน (Mass Market) หมายถึงกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่มีขนาดใหญ่
- ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) หมายถึงตลาดย่อย ๆ มีขนาดเล็ก ที่มีความต้องการที่เฉพาะเจาะจง เหมือนกันภายในกลุ่ม
- ลูกค้าเฉพาะด้าน (Segmented) หมายถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่เฉพาะแตกต่างจากตลาดทั่วไป โดยทั่วไปมีขนาดใหญ่กว่าตลาดเฉพาะกลุ่ม
- ตลาดหลากหลาย (Diversified) หมายถึงตลาดที่มีความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป
- ตลาดสองด้าน (Multi-sided Platform or Multi-sided Markets) หมายถึงตลาดหรือลูกค้าตั้งแต่ 2 กลุ่มที่ มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจนิตยสาร มีรายได้จากลูกค้า 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้โฆษณา และผู้ชื่อนิตยสาร

3) ประเภทของวิธีแก้ไขปัญหา (Type of Intervention): รูปแบบของวิธีการที่กิจการของเราใช้เพื่อแก้ไข ปัญหาคืออะไร เช่น เป็นการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือการจัดเวิร์กช็อป เป็นต้น

4) ช่องทาง Channels: ช่องทางใดที่เราจะใช้เพื่อส่งมอบบริการหรือสินค้าให้แก่กลุ่มลูกค้า และกลุ่มที่ได้รับประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นการขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้าน ผ่านเว็บฯ หรือผ่านทางคู่ค้า แจกแจงออกมาให้หมด

5) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า Customer Relationships (CR): เรามีช่องทางสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง? มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่คอยให้ความช่วยเหลือ Facebook, Twitter, ศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) หรือมีช่องทางให้ลูกค้าสืบหาข้อมูลได้ด้วยตัวเองได้เช่น Web-Self Service เป็นต้น

- การช่วยเหลือโดยบุคคล (Personal Assistance)
- การช่วยเหลือโดยบุคคลที่ได้รับมอบหมาย (Dedicated Personal Assistance)
- การบริการตัวเอง (Self-service)
- บริการอัตโนมัติ (Automated Services)
- การสร้างกลุ่มสังคมของลูกค้า (Communities)
- การร่วมสร้างสรรค์ (Co-creation)

6) ทรัพยากรสำคัญ Key Resource (KR): ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร? ซึ่งเป็นได้ทั้งเงินทุน, ทรัพยากรบุคคล, สิ่งของ, ทรัพย์สินทางปัญญา อาทิเช่น บริษัท Qualcomm ผู้ผลิตชิปเซ็ตให้กับอุปกรณ์โทรศัพท์ต่าง ๆ นั้น การออกแบบชิปเซ็ตเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของทาง Qualcomm โดยตรง หรืออย่าง Apple ก็มีแบรนด์และแพลตฟอร์มที่แข็งแกร่ง เป็นต้น

- กายภาพ (Physical)
- ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual)
- บุคคลกร (Human)
- การเงิน (Financial)

7) กิจกรรมหลัก Key Activities (KA): อะไรคือกิจกรรมต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินกิจการเพื่อสังคมของเรา เช่น กระบวนการผลิตการตลาด การขนส่ง กิจกรรมเพื่อสร้างทักษะและการมีส่วนร่วมกับชุมชน สิ่งที่ต้องทำเพื่อขับเคลื่อนให้โมเดลธุรกิจนี้ทำงานได้คืออะไร? อันได้แก่ การผลิต การเข้าไปช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้าหรือ การจัดการดูแลแพลตฟอร์ม ยกตัวอย่างเช่น บริการ Cloud ต่าง ๆ ต้องคอยจัดการดูแลแพลตฟอร์ม ธุรกิจสิ่งพิมพ์ หัวใจหลักก็คือคอนเทนต์ ดังนั้นก็ต้องมีการสร้างและเขียนขึ้นมา เป็นต้น

- การผลิต (Production)
- การแก้ปัญหา (Problem Solving)
- การสร้างรูปแบบหรือเครือข่าย (Platform/Network)

8) พาร์ทเนอร์สทางธุรกิจ (Partners & Key Stakeholders): ใครคือคู่ค้าของเรา? หลายธุรกิจไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดซึ่งคู่ค้า และถึงแม้เราจะทำได้เองก็ไม่คุ้มเพราะเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสูง บางครั้งควรเลือกที่จะ Outsource ออกไป เพื่อที่บริษัทจะได้หันมามุ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือดูแลลูกค้าอย่างจริงจัง และหลายธุรกิจก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ตัวอย่างคู่ค้าของ Apple เห็นได้ชัดมาก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเพลง ผู้ผลิตอุปกรณ์แบบ OEM, หนังสือพิมพ์และนิตยสารแจกฟรีทั้งหลายก็ต้องจับมือกับสถานที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ในการนำหนังสือเหล่านั้นไปวาง, เว็บไซต์ซื้อขายของก็ต้องอาศัยระบบการชำระเงินของผู้ให้บริการ, Nintendo ก็ต้องพึ่งผู้พัฒนาเกมใหม่ ๆ มาไว้บนเครื่อง Wii เป็นต้น

- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Optimization and Economy of Scale)
- การลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน (Reduction of Risk and Uncertainty)
- การซื้อทรัพยากรหรือกิจกรรมเฉพาะ (Acquisition for Particular Resources and Activities)

9) ต้นทุนของกิจการ (Cost Structure): ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไร? อาทิเช่น ระบบโครงข่ายที่ต้องดูแลรักษา, ระบบฐานข้อมูลที่นับวันจะขยายใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ , ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่ต้องพัฒนาซอฟต์แวร์ไปเรื่อย ๆ หรือบางรายเป็นงานที่เกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาด, การดึงดูดลูกค้าเข้ามา เป็นต้น

- ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs)
- ต้นทุนแปรผัน (Variable Costs)
- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale)
- การประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope)

10) การจัดการผลกำไร (Surplus): วางแผนที่จะจัดการกับผลกำไรของกิจการอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น นำกลับไปหล่อเลี้ยงกิจการเพื่อสังคม (เพื่อให้สามารถสร้างสิ่งดี ๆ แก่สังคมต่อไปได้) นำไปปันผลให้ชาวบ้านที่เป็นผู้ร่วมถือหุ้นหรือนำไปใช้ในกิจกรรมเพื่อสังคมอื่น ๆ ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางสังคมที่ตั้งไว้

11) รายได้ของกิจการ Revenue Streams (RS): วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร? เช่น เป็นระบบสมาชิก คิดค่าธรรมเนียม รายเดือน/รายปี? คิดตามการใช้งานจริง? การปล่อยให้เช่า?, การคิดค่าลิขสิทธิ์? หรือ นำรูปแบบ Multi-Sided Platform มาใช้ เช่นเปิดให้ลูกค้าใช้ฟรี และคิดค่าใช้จ่ายกับผู้ลงโฆษณา อย่างธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์, Google เป็นต้น

- การขายสินทรัพย์ (Asset Sale)
- ค่าใช้งาน (Usage Fee)

- ค่าสมาชิก (Subscription Fee)
- การให้ยืม การเช่า และการเช่าซื้อ (Lending/Renting/Leasing)
- การให้สิทธิ์ (Licensing)
- ค่านายหน้า (Brokerage Fees)
- การโฆษณา (Advertising)

รายได้ไม่จำเป็นจะต้องจำกัดเฉพาะในทางเศรษฐกิจเท่านั้น สามารถวิเคราะห์ให้ครบ 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ผลตอบแทนสุทธิทางด้านกำไรตัวเงิน (Profit) เป็นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินหรือกำไร หลังจากการหักค่าใช้จ่ายทางบัญชีออก ซึ่งรวมถึงการหักต้นทุนที่มองเห็นและมองไม่เห็นออกทั้งหมด โดยผลตอบแทนในด้านนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้ นอกจากในรูปของผลกำไรหลังการดำเนินการ ผลตอบแทนสุทธิด้านกำไรยังอาจหมายถึงรวมถึงผลลัพธ์ทางการเงินในรูปแบบการลดต้นทุนต่างๆในการดำเนินการ ที่ส่งผลต่อคุณค่าขององค์กรธุรกิจ อาทิ ผลกำไรเพิ่มขึ้น จากการวางแผนการผลิต ออกแบบ ขนส่ง และบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกส่วนของกิจการองค์กร เช่น คู่ค้า พันธมิตรเชิงธุรกิจ ชุมชน ที่มีประสิทธิภาพสามารถลดต้นทุนการดำเนินการ เป็นต้น

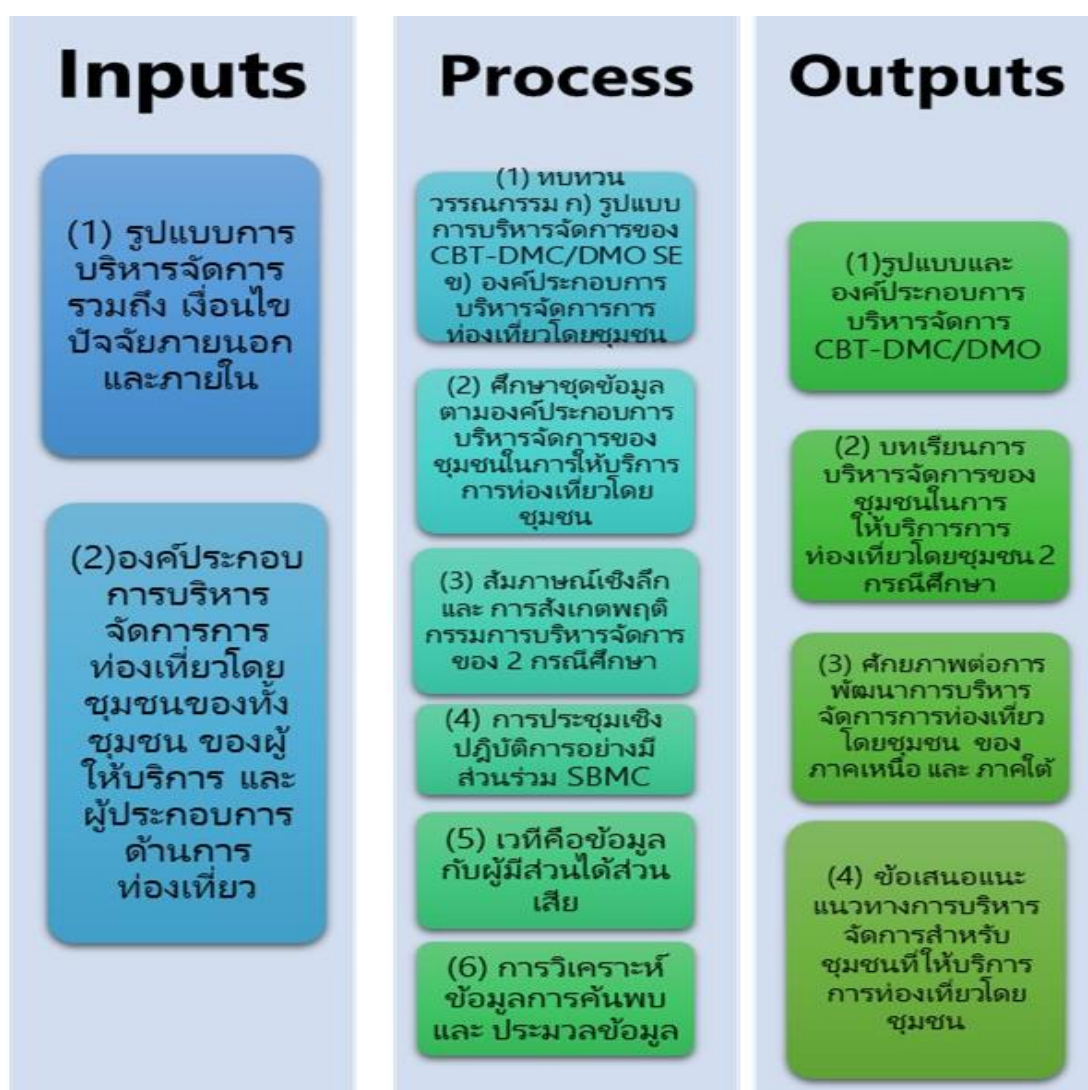
ด้านที่ 2 ผลตอบแทนสุทธิทางด้านมนุษย์และสังคม (People) เป็นผลตอบแทนสุทธิในรูปของมนุษย์ หรือความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ด้วยกันเองภายในสังคม เช่น คนในชุมชน ลูกค้า ชีพพลายเออร์ พนักงาน พันธมิตร ภาครัฐ หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ ซึ่งผลตอบแทนในลักษณะนี้จะแสดงถึงการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม ปราศจากการเอาเปรียบต่อ ลูกค้า แรงงาน ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยเกิดจากการที่ระบบภายในองค์กรมีการวางแผนและกำหนดวิสัยทัศน์ โครงสร้างธุรกิจ การออกแบบ การผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความเป็นธรรม และเท่าเทียมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน นอกจากลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรมแล้ว ผลตอบแทนทางด้านมนุษย์ยังหมายถึง การมุ่งคืนประโยชน์หรือคุณค่าสู่ทุนมนุษย์และสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ช่วยพัฒนาด้านสาธารณสุข การศึกษา สร้างรายได้ หรือสิทธิประโยชน์แก่ผู้ด้อยโอกาสภายในชุมชน เป็นต้น

ด้านที่ 3 ผลตอบแทนสุทธิด้านสิ่งแวดล้อมหรือทุนธรรมชาติ (Planet) เป็นผลตอบแทนในลักษณะที่กิจกรรมหรือการดำเนินการของกิจการองค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เป็นผลเสียต่อสภาพแวดล้อม โดยมุ่งลดผลกระทบจากกิจกรรมต่างๆขององค์กรธุรกิจที่มีต่อทุนธรรมชาติและโลกให้มากที่สุด (Ecological Footprints) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลดปริมาณการใช้พลังงาน สิ่งแวดล้อมลดปริมาณการเกิดขยะและสารพิษต่อสิ่งแวดล้อม ใช้พลังงานทดแทน เพื่อเป้าหมายในการรักษาสิ่งแวดล้อม และทุนธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวยังแสดงถึงความสามารถในการ

กำหนดและวางแผนโครงสร้างธุรกิจให้เอื้อต่อการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่คำนึงถึงผลข้างเคียงต่อสิ่งแวดล้อมในขณะผลิต การเลือกบริษัทคู่ค้าที่มีกระบวนการผลิตวัตถุดิบที่ไม่มีพิษและส่งผลกระทบต่อสภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย: เกณฑ์ และการให้ความหมายของแนวทางการบริหารจัดการที่

เหมาะสม โดยจะมีกรอบการใช้ตัวแปรหลักและรอง คือ ตัวแปรหลัก คือ กรณีศึกษาทั้ง 2 กรณี โดยศึกษาตัวแปรรองที่คัดมาจากรอบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยอ้างอิงองค์ประกอบจาก Social Business Model Canvas โครงการวิจัยนี้ใช้กรอบแนวคิดการวิจัย โดยสรุปดังนี้



บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้เป็นกระบวนการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทุติยภูมิ กับ การถอดบทเรียน 2 กรณีศึกษา เพื่อให้เห็นแนวทางของรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มีความยั่งยืนทั้งเชิงเศรษฐกิจ และ แก้ไขปัญหาสังคมในบริบทของการท่องเที่ยวโดยชุมชน คือการอนุรักษ์วิถีชุมชนและทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ที่เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป โดยมีขั้นตอนกระบวนการศึกษา ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรของกรณีศึกษา ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ ผู้ก่อตั้ง เจ้าหน้าที่ และ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งเครือข่ายชุมชนผู้ให้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชน อันประกอบด้วย เจ้าของบ้าน Home Stay ผู้ให้บริการด้านอาหาร รวมทั้งนักท่องเที่ยว โดยมีพื้นที่ของประชากรและกลุ่มตัวอย่างครอบคลุมพื้นที่ดังนี้

3.1.1 ชุมชนในเครือข่ายของ Thai LocalistA แม่ฮ่องสอน ได้แก่

- บ้านแม่ละนา บ้านจำโป๋ บ้านเมืองแพม และบ้านผามอน อำเภอปางมะผ้า จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- บ้านห้วยฮี้ บ้านห้วยตองก้อ บ้านห้วยกุ่ม บ้านน้ำฮูฮายใจ บ้านห้วยแก้วบน อำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- บ้านเมืองปอน และ บ้านต่อแพ อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- ห้วยห้อม และบ้านดง อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน
- บ้านแพมบก อำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน

3.1.2 ชุมชนในเครือข่ายมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ (North Andaman Network Foundation) ในช่วงภัยพิบัติ Tsunami ทางมูลนิธิฯ ได้พัฒนาทั้งหมด 21 ชุมชน แต่ในปัจจุบันเหลือชุมชนที่ทำงานร่วมกันในเรื่องของการท่องเที่ยวโดยชุมชนทั้งหมด 9 ชุมชน ดังนี้

- บ้านนา อำเภอกะเปอร์ จังหวัดระนอง
- บ้านทะเลนอก ตำบลกำพวน จังหวัดระนอง
- ม่วงกลาง อำเภอกะเปอร์ จังหวัดระนอง

- เกาะสุรินทร์ อำเภอกระบุรี จังหวัดพังงา
- โตนกลอย อำเภอสุขสำราญ จังหวัดระนอง
- บ้านทุ่งดาบ ตำบลเกาะพระทอง อำเภอกระบุรี จังหวัดพังงา
- บ้านแหลมสัก อำเภออ่าวลึก จ.กระบี่
- บ้านคลองลู อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่
- บ้านเขาเทพพิทักษ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยศึกษากรณีศึกษาที่กำหนดโดยแผนงานหลักของโครงการฯ และได้เลือกวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) นั้นเพราะเป็นตัวอย่าง หรือเป็นตัวแทนของกรณีอื่นๆ (instrumental cases) โดยมีรูปแบบการวิจัยแบบการศึกษาเฉพาะกรณี โดยโครงการย่อยนี้จะมีรูปแบบของศึกษาในวิธีการ คือ

- ก) ศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive) มุ่งแสดงรายละเอียดพร้อมทั้งบริบทอย่างสมบูรณ์ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา
- ข) ศึกษาแบบมุ่งการค้นหาค้นหา (exploratory) นำมาวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างตัวอย่างรูปแบบต่างๆ กับ ผลการศึกษาค้นหา

โดยมีรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ซึ่งศึกษาจากเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยภาคสนาม โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม โดยมีการใช้เทปบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลได้เก็บจากกลุ่มที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ และ กลุ่มนักท่องเที่ยว และมีการนำเสนอข้อมูลการถอดบทเรียนของกรณีศึกษาการค้นพบด้วยการจัดเวทีระดมความเห็นอย่างมีส่วนร่วมเพื่อร่วมเรียนรู้และออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เหมาะสม

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลไว้ดังนี้

3.3.1 ศึกษาข้อมูลภาคเอกสาร

ศึกษารวบรวมข้อมูลภาคเอกสารด้านการบริหารจัดการประกอบด้วย (1) องค์ความรู้พื้นฐานการบริหารจัดการ (Management Science) (2) รูปแบบและการบริหารจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) (3) กฎเกณฑ์ กฎหมาย และ นโยบายการสนับสนุนของภาครัฐ และ (4) แนวคิดการบริหารจัดการท่องเที่ยวปลายทางจากกรณีศึกษา (Destination Management Organizations)

3.3.2 การรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลสนาม

- ก) กิจกรรมที่ 1 อ่านบทพจนานุกรมเอกสารที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน และการบริหารจัดการการท่องเที่ยวปลายทาง (Destination Management Corporation/Organization) ทั้งในและต่างประเทศเพื่อทำความเข้าใจกรอบแนวคิด
- ข) กิจกรรมที่ 2 สืบค้นข้อมูลเก็บข้อมูลทำความเข้าใจเรื่องศักยภาพของผู้ให้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชน และ ผู้ประกอบการการท่องเที่ยวของกรณีศึกษา: เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามถึงประเด็นความเข้าใจถึงความหมายของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ประกอบการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่ทำหน้าที่หลายๆ ด้านในการให้บริการนักท่องเที่ยวโดยตรง เช่น ไกด์ชุมชน เจ้าของ Home Stay แม่ครัว ผู้นำชุมชนที่ทำการสาธิตกิจกรรมของชุมชน โดยให้กรอกแบบสอบถาม และ สัมภาษณ์เชิงลึก ทั้งหมด 45 ราย ตาม**เอกสารภาคผนวก ก.** และ แบบสอบถามการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงความเป็นผู้ประกอบการของผู้ให้สัมภาษณ์ ตาม**เอกสารภาคผนวก ข.**
- ค) กิจกรรมที่ 3 การลงภาคสนามเพื่อสังเกตรูปแบบการบริหารจัดการในพื้นที่ของกรณีศึกษาและใช้แบบบันทึกข้อมูลจากการสังเกตโดย 2 กลุ่มเป้าหมาย มี 2 กิจกรรม คือ

กิจกรรมที่ 3.1 การทดลองไปใช้บริการโดยนักวิจัยในฐานะนักท่องเที่ยว โดยใช้แนวคำถามข้อสังเกตโดยนักท่องเที่ยวต่อการให้บริการของชุมชนในฐานะที่เป็นผู้ให้บริการการท่องเที่ยว (Tour Operators) และ ข้อสังเกตของนักท่องเที่ยวต่อตัวแทนประสานงานของ Tour Agents ซึ่งเป็นแบบบันทึกข้อมูลเพิ่มเติมจากการสังเกตความพึงพอใจและความคิดเห็นและการร่วมกิจกรรมของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่**ตามเอกสารภาคผนวก ค.**

กิจกรรมที่ 3.2 การทดลองไปใช้บริการโดยกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ โดยนักวิจัยร่วมเดินทางไปด้วยในฐานะนักท่องเที่ยว มีการบันทึกการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและบันทึกข้อสังเกตผลการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติ ประสพการณ์การรับบริการโดยตรง ทักษะการเก็บข้อมูลแบบวิธีการมุ่งทำความเข้าใจพฤติกรรมทางวัฒนธรรมของกลุ่มชนในสังคม โดยมุ่งทำความเข้าใจปัญหาที่ศึกษาอย่างเป็นองค์รวม และ ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการหลัก หรือ อาจจะมีการใช้ทักษะของวิธีวิจัยแบบปรากฏการณ์วิทยา ที่มุ่งทำความเข้าใจหรือ

ความหมายของประสบการณ์ชีวิตแบบต่างๆ และนักวิจัยต้องให้ความสำคัญของผู้ให้ประสบการณ์หรือความหมายนั้น ตาม**เอกสารภาคผนวก ง.**

- ง) กิจกรรมที่ 4 สัมภาษณ์เชิงลึกกรณีศึกษา: มีการสัมภาษณ์กลุ่มเป็นข้อคำถามใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา เรื่องประวัติความเป็นมา ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความสำเร็จ สิ่งที่ยากปรับปรุง รูปแบบการดำเนินการบริหารจัดการกรณีศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก
- จ) กิจกรรมที่ 5 การประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความเห็นเรื่องการพัฒนาารูปแบบธุรกิจ: มีกิจกรรมการสร้างการมีส่วนร่วมในการออกแบบ Business Model Canvas ซึ่งเป็นเวทีสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้ให้บริการการท่องเที่ยวและ ผู้ประกอบการของกรณีศึกษา เพื่อระดมความเห็นอย่างมีส่วนร่วม การให้ความรู้เรื่ององค์ประกอบการดำเนินธุรกิจ การถอดบทเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือของการได้มาซึ่งข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีกำหนดการและกระบวนการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตาม**เอกสารภาคผนวก จ.**
- ฉ) กิจกรรมที่ 6 เวทีการคืนข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชน และ ผู้ที่อยู่ในแวดวงเครือข่ายท่องเที่ยวที่มีทั้งประสบการณ์โดยตรงเรื่องการท่องเที่ยวโดยชุมชน และ ผู้ที่อยู่ในแวดวงการท่องเที่ยวกระแสหลัก มาร่วมรับฟังผลการศึกษาวิจัย และ ให้ความเห็น ตามสรุปการประชุม **เอกสารภาคผนวก ข.**
- ช) กิจกรรมที่ 7 การรวบรวมข้อมูลตามกรอบโจทย์วิจัยทั้ง 4 วัตถุประสงค์ วิเคราะห์ และ ประมวลผลให้พบแนวทางและทิศทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน

3.4 การวิเคราะห์และตรวจสอบข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล คือการนำเอาข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่ศึกษามา จัดทำเป็นระบบและหาความหมายและองค์ประกอบ รวมทั้งเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ของข้อมูล หลังจากนั้นจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เปรียบเทียบกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากภาคสนาม และ แยกข้อมูล หมวดหมู่ให้เห็นทิศทาง การนำเสนอผลการวิจัยถึง ทิศทางการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบภายในเอกสารที่ศึกษามาได้ เช่น การถอดเทป บันทึกการสังเกตจากนักวิจัย บทความต่างๆ ที่นำมาเป็นส่วนประกอบในการวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบ ตามโจทย์คำถามของการศึกษาวิจัย โดยอาศัยข้อมูลปฐมภูมิ ทุติยภูมินำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายผล

3.4.2 การตรวจสอบข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ การตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะใช้หลักการสามเส้า ใช้วิธีการดังนี้

- ก) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูล que ผู้วิจัยได้มาจากเอกสารหลายๆ แหล่งนั้นถูกต้องหรือเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อหาข้อสรุปของข้อมูล
- ข) การเปรียบเทียบจากการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธี (Methodological triangulation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูล หรือทำการสืบค้นข้อมูลที่มีหัวเรื่องเดียวกัน แต่มีการเปลี่ยนแหล่งข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรง หรืออาจซักถามผู้ให้ข้อมูลหลังจากสรุปผลการศึกษา เพื่อความแน่นอนว่าข้อสรุปนั้นเที่ยงตรงความเป็นจริงหรือไม่
- ค) การตรวจสอบโดยใช้ผู้สัมภาษณ์ที่ต่างกัน วิธีการตรวจสอบของข้อมูลนั้น จะต้องตรวจสอบแหล่งที่มาจากการทวนข้อมูลกับบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ ผู้วิจัยต้องการศึกษามีมุมมอง/ประเด็นที่แตกต่างกันออกไปในหลาย ๆ ด้าน ผู้วิจัยก็จะใช้ข้อมูลเอกสารที่มีแหล่งอ้างอิงที่ชัดเจน แน่แน่นอนและน่าเชื่อถือที่สุด

3.5 การแปลผลข้อมูล: เกณฑ์ และการให้ความหมายของแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม โครงการวิจัยนี้ใช้วิธีการแปลผลข้อมูลจากกระบวนการวิจัย ดังนี้

3.5.1 การศึกษาข้อมูลหัตถ์ภูมิ: การศึกษาข้อมูลเพื่อให้ได้กรอบทิศทางตามโจทย์วิจัยของโครงการย่อยหลังจากศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยศึกษาเพื่อให้ได้กรอบข้อมูลตามแผนภาพนี้



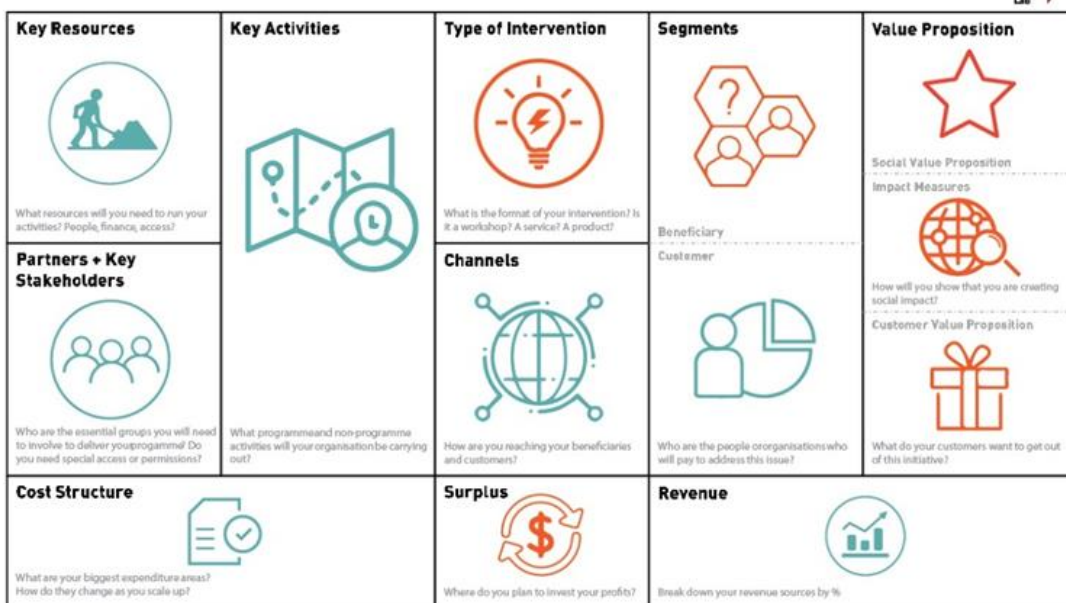
การแปลผลการศึกษาทุติยภูมิ ด้วยการอ่านและตีความระหว่างบรรทัด พิจารณาบริบทโดยใช้ระบบเหตุผลเป็นเกณฑ์ในการแปลผลข้อมูล แล้วนำเสนอข้อมูลกับคณะวิจัยเพื่อถามความเห็นเพิ่มเติม และตรวจสอบความถูกต้องกับประเด็นที่คณะวิจัยร่วมค้นพบเพิ่มเติม

3.5.2 การถอดบทเรียนจากการสัมภาษณ์เทียบเคียงจากการศึกษาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยการแปลผลจากแปลผลข้อมูลโดยการใช้สรุปประมวลผลจากการตอบแบบสอบถามเทียบเคียงกับเวลา การพัฒนาและก่อเกิดองค์การของกรณีศึกษา และ นำมาวิเคราะห์จัดหมวดหมู่การบริหารจัดการ และการรับรู้ของผู้ประกอบการ และผู้ให้บริการ กลุ่มเป้าหมายและใช้ระบบเหตุผลเป็นเกณฑ์การแปลผลข้อมูล โดยเรียบเรียงประมวลลงหัวข้อของการวิจัยพร้อมทั้งขอความเห็นเพิ่มเติมจากที่ปรึกษา

3.5.3 การแปลผลข้อมูลจากเวทีวิเคราะห์ด้วย Business Model Canvas และ Social Business Model Canvas แปลผลข้อมูลจากผลการระดมความเห็นตามกรอบของ Social Business Model Canvas และประมวลจากข้อสังเกตของทั้งคำถามและความสามารถในการร่วมระดมความเห็นของผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยพิจารณาศึกษาผลใน 4 ด้าน คือ

- ก. Canvas เป็นการนำเสนอเครื่องมือเพื่อใช้ในการวาดกรอบแนวคิดที่เป็นรูปแบบของธุรกิจ
- ข. Patterns เป็นการนำเสนอตัวอย่างรูปแบบธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดแนวคิดรูปแบบทางธุรกิจ
- ค. Design เป็นการนำเสนอเครื่องมือในการใช้ออกแบบรูปแบบธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ
- ง. Strategy เป็นการมองภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- จ. Process ได้แก่กระบวนการสรุปรวบรวมแนวคิดและเครื่องมือทั้งหมด และสร้างเป็นรูปแบบธุรกิจและวิเคราะห์จากองค์ประกอบ Social Business Model Canvas ตามภาพข้างล่างนี้

SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS

Social
Innovation
Lab

Inspired by The Business Model Canvas

(ที่มา: www.socialbusinessmodelcanvas.com)

3.6 สรุปผลการศึกษา

ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ นักวิจัยสรุปแนวคิดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยเทียบเคียงกับแนวทางการบริหารจัดการของกิจการเพื่อสังคม และแนวทางการดำเนินการส่งเสริมการท่องเที่ยวขององค์การการท่องเที่ยวจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวในต่างประเทศ และหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่คล้าย ๆ กับการบริหารการท่องเที่ยวจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวในต่างประเทศ โดยการอธิบายผลที่ค้นพบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ กรณีศึกษา และการประมวลผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความเห็นในการร่วมออกแบบ Social Business Model Canvas และศึกษารูปแบบแนวทางการบริหารการท่องเที่ยวที่เหมาะสมสำหรับการนำไปทิศทางการศึกษาวิจัยยกระดับคุณภาพชีวิตของผู้ประกอบการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่จะเป็นผู้นำที่ดำรงไว้ซึ่งการอนุรักษ์วิถีวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติของท้องถิ่นตนเอง และ นำไปสู่การสร้างอาชีพ ธุรกิจที่จะดึงดูดลูกค้าที่ไปรับการศึกษาจากต่างจังหวัดหรือในเมืองให้กลับไปพัฒนาตนเอง ชุมชน และ สังคมในบ้านตนเอง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิจัย

การส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญระดับประเทศ กำหนดเป้าหมาย โดยเพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว และเป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว รัฐบาลได้ให้การสนับสนุนการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ซึ่งยึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจท่องเที่ยวและการอนุรักษ์ โดยให้ชุมชนมีรายได้เสริม การธุรกิจการท่องเที่ยว และเห็นคุณค่าของชุมชนผ่านสายตาของนักท่องเที่ยว เป็นการสร้าง แรงผลักดันให้เกิดการอนุรักษ์และฟื้นฟูสังคม ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่ง ผลการวิจัยในบทนี้แบ่งเป็น 4 ประเด็นหลัก (4.1 – 4.4) โดยแต่ละหัวข้อสัมพันธ์กับจุดประสงค์การ วิจัยแต่ละรายการ 4 ข้อ ตามลำดับ ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ รวมถึงเงื่อนไขปัจจัยภายนอกและภายใน วงจรการ พัฒนากิจการเพื่อสังคม และวิเคราะห์ค้นหาสมรรถนะหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชนต่อการพัฒนาที่ ยั่งยืนของการท่องเที่ยวโดยชุมชน
- 2) เพื่อถอดบทเรียนการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมของ 2 กรณีศึกษา คือ เครือข่าย Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายมั่นคงบ้านเหนือ
- 3) เพื่อศึกษาศักยภาพของการท่องเที่ยวโดยชุมชนในภาคเหนือและภาคใต้สำหรับการ พัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย
- 4) เพื่อเสนอรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดย ชุมชนในประเทศไทย

4.1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยภายนอกและภายในที่เป็นสมรรถนะหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

4.1.1 การบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนกับการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรม ลักษณะการบริหารจัดการในแต่ละศาสตร์มีนิยามและครอบคลุม หลักการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป สำหรับการศึกษาครั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อค้นหารูปแบบการ บริหารจัดการที่เหมาะสมกับการท่องเที่ยวโดยชุมชนในรูปแบบ SE-DMO โดยเริ่มการวิเคราะห์จากการ เทียบเคียงกับบริหารจัดการในรูปแบบของธุรกิจ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์ชัดเจนเพียงอย่างเดียว คือการทำกำไร กับการจัดการการท่องเที่ยวของ CBT ซึ่งมีเป้าหมายด้านสังคม ไปพร้อมกับการทำ

กำไรเพื่อหารายได้ในการพัฒนาชุมชน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการถอดบทเรียนจาก มูลนิธิ Planeterra Foundation ซึ่งเป็นภาคธุรกิจและสถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (The Thailand Community Based Tourism Institute) ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกการท่องเที่ยวโดยชุมชนในภาคเหนือ ผลการศึกษาเปรียบเทียบการบริหารจัดการระหว่างรูปแบบ ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4. 1 สรุปผลการเปรียบเทียบการจัดการการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT)

การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ	การท่องเที่ยวโดยชุมชน
- ไม่มีการคัดเลือกพื้นที่ (บางกรณีหากต้องการเจาะตลาดใหม่ จัดอยู่ภายใต้การตลาด)	1) การคัดเลือกพื้นที่ และศึกษาความเป็นไปได้ร่วมกับชุมชน โดยศึกษาเป้าหมายและแรงจูงใจองค์ประกอบที่จะทำให้การท่องเที่ยวมีความสำเร็จ การสืบค้น “ของดีชุมชน” และการประเมินโอกาสและความเสี่ยงเช่นความสนใจของชุมชน และความเปราะบางทางธรรมชาติและวัฒนธรรม
1) การกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ กฎระเบียบและข้อบังคับของการจัดตั้งบริษัทโดยผู้ถือหุ้น	2) การกำหนดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ซึ่งกำหนดให้ชุมชนทุกคนได้มีส่วนร่วม มีความโปร่งใสในการทำงาน และมีการควบคุมผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม
2) การบริหารจัดการองค์กร ด้านนโยบายโดยผู้ก่อตั้งและผู้ถือหุ้นของบริษัท และการพัฒนาบุคลากรด้วยฝ่ายบุคคล	3) การบริหารจัดการองค์กร ด้านผลประโยชน์ กระบวนการการเพิ่มศักยภาพบุคลากร และติดตามประเมินผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน
3) การตลาด จัดการเรื่องการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย โฆษณา หาคู่ค้า Travel agents	4) การตลาด และการกำหนดราคาสินค้า
4) ผลิตภัณฑ์ สินค้า ออกแบบโปรแกรมเส้นทาง กิจกรรมท่องเที่ยว ที่พัก ร้านอาหาร การเดินทาง มาตรฐานการปฏิบัติงาน ของ Tourism supply chains	5) ผลิตภัณฑ์ ออกแบบโปรแกรมท่องเที่ยวเส้นทาง และการรวบรวมสินค้าเด่นของชุมชน

การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ	การท่องเที่ยวโดยชุมชน
5) ฝ่ายจัดซื้อ ราคาต้นทุน ต่อรอง ทำสัญญา กับคู่ค้า สัญญาปีต่อปี เงื่อนไขการให้บริการ Commercial Contract	- ไม่มีการกำหนดที่ชัดเจน
6) ฝ่ายสำรองบริการ สำรองที่พัก ร้านอาหาร ตัวโดยสาร รถประจำทาง สายการบิน รถไฟ เรือ	- ไม่มีการกำหนดที่ชัดเจน
7) ฝ่ายปฏิบัติการ ดูแลการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามสัญญา และข้อตกลง ดูแลความเรียบร้อยด้านการเดินทาง และกิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในรายการท่องเที่ยว ให้ถูกต้อง ครบถ้วน รวมถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	- ไม่มีการกำหนดชัดเจน บางกรณีชุมชน ดำเนินการเอง หรือองค์กรเป็นภาคีคู่เทศก์นำ เทียว หรือเป็นพี่เลี้ยง
8) ฝ่ายการเงิน ดูแลเรื่องเบิกจ่าย การสำรอง เงินสด การชำระค่าบริการ เป็นต้น	6) การวางแผนความร่วมมือ และกำหนดการ กระจายผลประโยชน์ให้กับสมาชิก
9) บริการหลังการขาย ดูแล รับเรื่องร้องเรียน จากนักท่องเที่ยว รวมถึงการแก้ไขปัญหา ที่นักท่องเที่ยวประสบระหว่างการเดินทาง	7) การติดตามประเมินผล

โดยสรุป การบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและการท่องเที่ยวโดยชุมชนมี ความคล้ายคลึงในด้านของการกำหนดวัตถุประสงค์ การบริหารจัดการองค์กร การตลาด การจัดการผลิตภัณฑ์ การกระจายผลประโยชน์ และการติดตามประเมินผล (เปรียบเทียบได้กับการให้บริการหลังการขายของภาคธุรกิจ) ความแตกต่าง ได้แก่ 1) CBT มีการคัดเลือกชุมชนที่มีความพร้อมก่อนการเริ่มต้นดำเนินการ และเน้นการกระจายผลประโยชน์ทั้งตัวเงินและการพัฒนาให้กับชุมชน และ 2) ภาคธุรกิจมีการแยกการบริหารจัดการต่างหาก ให้มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายสำรองบริการ และฝ่ายปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นขั้นตอนของการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และห่วงโซ่อุปทานโดยตรง จึงมีมีรับผิชอบที่จะทำให้บริษัททำกำไรหรือสูญเสียชื่อเสียงได้ จึงจำเป็นต้องมีทีมงานและบุคลากรเฉพาะด้าน เมื่อเปรียบเทียบกับ CBT ซึ่งยกให้การดำเนินงานและการปฏิบัติการส่วนใหญ่อยู่กับชุมชน และหรือดำเนินการโดยอาสาสมัครซึ่งอาจจะยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญ โดยจะวิเคราะห์ในเชิงลึกต่อไปในบทที่ 4.2

4.1.2 การบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของกรณีศึกษา

จากวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้าน จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก การลงพื้นที่ และกระบวนการทำ Social Business Model Canvas (รายละเอียดดังภาคผนวก เอกสารแนบที่ 3) ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ระหว่าง 2 กรณีศึกษา Thai LocalistA และ มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ ดังนี้

ตารางที่ 4. 2 สรุปผลการเปรียบเทียบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ระหว่าง 2 กรณีศึกษา

Thai localistA	มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ
1. ที่มาของการจัดตั้ง การรวมกลุ่มจิตอาสาของผู้ประกอบการทัวร์ เมืองไต ที่เข้ามาจัดการ supply chain ของการท่องเที่ยวชุมชนที่แม่ฮ่องสอนให้กับ บริษัท ต่างประเทศต่าง ๆ	ตั้งแต่การรวมตัวอาสาสมัครต่างชาติในเหตุการณ์ภัยพิบัติสึนามิที่ภาคใต้ ในวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2547 มีการทำงานด้านการพัฒนาชุมชนและ การท่องเที่ยวที่ยั่งยืน จนถึงปัจจุบัน
2. พื้นที่ดำเนินการ พื้นที่ของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน แม่ฮ่องสอน	- พื้นที่ที่ได้รับภัยพิบัติสึนามิ จังหวัดระนอง พังงา ภูเก็ต และกระบี่
3. รูปแบบ - การรวมหุ้นจากสมาชิกสมาคมการท่องเที่ยว เพื่อการท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบ (Thailand Responsible Tourism association) ททท. แบบไม่เป็นทางการ อยู่ระหว่างการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและ SE - มีความสัมพันธ์กับชุมชนในลักษณะ ความสัมพันธ์แบบ Supply Chain และการให้ความรู้และการพัฒนาการให้บริการ และสินค้าชุมชน	- แบ่งเป็นองค์กรการกุศลมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ และบริษัทนำเที่ยว บจก.อันดามัน ดิสคอปเวอรี่ส์ - มีบทบาทในการช่วยเหลือชุมชน จากเงินกำไรจากการทำธุรกิจ และการระดมทุนจากต่างประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาชนกลุ่มน้อย สุขภาพอนามัย และการศึกษาของชนกลุ่มน้อย เป็นต้น
4. การทำการตลาด	

Thai localistA	มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ
- ยังไม่สามารถเปิดตลาดใหม่เองได้ - ยังไม่สามารถทำการตลาดผ่านอินเทอร์เน็ตด้วยตัวเองที่ไปถึงตัวลูกค้า ต้องทำผ่านเอเจนซี่ เช่น G Adventure ทัวร์เมืองไถ - มีลูกค้าประจำที่เป็นบริษัทนำเที่ยว และมีลูกค้าที่เป็น Study Visit โรงเรียนรายเดียว	- สร้างโดดเด่นด้านการตลาด โดยเฉพาะการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงทัศนศึกษา ทำให้เกิดการรวมตัวของเครือข่ายท่องเที่ยวชุมชน - มีการทำการตลาดผ่านอินเทอร์เน็ตอย่างดี มีทั้งเว็บไซต์ของตนเอง และผ่านเอเจนซี่ - มีลูกค้าประจำหลากหลายทั้งโรงเรียน บริษัทนำเที่ยว และบุคคลทั่วไป
<u>5. การจัดการผลิตภัณฑ์</u> ออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยว มีการจัดทำระบบบัญชีสินค้าและกิจกรรมท่องเที่ยว	ออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวในรูปแบบที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า
<u>6. การจัดการบุคลากร</u> ให้ความรู้กับชุมชน ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว เช่น การจัดที่พัก และกิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้	ให้ความรู้กับชุมชน และเป็นพี่เลี้ยงในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว เช่น การจัดที่พัก และกิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้
<u>7. ฝ่ายปฏิบัติการ</u> - ชาวบ้านในชุมชนดำเนินการเอง - บุคลากรของ Thai LocalistA เป็นภาคีเครือข่ายเชื่อมระหว่างชุมชน และทำงานกับภาคีเครือข่ายชุมชน	- ชาวบ้านในชุมชนดำเนินงานเช่น การทำอาหาร และงานบริการต่าง ๆ - บุคลากรของอันดามันดิสคอปเวอรี่ เข้าไปดำเนินการเองในลักษณะพี่เลี้ยงหรือภาคีกับชุมชน และมีการติดตามแก้ไขปัญหาลักษณะเฉพาะหน้าในระหว่างการทำงาน
<u>8. การกระจายผลประโยชน์</u> - เนื่องจากการรวมหุ้นระหว่างอาสาสมัครอย่างไม่เป็นทางการ มีการปันผลแต่ผู้ถือหุ้นยังไม่แสดงความจำนงรับเงินปันผล - ชุมชนยังไม่ได้รับการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่เป็นรูปธรรม	- มูลนิธิอันดามันเหนือเป็นการระดมทุนจากต่างประเทศ มาพัฒนาชุมชน และเป็นค่าใช้จ่ายของการดำเนินงาน - บจก. อันดามันดิสคอปเวอรี่ส์ มีการแบ่งปันกำไรจากการทำธุรกิจ นำมาการพัฒนาชุมชน

Thai localistA	มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ
	- ชุมชนได้รับผลประโยชน์ในด้านการพัฒนาสังคม ด้านสาธารณสุข การศึกษา และ สาธารณูปโภค
9. การบริการหลังการขาย ยังไม่มี และมีเป้าหมายอนาคตในการทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของชุมชน	มีการทำแบบสำรวจความพึงพอใจในการให้บริการของชุมชนเนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาหน่วยงานเพื่อขอรับรางวัลนานาชาติต่าง ๆ และนำผลสำรวจไปประชุมกับผู้ประกอบการการท่องเที่ยวโดยชุมชนอยู่เสมอ

จากการเปรียบเทียบการบริหารจัดการของกรณีศึกษา จะพบว่ามีลักษณะการบริหารจัดการที่แตกต่างกันมาก ในขณะที่ความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเหมือนกัน คือการต้องการหารายได้ และนำมารายได้นั้นกลับมาพัฒนาชุมชน ในส่วนของ Thai localistA เป็นการหารายได้จากการนำเที่ยวและการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว และเครือข่ายอันดามันเหนือมีรายได้สองทางคือการได้รับการสนับสนุนโดยเป็นเงินบริจาคผ่านทางมูลนิธิ ซึ่งสามารถมูลนิธิไม่ต้องจ่ายภาษีเงินได้ (รายได้ไม่ต้องไปหักภาษี) แต่ผู้บริจาคยังไม่สามารถนำไปเสร็จไปลดหย่อนภาษีได้ และมาจากบริษัทนำเที่ยวอันดามันดิสคอฟเวอร์รี่ส์อีกทางหนึ่ง

ในด้านของการตลาด ทั้งสองกรณีศึกษามีความแตกต่างกัน เนื่องมาจากข้อจำกัดของ Thai localistA ในด้านบุคลากร ทำให้ไม่สามารถทำการตลาดที่มากกว่านี้ได้ การตลาดของมูลนิธิอันดามันเหนือทำได้ดี และมีลูกค้าประจำอยู่ส่วนหนึ่ง และองค์กรคาดหวังว่าจะสามารถขยายตลาดเพิ่มได้อีกหากมีการระดมทุนเพิ่มเติม ความแตกต่างนี้นำมาสู่การกระจายผลประโยชน์ ซึ่งจะเห็นได้ว่าประโยชน์ที่ตกอยู่กับชุมชนทางภาคใต้จากเครือข่ายอันดามันเหนือมีมากกว่า ในส่วนนี้ มีการวิเคราะห์ว่าส่วนหนึ่ง เนื่องจากนักท่องเที่ยวในภาคใต้ของประเทศไทยมีมากกว่าภาคเหนือ ด้วยการเดินทางที่เข้าถึงง่ายมากกว่า และอีกส่วนหนึ่งอาจจะเป็นความสามารถขององค์กรในการทำงานร่วมกับชุมชน และการหาเงินพัฒนาชุมชน

ในด้านของฝ่ายปฏิบัติการที่เป็นชุมชนในพื้นที่ เนื่องจากข้อจำกัดของผู้ประกอบกิจการซึ่งเป็นคนในชุมชน ดำเนินกิจการให้บริการการท่องเที่ยวนอกเหนือจากอาชีพหลัก เพื่อเป็นรายได้เสริม ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับนักท่องเที่ยวเชิงธุรกิจซึ่งมีฝ่ายปฏิบัติการเฉพาะทาง จะพบว่าการดำเนินงานโดยชุมชนเองมีข้อดีคือ ความไม่เป็นมืออาชีพนั้นเป็นเสน่ห์อย่างหนึ่งของการท่องเที่ยวชุมชน โดย

นักท่องเที่ยวสะท้อนว่าได้รับการต้อนรับที่อบอุ่น และประทับใจถึงเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม ได้เรียนรู้ประสบการณ์จริงต่าง ๆ จากชุมชน แต่ในด้านของความพึงพอใจในภาพรวม จะมีข้อเสียคือปัญหาในการควบคุมคุณภาพของงานบริการ จะพบว่านักท่องเที่ยวได้สะท้อนถึงปัญหาของความเป็นกังวลเรื่องความปลอดภัยและความสะดวกสบาย รายละเอียดการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในหัวข้อ 4.2

4.1.4 องค์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวที่ปลายทาง (Destination Management Organizations: DMOs)

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่ากิจการที่เกี่ยวข้องกับ CBT ในประเทศไทย มีข้อจำกัดที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ด้านรายได้ยังไม่เป็นที่น่าพอใจของคนในชุมชน ขาดการทำการตลาดที่กว้างขวาง ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาชุมชนในหลายกรณียังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของต่างประเทศจะพบว่า CBT ในต่างประเทศประสบปัญหาที่คล้ายคลึงกัน รัฐบาลหลาย ๆ ประเทศจึงจัดตั้งองค์การบริหารจัดการการท่องเที่ยวจุดหมายปลายทาง (Destination Management Organizations: DMOs) เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนให้การท่องเที่ยวให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

DMOs มีบทบาทเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) บทบาทหน้าที่ภายนอก คือการเป็นผู้ที่ติดต่อกับนักท่องเที่ยวโดยตรง ทำการตลาด และจัดงานอีเวนท์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว และขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายในเครือข่าย
- 2) บทบาทหน้าที่ภายใน เป็นบทบาทด้านการวิจัยและพัฒนา สืบเนื่องมาจากบทบาทหน้าที่ภายนอก ส่งผลให้ DMOs มีข้อมูลการตลาด ห่วงโซ่อุปทาน และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดสามารถใช้เทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Big Data หรือเทคโนโลยีอื่น ในการมองกว้างของธุรกิจการท่องเที่ยวในพื้นที่ การวิเคราะห์ข้อมูลสามารถบ่งบอกจุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อปรับปรุงวิธีการทำการตลาด โมเดลธุรกิจ พัฒนาศักยภาพบุคลากร และศักยภาพของพื้นที่ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพความรู้เพื่อการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม
- 3) บทบาทหน้าที่องค์กรรวม คือการเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และการบริหารจัดการความเสี่ยง เมื่อเกิดวิกฤติ และภัยพิบัติ (Negrusa & Coros, 2016)

ตารางที่ 4. 3 บทบาทหน้าที่และกิจกรรม ของ DMOs (Negrusa & Coros, 2016)

บทบาทหน้าที่	ประเภทกิจกรรม
ภายนอก: การตลาด และการบริหาร จัดการปลายทาง (External Destination Marketing; EDM)	DMOs จัดการการขายของปลายทางและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว ของพวกเขาดำเนินกิจกรรมเช่น: - การตลาดทางอินเทอร์เน็ต - การโฆษณาทั้งแบบคลาสสิก และจากสื่อใหม่ - การสร้างความคุ้นเคยให้กับทัวร์ - การเจาะตลาด (sales blitz) - ขายตรง - การขายทางจดหมาย - เสริมสร้างความร่วมมือในเครือข่าย - จัดกิจกรรม, เทศกาล, การประชุม, งานแสดงสินค้า ฯลฯ
ภายใน: บทบาทการพัฒนา (Internal Development Role; IDD)	DMOs ดำเนินกิจกรรมประเภทอื่น ๆ ทั้งหมดสำหรับการ บำรุงรักษาและการพัฒนาของปลายทาง ยกเว้นสำหรับการตลาด: - บริการผู้เยี่ยมชม รวมถึงการบริหารจัดการผู้เยี่ยมชม - การวัดและประเมินความพึงพอใจของผู้มาเยือน - การวิจัยข้อมูลและการตลาด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจความต้องการของตลาด ท่วงโซ่ อุปทานที่เกี่ยวข้อง และช่องว่างที่มีอยู่ระหว่างความ ต้องการ และการผลิต - มุ่งมั่นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คุณภาพสูง - การดูแลรักษาทรัพยากรเพื่อการจัดการและการพัฒนาที่ยั่งยืน - การดึงดูดและเพิ่มทรัพยากรทางการเงิน รวมถึงการร่วม ทุน
การจัดการองค์รวม (Overall Destination Management; ODM)	- การประสานงานของผู้มีส่วนได้เสีย - การจัดการวิกฤต และภัยพิบัติ

เมื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารจัดการของกรณีศึกษา ในตารางที่ 4.2 และบทบาทหน้าที่ของ DMO ตามตารางที่ 4.3 สรุปได้ว่ากรณีศึกษาได้ดำเนินการที่เป็นบทบาทหน้าที่ของ DMO ไปแล้วอย่างเกือบทั้งหมด ทั้งบทบาทภายใน บทบาทภายนอก และการจัดการองค์รวม อย่างไรก็ตาม ได้สะท้อนว่ายังไม่สามารถทำได้เต็มประสิทธิภาพ และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการขยายตลาด หรือการพัฒนาชุมชนได้เท่าที่ควร สำหรับการวิเคราะห์เชิงลึกถึงปัญหาและอุปสรรค รายละเอียดในหัวข้อ 4.2

4.1.5 พระราชกฤษฎีกา จัดตั้งองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) พ.ศ. ๒๕๕๖

นิยามที่เกี่ยวข้อง

“การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน” หมายความว่า การจัดการรูปแบบการท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสุนทรียภาพ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างสมเหตุสมผล และสามารถรักษาเอกลักษณ์ของธรรมชาติ วัฒนธรรม เพื่อการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

“การบริหารการพัฒนา” หมายความว่า การกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินการ การประสานงาน การกำกับดูแล และการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

มาตรา ๗ ให้องค์การมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(๑) ประสานงานการบริหารจัดการการท่องเที่ยวระหว่างส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการการท่องเที่ยวไม่ว่าในระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น

(๒) ประสานงานการใช้อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน ผังเมือง สิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยว หรือการรักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อบูรณาการการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

(๓) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาและรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

(๔) ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว

(๕) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ชุมชนท้องถิ่นของตน

(๖) ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนท้องถิ่นจัดให้มีการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น

(๗) ส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการท่องเที่ยว

(๘) ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพในด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการจ้างงาน และยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่แห่งท้องถิ่นให้ดีขึ้น

มาตรา ๘ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา ๗ ให้องค์การมีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินต่าง ๆ

(๒) ก่อตั้งสิทธิหรือทำนิติกรรมใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน

(๓) ให้กู้ยืมเงินหรือกู้ยืมเงินเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของ องค์การ

(๔) เข้าร่วมทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นในกิจการที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ องค์การ

(๕) เป็นตัวแทนหรือนายหน้า หรือมอบหมาย หรือว่าจ้างให้บุคคลหรือนิติบุคคลอื่น ประกอบกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

(๖) เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการ

(๗) กระทำการอื่นใดที่จำเป็นและต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การกู้ยืมเงินตาม (๓) และการเข้าร่วมทุนกับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่นตาม (๔) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

โดยสรุป จากคำนิยาม อำนาจหน้าที่ และกิจกรรมขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) เป็นไปในแนวทางเดียวกับบทบาทหน้าที่ของ DMOs ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น อย่างไรก็ตาม อพท. ในปัจจุบันทำหน้าที่อื่นซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการปลายทางให้ได้ประโยชน์เท่าที่ควร ความสามารถในการปรับเปลี่ยน อพท. ให้กลับมาเป็นหน่วยงาน DMOs ในประเทศไทย หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นเรื่องที่ควรมีการศึกษาเชิงปฏิบัติการในอนาคต ในลักษณะของการพัฒนาองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน

4.1.6 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ

ก) ปัจจัยภายในองค์กร (2 กรณีศึกษา)

จากกระบวนการถอดบทเรียน โดยใช้เครื่องมือ Social Business Model Canvas เป็นการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการร่วมกับชุมชนและผู้ประกอบการ มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน แบ่งเป็น กลุ่มลูกค้า คุณค่า การส่งต่อคุณค่า ปัญหาและอุปสรรค และสิ่งที่ต้องการพัฒนา (รายละเอียดในบทที่ 4.2.1 – 4.2.3)

ปัจจัยทางบวก สำหรับกิจการ CBT ทั้ง 2 กรณีศึกษา คือความทุ่มเทของบุคลากร ซึ่งเล็งเห็นคุณค่าที่ให้กับชุมชนอย่างชัดเจน ทั้งการพัฒนาชุมชน และการให้ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมแก่ลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยว ซึ่งทำให้เกิดกลุ่มลูกค้าประจำที่เห็นคุณค่าของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และเรียนรู้ และมีบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมในการพัฒนาระดับกิจการให้ดียิ่งขึ้นอีก

สำหรับปัจจัยทางลบ ได้แก่

- 1) ระบบการบริหารตลาดและการเงิน รายได้จากการท่องเที่ยวชุมชนยังไม่ได้ตามเป้าหมาย รายได้ยังเป็นแรงจูงใจหลักในการดึงดูดชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วม การขยายเครือข่ายชุมชนจึงเป็นเรื่องยาก
- 2) ระบบการบริหารบุคลากร มีปัญหาการดำเนินงานที่เป็นกิจอาสาสมัคร และไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน ทำให้เกิดปัญหาการขาดบุคลากร และ/หรือขาดเวลา ที่จะทำการวิเคราะห์ตลาด การติดตามลูกค้า การพัฒนาสินค้าและบริการต่าง ๆ
- 3) การพัฒนาความเป็น Entrepreneurship ให้กับชุมชนทำได้ไม่เต็มที่ ทำให้องค์กรต้องเข้าไปทำหน้าที่ในฝ่ายปฏิบัติการอยู่มาก และชุมชนบางแห่ง ขาดผู้สนใจที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาสินค้าและบริการให้เป็นที่ยึดเหนี่ยวนักท่องเที่ยว

ข) ปัจจัยภายนอกองค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวได้สะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก สรุปได้ ดังนี้

- 1) พื้นที่ท่องเที่ยว มีศักยภาพพัฒนาเป็นแหล่งท่องเที่ยว เนื่องจากมีความเป็นเอกลักษณ์ด้านธรรมชาติ และด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น มีนักท่องเที่ยวใหม่เข้ามาเที่ยวเองเป็นจำนวนมาก
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย เมืองครุฑที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก และสามารถเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือด้านนี้ได้อีก ถึงแม้ว่าในขณะนี้ยังไม่สามารถได้รับความช่วยเหลือได้เท่าที่ควร
- 3) แรงกดดันจากการท่องเที่ยวที่อาจมีผลเสียต่อการชุมชน ชุมชนของ CBT มีเอกลักษณ์ในด้านธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งความเปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง

ในปัจจุบันผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของชุมชนในระดับหนึ่งแล้ว และมีความกังวลว่าอาจจะเลวร้ายมากขึ้นในอนาคต

4) ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงตามวงจรศักยภาพการท่องเที่ยว ตามทฤษฎีของ R.W. Butler ศักยภาพการท่องเที่ยวไม่ใช่สิ่งที่ยั่งยืนตลอดไป ธุรกิจการท่องเที่ยวจะมีการเปลี่ยนแปลงตามวงจรการพัฒนาธุรกิจ ใน 6 ระยะ คือ ระยะการสำรวจ (Exploration) การดำเนินงาน (Innovation) การพัฒนา (Development) การเติบโตมั่นคง (Consolidation) ชะงักงัน (Stagnation) จนถึงระยะสุดท้าย คือการเสื่อมลง (Decline) หรือ การฟื้นคืนสภาพ (rejuvenation) ซึ่งในแต่ละระยะเวลาจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป

4.2 ถอดบทเรียนการบริหารการจัดการกิจการเพื่อสังคมของ 2 กรณีศึกษา คือ เครือข่าย Thai

LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ

4.2.1 เครือข่าย Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน

Thai LocalistA ก่อตั้งในปี 2560 เพื่อระดมทุนในการขับเคลื่อนงานพัฒนาเครือข่าย CBT แม่ฮ่องสอนที่ดำเนินการมากกว่า 15 ปี มีองค์กรท้องถิ่นร่วมสนับสนุน คือ Project for Recovery of Life and Culture และ Responsible Ecological Social Tour ต่อมาพัฒนามาเป็น Thailand Community Based Tourism Institute (CBT-I) โดยมี ทัวร์เมิงไต ร่วมโครงการต่าง ๆ และจัดตั้งศูนย์ประสานงานเครือข่ายขึ้น

Thai LocalistA มีบทบาทหน้าที่และกิจกรรมดังนี้

- ระดมทุนขับเคลื่อนงานพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนของ CBT-I
- พื้นที่การให้บริการ จังหวัดแม่ฮ่องสอน 14 ชุมชนสมาชิกเครือข่ายฯ ร่วมกับกลุ่มชาติพันธุ์คือ ไทใหญ่ กระเหรี่ยง ลาหู่ และลัวะ
- ให้บริการการท่องเที่ยวในรูปแบบทัวร์ รวมทั้ง การเดินป่า การพักโฮมสเตย์ การเรียนรู้วิถีชีวิต ภูมิปัญญา ของท้องถิ่น
- เชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานด้าน logistics กิจกรรมการท่องเที่ยว และผลิตภัณฑ์ชุมชน
- จำหน่ายสินค้าหัตถกรรม ใน 5 อำเภอคือ ปาย ปางมะผ้า เมือง ขุนยวม และแม่ลาน้อย
- ให้การฝึกอบรม ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจ บัญชี การดำเนินการ การให้คำแนะนำ และการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ CBT

- พัฒนาและส่งเสริม องค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ให้กับชุมชนสมาชิกของเครือข่าย
- พัฒนาและส่งเสริมการก่อตั้ง CBT ในชุมชนใหม่ๆ และขยายเครือข่าย CBT สู่ระดับภูมิภาค
- การบริหารจัดการการเงินของ Thai LocalistA
- บริหารจัดการโดยชุมชน โดยนำเอาต้นทุนที่ชุมชนมีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยว
- กำไรสุทธิ แบ่ง 5% เพื่อเป็นกองทุนเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนแม่ฮ่องสอน
- ทัวร์เมิงไต ให้ทุนสำหรับการจดทะเบียน 10,000 บาท
- ระดมทุนโดยการขายหุ้น ๆ ละ 1000 บาท แบ่งเป็น หุ้นสามัญ ชุมชนสมาชิกของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนแม่ฮ่องสอน 14 ชุมชน และหุ้นวิสามัญ (ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ประกอบการฯ ส่วนบุคคล มัคคุเทศก์ นักท่องเที่ยว)

ก) บทเรียนความสำเร็จของ Thai LocalistA

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการเชิงลึก (รายละเอียดภาคผนวก 1 และ 2) พบว่าผู้ประกอบการในชุมชน มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจนี้มากกว่า 10 ปี จากการพัฒนาชุมชนสู่การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นอาชีพเสริม จนมีโอกาที่จะพัฒนาธุรกิจนี้ให้กลายเป็นอาชีพหลัก โดยการวิเคราะห์จุดแข็งของชุมชน ซึ่งดึงดูดให้นักท่องเที่ยวมาในพื้นที่เรียงลำดับ เป็นดังนี้

- 1) วิถีชีวิต อาหารท้องถิ่นและวัฒนธรรมท้องถิ่น (ร้อยละ 37 ของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้ประกอบการ)
 - 2) ความงามของธรรมชาติ (ร้อยละ 28 ของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้ประกอบการ)
 - 3) อุตสาหกรรมของชุมชน (ร้อยละ 24 ของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้ประกอบการ)
 - 4) ความมีชื่อเสียงของพื้นที่ (ร้อยละ 19 ของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้ประกอบการ)
 - 5) กิจกรรมเพื่อสังคม (ร้อยละ 6 ของจำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ที่เป็นผู้ประกอบการ)
- กลไกการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของ Thai Localista มีการประสานห่วงโซ่อุปทาน สร้างโปรแกรมทัวร์ และจัดการสินค้าบริการต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายด้านเศรษฐกิจ โดยคนในชุมชนมีรายได้เสริม และสามารถระดมทุนผลักดันให้เกิดการขยายเครือข่าย CBT ในพื้นที่ต่าง ๆ ได้ ซึ่งเป็นลักษณะกึ่งกลางระหว่างผู้จัดการทัวร์ และองค์กรบริหารปลายทาง (DMOs)

- ชุมชนเริ่มเกิดความตระหนักถึงคุณค่าของอัตลักษณ์ชุมชน มีความภาคภูมิใจที่ได้อนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น รดน้ำดำหัวผู้สูงอายุ ฟ้อนดาบ ลำโตะ และภูมิปัญญาของท้องถิ่น ฟันฟุการฟ้อนรำฟัดข้าวกลับมา
- ชุมชนได้ทำงานร่วมกัน เกิดความสามัคคี คนทำงานได้กลับบ้านเกิดมากขึ้น และมีความภูมิใจในชุมชนมากขึ้น มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในชุมชน
- ในมุมมองของนักท่องเที่ยว มีความประทับใจในกระบวนการสื่อสารองค์ความรู้ท้องถิ่น และการเข้าไปใช้ชีวิตความเป็นอยู่ร่วมกับชุมชน
- ในด้านการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นักท่องเที่ยวมีความประทับใจหมู่บ้านบ้านดง ซึ่งมีการทำการเกษตรที่หลากหลายกว่าหมู่บ้านอื่นที่เน้นการปลูกข้าวโพด บ้านดงได้รับประโยชน์จากโครงการหลวงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 มีการเกษตรที่หลากหลายมากกว่าหมู่บ้านอื่น มีทุ่งนาขั้นบันไดที่กว้างขวางตามแนวภูเขา มีการปลูกผลไม้และผักหลายชนิด และมีไร่องานแฟ และเป็นแหล่งการกาแฟให้กับสตาร์บัคส์

ข) ปัญหาอุปสรรคและความท้าทายของ Thai LocalistA

1) ด้านการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- หลายหมู่บ้านมีการเพาะปลูกข้าวโพดอย่างเข้มข้น โดยพื้นที่ภูเขาที่เป็นที่สูงชันกลายเป็นพื้นที่เพาะปลูกข้าวโพด และได้รับแรงจูงใจจากคู่มือการท่องเที่ยวโดยชุมชนว่าพื้นที่ได้ถูกกำหนดไว้สำหรับการเพาะปลูกข้าวโพด ทำให้นักท่องเที่ยวมีความกังวลเรื่องการรักษาระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
- การจัดการองค์ความรู้และการให้ความรู้เรื่องพืชพรรณท้องถิ่นแก่นักท่องเที่ยว ยังไม่มีความชัดเจน ตัวอย่าง นักท่องเที่ยวต้องการเห็นการปลูกผลไม้ที่หลากหลาย เช่น อาโวคาโด มะละกอ มะม่วง ส้มโอ เงาะ พลับ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ระบบนิเวศน์ภูเขาทางภาคเหนือ เป็นป่าผลัดใบส่วนมากมีป่าดิบชื้นค่อนข้างน้อย โดยมีความแห้งแล้งมากในฤดูแล้ง จึงไม่เหมาะกับการปลูกผลไม้เหล่านั้น
- นักท่องเที่ยวต้องการเห็นการเกษตรแบบวนเกษตร (Permaculture) และต้องการบริโภคผลไม้เขตร้อนซึ่งหาทานยากในประเทศตะวันตก แต่โดยวิถีชีวิตของชุมชน ไม่ได้ทานผลไม้เป็นอาหารหลัก จึงไม่ได้มีการปลูกไว้ทานเอง หากต้องปลูกอาจจะเป็นการทำให้วิถีชีวิตเดิมเปลี่ยนแปลงไป
- พื้นที่ที่ปลูกข้าวโพดในฤดูฝน มักจะถูกทิ้งร้างในฤดูแล้ง นักท่องเที่ยวต่างชาติท่านหนึ่งเป็นทีปรึกษาด้านการปลูกพืชแบบ Permaculture ให้ความเห็นว่าควรพัฒนาพื้นที่เพาะปลูกเชิงเดี่ยวเหล่านี้ให้เป็น "ป่าอาหาร" หรือการเลียนแบบป่า 7 ระดับ โดยการปลูกพืชที่มีความสูงแตกต่างกัน เช่น อาโวคาโด มะม่วง มะคาเดเมีย มะขาม และขนุน และสายพันธุ์ที่ช่วงชีวิตสั้น เช่นกล้วย กาแฟ ถั่ว และใช้ชั้นคลุมด้วยหญ้าธรรมชาติรอบต้นไม้ จะทำให้พื้นที่มีผลผลิตมากขึ้นตลอดทั้งปีได้ อย่างไรก็ตามสวนป่า สำหรับระบบนิเวศน์ป่าผลัดใบบนที่สูงชัน เช่นในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยังไม่มีการศึกษาอย่าง

กว้างขวาง เหมือนกับสวนป่าในเขตหนาวเย็น (Temperate) ซึ่งมีฝนตกมากตลอดทั้งปี ยกเว้นช่วงฤดูหนาว

- เกี่ยวกับกาแฟ นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ เห็นควรให้สนับสนุนการผลิตกาแฟ และหาตลาดอื่นนอกเหนือจากสตาร์บัคส์ เนื่องจากสามารถขายปลีกได้ราคาที่สูง และควรมีร้านกาแฟในชุมชนสำหรับชิมกาแฟรสชาติเฉพาะท้องถิ่น

- มีหมู่บ้านเดียวในเครือข่าย (บ้านดง) ที่มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติที่ดี แต่การอนุรักษ์นั้นเป็นผลพลอยได้จากโครงการในพระราชดำริเมื่อ 40 ปีที่แล้ว โดยหมู่บ้านอื่น ๆ ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อนำองค์ความรู้การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของบ้านดง ไปประยุกต์ใช้ได้

2) ด้านการรักษาอัตลักษณ์ทางศิลปวัฒนธรรม

ในมุมมองของผู้ประกอบการ สมาชิกบ้านเมืองแพม หมู่บ้านกระเหรี่ยง กล่าวว่าเป้าหมายดั้งเดิมของ CBT ของเขาคือการรักษาแง่มุมต่าง ๆ ของวิถีชีวิตชาวกระเหรี่ยงโดยสามารถพัฒนาทางเศรษฐกิจ แม้ว่าบ้านเมืองแพมจะค่อนข้างยากจนเมื่อเทียบกับหมู่บ้านอื่น ๆ แต่กลับมีทรัพยากรสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ อย่างไรก็ตามช่างฝีมือต่าง ๆ ในหมู่บ้านไม่ว่าจะเป็นช่างทอตะกร้า หมอสมุนไพร ช่างแกะสลักไม้ เกือบทุกคนในหมู่บ้านเป็นคนทำกิจกรรมเหล่านี้ไปเพลินๆ แต่ไม่มีการสานต่อไปที่ลูกหลาน

- สมาชิกบ้านจำป๋อกล่าวว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้เขาต้องทุ่มเทเวลามากขึ้นในการพูดคุยเรื่องโลจิสติกส์กับสมาชิก CBT เช่นการทำอาหาร และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นซึ่งส่วนใหญ่มาจากการเข้าพักระยะสั้น เพื่อถ่ายภาพทิวทัศน์ และจิบกาแฟ จนไม่มีเวลาที่จะออกแบบกิจกรรมทางวิถีชีวิตและวัฒนธรรมให้เป็นที่น่าสนใจกว่านี้

- จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ทำให้วิถีชีวิตของชุมชนเปลี่ยนไป คือการมาเป็นเจ้าของกิจการร้านก๋วยเตี๋ยว ในราคาที่ถูกมากมายเพียงแค่จ่ายค่าก๋วยเตี๋ยว 1 จาน กาแฟ 1 แก้ว โดยที่กาแฟและวัตถุดิบอื่นต้องไปซื้อจากภายนอกชุมชน ไม่เห็นภาพวิถีชีวิตลาหู่ที่แท้จริงว่าคืออะไร เป็นอย่างไร วิถีอาหารท้องถิ่นก็ไม่มี

- ความต้องการของนักท่องเที่ยวที่ต้องการให้การต้อนรับ อาหาร และที่พัก เป็นไปตามมาตรฐานสากลที่พวกเขาคุ้นเคย ภาพโรงแรม ร้านกาแฟ แม้แต่การเกษตรที่เป็นวัฒนธรรมตะวันตก เริ่มเข้ามาสู่ชุมชน จะทำให้อัตลักษณ์ของชุมชนค่อย ๆ เลือนหายไป

- ประธาน CBT-I และ สมาชิกบ้านเมืองปอน ซึ่งเป็นหมู่บ้านไทใหญ่ กล่าวว่าอัตลักษณ์ศิลปะช่างฝีมือของหมู่บ้าน เช่นแผ่นสังกะสีที่ทำด้วยมือ การจักสานหมวกไม้ไผ่กำลังจะหายไปเนื่องจากช่างฝีมืออยู่ในวัยชรา และยังไม่มียุทธศาสตร์การช่วยเหลือที่ได้รับการถ่ายทอด บ้านเมือง

ปอน ก็จะทำช่างฝีมือเพื่อมาซ่อมแซมขายคาบ้านสังกะสีประดับจำนวนมากในหมู่บ้าน โดยเฉพาะที่วัดใหญ่ และบ้านเก่าแก่ และประเพณีที่ยาวนานของหมวกไม้ไผ่ทออย่างประณีตจะหายไป ในหมู่บ้านชาวกะเหรี่ยง จะไม่มีใครเหลือที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ไม้แกะสลักด้วยมือที่เป็นเอกลักษณ์หรือตะกร้าไม้ไผ่ สไตร์กะเหรี่ยงที่เป็นสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเก็บเกี่ยวพืชผลและฟืน ทั้งสองหมู่บ้านจะสูญเสียมรดกส่วนใหญ่

ในมุมมองของนักท่องเที่ยว มีความกังวลต่อความแท้จริง (Authenticity) ของอัตลักษณ์ท้องถิ่นที่พยายามนำเสนอผ่านกิจกรรมการแสดงและสินค้า แต่เมื่อมองไปรอบ ๆ ไม่เห็นอัตลักษณ์ดังกล่าวในวิถีชีวิตประจำวันของผู้คนในชุมชน ในขณะที่นักท่องเที่ยวมีความต้องการจะมีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของชุมชนในกิจกรรมที่หลากหลายมากขึ้น ตัวอย่างเช่น

- นักท่องเที่ยวต้องการทราบประวัติศาสตร์และเรื่องราวของงานฝีมือและอัตลักษณ์ต่าง ๆ และแนวความคิดการผลิตงานฝีมือของช่างฝีมือต่าง ๆ
- ต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือกับช่างฝีมือ ซึ่งชราภาพมากแล้ว ผ่านช่องทางการบริจาค
- ต้องการข้อมูลติดต่อช่างฝีมือเพื่อสามารถสั่งซื้อ หรือสั่งทำในภายหลัง เนื่องจากสินค้าบางชนิดไม่เหมาะกับการถือขึ้นเครื่องบิน
- เข้าร่วมโปรแกรมการอบรมระยะสั้น สอนงานช่างหัตถกรรม และฝึกออกแบบหัตถกรรม
- ต้องการสินค้าที่สามารถใช้งานกับบริบทของการดำเนินชีวิตสมัยใหม่ แต่ยังคงอัตลักษณ์ของท้องถิ่น เช่น ตะกร้าไม้ไผ่ที่ดัดแปลงรูปแบบตามหน้าที่เฉพาะ ถ้วยไม้และเครื่องใช้ที่ปรับให้เหมาะกับเครื่องดื่มและประเพณีอาหารของวัฒนธรรมตะวันตก แผ่นสังกะสีลดลายสถาปัตยกรรมของวัดในท้องถิ่นเป็นเครื่องใช้ที่ทันสมัย เป็นต้น
- ต้องการงานศิลปะงานฝีมือดั้งเดิมที่มีคุณภาพ และราคาสามารถจับต้องได้ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของหัตถกรรมซึ่งเป็นการใช้แรงงานฝีมือ จึงมีค่าใช้จ่ายด้านแรงงานสูง ควรจะต้องมีการให้ความช่วยเหลือกระบวนการผลิตเพื่อให้มีราคาที่เหมาะสม

จากการลงพื้นที่โดยนักวิจัยในฐานะนักท่องเที่ยว (รายละเอียดในภาคผนวกหมายเลข 4.1) นักท่องเที่ยวต่างชาติได้เปรียบเทียบการพัฒนาสินค้าของ Thai LocalistA กับสินค้าท้องถิ่นแหล่งอื่น เช่น งานจักสานไม้ไผ่ในหมู่บ้านอื่นได้รับการพัฒนาสินค้าจากสานพื้นบ้าน ให้เป็นชุดเครื่องใช้ส่วนตัวสำหรับเดินทางที่เป็นเอกลักษณ์ที่ทำจากไม้ไผ่ทั้งหมด ประสบความสำเร็จในการประชาสัมพันธ์ทางสื่อเฟซบุ๊ก และได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ทำให้สามารถฟื้นฟูงานฝีมือจากไม้ไผ่ของหมู่บ้านนั้นได้ แต่งานฝีมือของเครือข่าย Thai LocalistA ยังเป็นสินค้าดั้งเดิมเช่น หมวก หรือ กระบุง ไม่สามารถใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันของนักท่องเที่ยวได้ ตัวอย่างที่ 2 ในประเทศลาว พวกเขาพบหญิงชาว

สิงคโปร์ทำงานเครือข่ายช่างฝีมือที่ประสบความสำเร็จจาก 140 หมู่บ้าน ใช้สิ่งที่พวกเขาเรียกว่าการโฆษณาที่เป็นนวัตกรรมใหม่เธอสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ของหมู่บ้าน เธอรับสมัครนางแบบหนุ่มสาวชาวลาวและนักออกแบบเพื่อทำงานในแคมเปญโฆษณาของเธอด้วย สินค้าและบริการท่องเที่ยวที่จัดการโดย Thai LocalistA ยังขาดการจัดการและการออกแบบสินค้าที่เข้ากับยุคสมัย และยังไม่สามารถประชาสัมพันธ์ทางออนไลน์ได้อย่างเต็มที่

3) ด้านการให้บริการในระดับมาตรฐานมีอาชีพ

- ด้านการต้อนรับ ผู้ประกอบการ CBT บ้านดง (หมู่บ้านลเวีอะซึ่งอยู่ห่างออกไปมากที่สุดจาก 4 หมู่บ้านที่นักท่องเที่ยวต่างชาติได้เข้าไปเยี่ยมชม) ระบุว่าพวกเขามีจุดอ่อนด้านการให้บริการ โดยเฉพาะในช่วงฤดูฝน ที่ต้องไปทำงานในไร่ นา จึงทำให้ไม่มีเวลามาต้อนรับได้อย่างเต็มที่ พวกเขารู้สึกว่าต้องร่วมมือกันมากขึ้น รักษาทรัพยากรที่เหมาะสมและนำหมู่บ้านไปสู่มาตรฐาน CBT

- ด้านอาหาร ยังขาดบุคลากรที่สามารถทำอาหารตามความต้องการของผู้มาเยี่ยมชม
- ด้านที่พัก ยังขาดแคลนชาวบ้านที่มีบ้านที่เหมาะสมและสามารถเป็นที่อยู่อาศัยของแขกต่างประเทศ

- นักท่องเที่ยวต่างชาติ กล่าวว่าห้องน้ำห้องนอนและเตียง (ผ้าปูที่นอน หมอน ผ้าห่ม) ไม่ได้ได้รับการทำความสะอาดเป็นเวลานาน เจ้าของโฮมสเตย์เช่นชาวบ้านดงเป็นชาวนาที่ทำงานอย่างหนักซึ่งใช้เวลานานในนาข้าวและสวนผลไม้ มีเวลาเพียงเล็กน้อยในการจัดการกับโฮมสเตย์

- นักท่องเที่ยวต่างชาติ กล่าวถึงขยะพลาสติกที่ทิ้งขยะจำนวนมากที่ลาดชันหน้าโฮมสเตย์ เจ้าภาพตอบว่าส่วนใหญ่ถูกจัดการแล้ว จากบริการรวบรวมขยะในเขตเทศบาลได้เริ่มเมื่อปีที่แล้ว แต่แสดงให้เห็นว่าการจัดการขยะยังเป็นจุดอ่อนของชุมชน

- จุดอ่อนด้านภาษาและการสื่อสารที่ดี เช่น ไม่มีการแจ้งเรื่องความยากลำบากในการเดินทาง และการพักอาศัยแบบท้องถิ่น ทำให้นักท่องเที่ยวประสบกับปัญหาที่ไม่คาดคิด และเมื่อเสนอความต้องการเปลี่ยนแปลงเมนูอาหาร หรือการเดินทาง ทั้งยังขาดการประสานงานในเรื่องการช่วยเหลือนักท่องเที่ยวที่รวดเร็วเพียงพอ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวที่พูดภาษาไทยไม่ได้

- นักท่องเที่ยวได้ให้ความเห็นจากการอ่านบทความการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Wearing & McDonald, 2014) ให้ความเห็นว่าการนำแบบจำลองการจัดการแบบตะวันตกมาใช้ให้ชุมชนได้ปฏิบัติ อาจจะเป็นผลกระทบเชิงลบต่อแบบแผนวิถีชีวิตชุมชนดั้งเดิม

- การบริหารจัดการให้มีมาตรฐานและความโปร่งใสของ Thai LocalistA ยังไม่มีความชัดเจน เช่น ไม่มีการประกาศเกณฑ์ในการคัดเลือกสมาชิกเครือข่าย ไม่มีเกณฑ์มาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัยของผู้ให้บริการการท่องเที่ยว ยังไม่มีการกำหนดเกณฑ์การตรวจติดตามด้านผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม และยังไม่มีการจัดทำรายงานประจำปี ซึ่งในขณะนี้ Thai

LocalistA ให้บริการนักท่องเที่ยวจำนวนมาก แต่ด้วยการบริหารจัดการที่ไม่สามารถพัฒนาให้เป็นมาตรฐาน (Standard of practice; SOP) ทำให้ขาดโอกาสในการเป็นตัวอย่างองค์กร CBT ได้

– ยังมีจุดอ่อนในด้านการตลาด ซึ่งต้องเดินทางไปจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายหลายแห่งในกรุงเทพฯ ผ่านทางคูหาโบรชัวร์ ฯลฯ ซึ่งต้องใช้ค่าใช้จ่ายของตนเอง ยังไม่สามารถได้รับการสนับสนุนจากรัฐอย่างเพียงพอ

4) ด้านโครงสร้างทางสังคม

มีจุดอ่อนในการเพิ่มการจ้างงานในท้องถิ่น เพื่อดึงดูดคนหนุ่มสาวท้องถิ่นให้กลับเข้ามาทำงานพัฒนาในพื้นที่ เนื่องจากคนหนุ่มสาวมองว่าโอกาสในการหารายได้ยังไม่ดีเพียงพอ ส่งผลให้ไม่มีคนรุ่นต่อไปที่จะมาสืบทอด การผลิตสินค้าพื้นเมืองที่เป็นเอกลักษณ์ท้องถิ่น โดยในปัจจุบันช่างฝีมือมีอายุมาก เฉลี่ยมากกว่า 60 ปีขึ้นไป

4.2.2 กรณีศึกษามูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ

สืบเนื่องจากเหตุการณ์สึนามิในประเทศไทย ในวันที่ 26 ธันวาคม 2547 กลุ่มอาสาสมัครจากต่างประเทศ การนำของ คุณ Bodhi Garrett ต้องการระดมทุนให้ความช่วยเหลือชุมชนพื้นที่คุระบุรี เกาะพระทอง หมู่บ้านชุมชนท้องถิ่นชาวมอแกนผู้ได้รับผลกระทบ โดยพัฒนาเป็นโครงการ North Andaman Tsunami Relief (NATR) และพัฒนาเป็น บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์ โดยเปลี่ยนกฎระเบียบจาก “การแสวงหาผลกำไร” เป็น “ไม่แสวงหาผลกำไร” โดยมอบผลกำไรประจำปี 50% ของบริษัท นำไปพัฒนาชุมชน ในลักษณะคล้ายคลึงกับกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) ในปี 2557 ได้จดทะเบียน “มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ” เพื่อเป็นการระดมทุนจากผู้บริจาคในการพัฒนาชุมชนอีกทางหนึ่ง

ในช่วง 5 ปีสุดท้ายจนถึงปัจจุบัน การพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวต่าง ๆ นั้นเป็นผลสืบเนื่องจากการเข้าไปช่วยฟื้นฟูชุมชนหลักที่ประสบภัยสึนามิ โดยก่อตั้ง บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์ นั้น มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือได้ทุนในการเข้าไปฟื้นฟูชุมชนต่าง ๆ จากหลากหลายแหล่งทุน การพัฒนาต่าง ๆ นั้นมุ่งไปที่การพัฒนาความเป็นอยู่พื้นฐานในช่วงตอนต้น ขยายผลไปที่ระบบสุขภาพ การพัฒนาหัตถกรรม และ ความเข้มแข็งของชุมชน โดยให้บริการด้านการท่องเที่ยวดังนี้

– ให้บริการการท่องเที่ยวดังนี้ ทัวร์หมู่บ้าน การปักค้างคืนกับชุมชน การเรียนรู้วิถีชีวิตของชุมชน มุสลิม คนใต้ พร้อมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม

- การนำเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เรียนรู้วิถีการทำประมงพื้นบ้าน การทำอาหารพื้นบ้าน การทำผ้าบาติก และสบู่ทำมือ การเรียนรู้วิถีชีวิต วัฒนธรรมของชุมชนมอแกน
- การนำเที่ยวเกาะ เกาะสมิถัน หมู่เกาะสุรินทร์
- จัดทริปการดำน้ำ ชมความงามปะการังใต้ท้องทะเล
- ศึกษาบริการทัวร์และ ทัวร์กลุ่ม
- ให้บริการทัศนศึกษานอกห้องเรียน เปิดประสบการณ์ ที่หลากหลาย ทั้งด้านชีวภาพ สังคม และวัฒนธรรม

- การเปิดรับอาสาสมัครเพื่อเข้าช่วยพัฒนาเด็กไทย ที่อยู่ในพื้นที่ ที่ยากจะเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาตัวเด็กได้ พร้อมทั้งสร้างประสบการณ์ให้กับตัวอาสาสมัครที่อยากจะเข้ามาเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่น หรือจะสนับสนุนการให้ในรูปแบบการระดมทุนให้กับโรงเรียน ในพื้นที่อีกด้วย

ในมิติการพัฒนาด้านการแก้ไขปัญหาความยากจน หลังสิ้นนามิ คือการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนในชุมชนต่าง ๆ เศรษฐกิจช่วงนั้น หลังสิ้นนามิ คนไม่ออกเรือ ไม่สามารถไปทำงานได้ เรือรอบครัว สูญเสีย ซึ่งผลตอนนี้คือ บ้านทะเลนอก นักเรียนจบการศึกษาไปแล้วหลายคน ได้หลายคนก็กลับมาเป็นผู้ประกอบการการท่องเที่ยวโดยชุมชน มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือเป็นผู้จัดการกองทุนให้สโมสรโรตารีป่าตองในการให้ทุนการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบันในกลุ่มเยาวชนชาวมอแกน มอเกลน และ กลุ่มกระระไว๊ ที่ได้รับผลกระทบจากการขาดรายได้ของพ่อแม่จากพายุ Tsunami โดยมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือทำหน้าที่ คัดเลือกนักเรียน จัดทำสัมภาระ การโอนเงิน จนถึงปัจจุบันโดยมีการพัฒนาโครงการภายใต้มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือดังนี้

- ทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากไร้ในชุมชนเครือข่าย
- ทุนพัฒนาชาวมอแกน ในหลายๆ ด้าน ตั้งแต่ปรับปรุงสถานที่ ทุนการศึกษา และยารักษา
- ศูนย์การศึกษาของชาวพม่าที่อาศัยอยู่ในพื้นที่การทำงาน (Burmese Learning Center) กองทุน เพื่อสนับสนุนการจ้างครู และ การเดินทางมาเรียนหนังสือ และการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานของศูนย์ฯ
- กิจกรรมอาสาสมัครชาวต่างชาติ หาอาสาสมัครสอนภาษาอังกฤษ ให้กับศูนย์ และโรงเรียนในพื้นที่ เครือข่ายการทำงาน

การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการพัฒนาเครือข่ายชุมชน (ปี 2551-2554) เป็นทุนที่ได้จาก ICUN และกองทุน Global Fund พัฒนาเครือข่ายท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อเป็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในช่วยนี้เอง ผู้ก่อตั้ง ได้ร่วมกันคิดเรื่องการจัดตั้งมูลนิธิซึ่งเริ่มต้นที่การก่อตั้งมูลนิธิที่ก่อตั้งในอเมริกา จดทะเบียนภายใต้ข้อกำหนดของอเมริกา คือ 501 CT ชื่อ Global Purpose Foundation และ

วางแผนการจัดตั้งมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหลือหลังจากในช่วงระหว่างการบริหารทุนการพัฒนาเครือข่ายสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ต่าง ๆ ในปี 2551 AD ได้รับรางวัล CIPP หรือ รางวัลการท่องเที่ยวจากนานาชาติ โดยชุมชนต่อเนื่องหลายปี และมีเป้าหมายการพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยทำงานร่วมกับชุมชน หน่วยงานรัฐท้องถิ่น และ องค์กรที่ให้ความรู้ด้านการสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อบำรุงรักษาความอุดมสมบูรณ์ของธรรมชาติในท้องถิ่นให้คงเดิม
- การท่องเที่ยวโดยชุมชน ด้วยการสนับสนุนของ North Andaman Community Tourism Network (N-ACT) สนับสนุนให้ความช่วยเหลือชุมชนที่ต้องการใช้เครื่องมือการท่องเที่ยวโดยชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

ก) บทเรียนความสำเร็จ: มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ

1) การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีการทำงานเป็นเครือข่ายและมีความต่อเนื่องกว่า 10 ปี มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะการบริหารจัดการท่องเที่ยวให้กับชุมชนจนทำให้ชุมชนมีทักษะของการเป็นไกด์นำการท่องเที่ยวให้กับนักท่องเที่ยวจน ดังคำสัมภาษณ์ เช่น “มูลนิธิเจอกันบ้อยเมื่อก่อน เป็น local guide ให้ ไปทริปวันเดียวจะเจอเขา ตอนหลังเขาคลอດลูกไม่มีเวลา เขาเป็นคนเก่ง พูดเก่ง แนะนำสิ่งต่าง ๆ ในหมู่บ้านเขาได้ดี เพราะว่าเขาภูมิใจที่จะนำเสนอของในหมู่บ้าน” จนเกิดความต้องการในการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

2) ความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นกัลยาณมิตร: คณะทำงานของ บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอรี่ส์ มีความเป็นมืออาชีพให้การสนับสนุนชุมชนในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างกัลยาณมิตร เห็นได้จากความไว้วางใจและสัมพันธ์ภาพที่ชุมชนและเจ้าหน้าที่ที่มีต่อกัน ซึ่งจากการสัมภาษณ์ ชุมชนได้ชมเจ้าหน้าที่บางท่านว่า “มองภายนอกเป็นคนที่ดี ๆ แต่ใจดี เตือนให้ทุกคนอยู่ในร่องรอย ในกรอบ แต่คนที่ไม่รู้จักพอมาเจอจะรู้สึกว่าคุณ แต่พอได้สัมผัสจะรู้ว่าใจดี” และเจ้าหน้าที่ก็สามารถชี้ชัดว่าสมาชิกชุมชนที่บริษัทฯ ตนเองทำงานด้วยมีทักษะความสามารถพิเศษอย่างไร เช่น “ทำอาหารเก่งเป็นคนเรียบร้อย บ้านจัดสะอาด ขยัน มาจากภาคกลาง อาหารเขาจะรสชาติกลาง ๆ ไม่รสจัดเท่ากับทางใต้”

3) ด้านการบริการที่ดี: กลุ่มโฮมสเตย์บ้านทะเลนอก “เป็นคนเอาใจใส่นักท่องเที่ยว ลูกค้าจะประทับใจเขาเสมอ ใส่ใจในรายละเอียด ลูกค้าที่ไปบ้านเขามักจะได้รับคำชมตลอดเวลา ไม่เคยมีติเลย”

4) การสื่อสารด้วยการนำชุมชนสู่การรับรู้ในระดับนานาชาติ: เจ้าหน้าที่ของ AD ได้สืบค้นว่ามีการประกวดหรือมอบรางวัลการท่องเที่ยวในระดับนานาชาติที่ได้บ้าง และได้ทำรายงาน การ

ท่องเที่ยวโดยชุมชน ส่งเข้าประกวดตั้งแต่ การประกวดเรื่องความรับผิดชอบต่อการท่องเที่ยว การพัฒนาที่ยั่งยืน จนได้รับรางวัลมากมาย ทำให้พื้นที่การท่องเที่ยวของภาคได้เป็นที่รู้จักต่อนักท่องเที่ยว ด้านชุมชนอย่างต่อเนื่องและสร้างรายได้ให้กับบริษัทเพื่อนำไปพัฒนาชุมชน และ สิ่งแวดล้อมได้ทุกปี

ข) ปัญหาอุปสรรคและความท้าทาย: มุลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ

1) การสื่อสารสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศ: บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์ ยังไม่มีการทำการสื่อสารให้กับนักท่องเที่ยวภายในประเทศ ซึ่งในปัจจุบัน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุดคือการได้ Blogger ที่จะเขียนเรื่องเผยแพร่ชุมชน หรือ แม้ว่าจะมาชิกเครือข่ายท่องเที่ยวโดยชุมชนของภาคได้จะเป็นคนรุ่นใหม่อายุประมาณ 25-35 ปี ยังขาดทักษะในการเขียนเรื่องราวของตัวเองผ่านโซเชียลมีเดีย

2) ความไม่พร้อมของชุมชนในการขยายจำนวน Home Stay ถึงแม้ว่าในภาคได้จะมีคนรุ่นใหม่อยู่ในการเครือข่ายการพัฒนา แต่ผู้นำยังไม่สามารถเพิ่มสมาชิกเข้าร่วมในการพัฒนาท่องเที่ยวโดยชุมชนได้มากเท่าที่ควร ในขณะที่ ในปัจจุบัน การรักษาความสะอาดของชุมชนโดยภาพรวมยังไม่ดีทำให้นักท่องเที่ยวให้คะแนนด้านความสะอาดน้อยกว่าความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ

3) อัตลักษณ์และวิถีมุสลิมยังคงถูกมองว่าเป็นอุปสรรคต่อธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถพัฒนา อัตลักษณ์และวิถีมุสลิมให้เป็นอัตลักษณ์ที่พึงประสงค์และเกิดคุณค่าต่อการท่องเที่ยวได้

4) ยังขาดการกำหนดมาตรฐานและกฎระเบียบ ที่ทุกคนยอมรับและร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งสะท้อนจากความไม่คงที่ในการให้บริการ ทั้งในด้านความสะอาด การสื่อสารกับนักท่องเที่ยว และด้านการให้ความเชื่อมั่นกับนักท่องเที่ยวต่างชาติในด้านความปลอดภัย

ค) จุดแข็งต่อการพัฒนา: มุลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ

1) การมีส่วนร่วมของคนรุ่นใหม่ จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความเห็น ผู้เข้าร่วมประชุมของภาคใต้ ผู้เข้าร่วมมีอายุเฉลี่ยตั้งแต่ 24 ถึง 48 ปี และ มีความรักที่จะพัฒนาชุมชนตนเอง และเห็นว่าการท่องเที่ยวโดยชุมชนจะเป็นอาชีพหลักของตนเองได้ ด้วยการแสดงความต้องการด้านการฝึกภาษาอังกฤษให้มีความแตกฉานมากขึ้น

2) ทักษะการเรียนรู้ คนในชุมชนส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาถึงระดับปริญญาตรี และมีทักษะการพูดและการเขียน รวมทั้งทักษะในการสรุปความและการวิเคราะห์ ซึ่งสังเกตจากการกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีวิทยากรประจำกลุ่ม สามารถระดมความเห็นได้ครบถ้วน และมีความสามารถในการนำเสนอ พร้อมทั้งให้ความเห็นว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งนี้หากสมาชิกทุก

คนในชุมชนตนเองได้เข้าร่วมจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความเข้มแข็งอย่างมีส่วนร่วมในชุมชนมากมาย และ ผู้เข้าร่วมได้แจ้งว่าจะลองนำกระบวนการไประดมความเห็นจากสมาชิกอื่นๆ เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน

3) ทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลได้รับการอนุรักษ์จากคนในชุมชนเป็นอย่างดี: จากการที่ทรัพยากรได้รับความเสียหายอย่างมากจากภัยพิบัติคลื่นสึนามิ เช่นการอนุรักษ์ปลิงพลิงธารอย่างต่อเนื่องเป็น 10 ปี

4) การเดินทางสะดวกสบาย นักท่องเที่ยวเข้าถึงพื้นที่สะดวก แม้ว่าจะไกลจากจุดชุมทางการเดินทางเช่น สนามบิน สถานีรถไฟ เป็นต้น

4.2.3 สรุปผลการถอดบทเรียนเปรียบเทียบระหว่าง 2 กรณีศึกษา

ตารางที่ 4. 4 สรุปผลการถอดบทเรียนเปรียบเทียบระหว่าง 2 กรณีศึกษา

Thai LocalistA	มูลนิธิเครือข่ายมั่นคงมั่นคง
1. กลุ่มลูกค้า – นักท่องเที่ยวผ่านทางเอเย่น – นักท่องเที่ยวไทยเดินทางมาเองเพิ่มขึ้น เหมาะเป็นกลุ่มน้อยลง	– ชาวต่างชาติ แบ่งเป็นครอบครัว วัยรุ่น และ วัยเกษียณ – โรงเรียนนำนักเรียนทำกิจกรรมการเรียนรู้ – องค์กรรัฐและเอกชนที่ต้องการทำ CSR – อาสาสมัคร – ทัวร์จากเอเย่น
2. คุณค่า (ความสำเร็จ) – มีการรวมกลุ่มอาสาสมัครที่ทำงานทางเดียวกัน และประสานงานกับเอเย่น – อาสาสมัครเป็นคนในพื้นที่ ทำให้การทำงานกับชุมชนเป็นแนวราบ – ชุมชนมีความเข้มแข็งมากขึ้น จากการเข้าร่วมเครือข่าย ได้เรียนรู้ด้านการทำธุรกิจ – ชุมชนตระหนักในการรักษาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม	– ส่งเสริมภาพลักษณ์ให้กับองค์กรต่าง ๆ ผ่านกิจกรรม CSR – กิจกรรมช่วยเหลือกลุ่มชุมชนรายได้น้อย ขาวมอแกน คนต่างด้าว – สร้างอาชีพและเสริมรายได้ให้ชุมชน – สร้างความภาคภูมิใจในชุมชน – บริการที่เป็นมิตรและอบอุ่น – ทำให้คนรุ่นใหม่มีความสนใจการพัฒนาการท่องเที่ยวและเข้ามามีส่วนร่วม

Thai LocalistA	มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ
3. การส่งต่อคุณค่า (การตลาด) - การขายผ่านเอเย่น - การรวมกลุ่มห่วงโซ่อุปทานทำให้ขายสินค้าผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นได้มากขึ้น	- การขายผ่านอินเทอร์เน็ตและเอเย่น - การจัดทำไกด์บุ๊กและวรสารเผยแพร่ - ปชส.ผ่านสมาคมไทยท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ TRTA - การเข้าร่วมประกวดและรับรางวัล - การติดตามลูกค้าประจำ
4. ปัญหาและอุปสรรค - ชาววัยหนุ่มสาวทำงานในชุมชน ไม่มีผู้สืบทอดงานฝีมือ - ชุมชนไม่มีความเป็น entrepreneurship - ยังไม่มีการทำกระบวนการติดตามลูกค้า ไม่มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า - ปัญหาในการชุมชนใหม่ ๆ มาเป็นสมาชิก - ปัญหาการจัดการขยะ และการดูแลทรัพยากรธรรมชาติในชุมชน - ปัญหาด้านมาตรฐานความปลอดภัยของเส้นทางและที่พัก	- ยังมีนักท่องเที่ยวชาวไทยน้อย - ต้องการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มรายได้ เพื่อจะได้มีจะได้ขยายกิจกรรมพัฒนาชุมชนให้ดียิ่งขึ้น - ยากในการหาชุมชนใหม่ ๆ มาเป็นแนวร่วม - ความเป็นมุสลิมของชุมชนยังไม่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นอัตลักษณ์ทางบวกเพื่อทำการตลาดได้ - ชุมชนยังไม่สามารถทำตามมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะมาตรฐานความปลอดภัยที่ลูกค้าบางกลุ่มต้องการ
5. สิ่งที่ต้องการพัฒนา - ต้องการเป็น SE เพื่อให้มีแผนการทำธุรกิจที่ชัดเจน และระดมทุนเพิ่มเติม - สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนได้อย่างยั่งยืน - ต้องการขยายตลาดและมีลูกค้าประจำ - เพิ่มโปรแกรมการท่องเที่ยวที่ให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนได้มากขึ้น เช่น การฝึกสอนงานฝีมือท้องถิ่น	- ต้องการเป็น SE เพื่อระดมทุนเพิ่มเติม และลดบทบาทของมูลนิธิลง เนื่องจากเงินบริจาคจากต่างประเทศลดลงอาจเกิดความไม่ยั่งยืน - หาโปรแกรมการท่องเที่ยวที่ดึงดูดลูกค้าเพิ่ม - ต้องการขยายตลาดและเพิ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย - เพิ่มช่องทางการสื่อสารและช่องทางการตลาดใหม่

4.3 ศักยภาพของกิจการ CBT ในภาคเหนือและภาคใต้ สำหรับการพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคม การท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้ตั้งโจทย์ว่ากิจการเพื่อสังคม (Social enterprise; SE) มีความเหมาะสมเพื่อใช้เป็นโมเดลทางธุรกิจให้กับกิจการ CBT ในประเทศไทย แต่เมื่อดำเนินการวิจัยเข้าพื้นที่จึงพบว่า แต่ละพื้นที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรที่แตกต่างกัน

ในกรณีศึกษา Thai LocalistA มีความสำเร็จในด้านการบริหารการเงิน สามารถทำกำไรและจัดสรรปันส่วนให้กับสมาชิกเครือข่ายได้เป็นที่น่าพึงพอใจ และสามารถขยายความร่วมมือเครือข่ายได้ ทำให้ผู้ประกอบการเห็นถึงศักยภาพของตนเองในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น SE และ DMO ผู้ประกอบการต้องการมีการวิเคราะห์ตลาด การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสินค้าที่เป็นจุดอ่อนอยู่ขณะนี้ อย่างไรก็ตามการพัฒนาเป็น DMO เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของ Thai LocalistA อาจจะเป็นไปได้ยาก เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดในขณะนี้ทำหน้าที่ทั้งฝ่ายขาย ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายปฏิบัติการ ไม่มีเวลามาเป็นทำหน้าที่วิเคราะห์วิจัยและพัฒนา ตามที่ต้องการการขยายตัวเป็น SE อาจจะเพิ่มทุน และเพิ่มบุคลากร แต่เมื่อมีลูกค้าเพิ่มขึ้น บุคลากรก็ต้องเข้าไปทำในฝ่ายปฏิบัติการเพิ่มขึ้นอีก อาจจะไม่มีเวลาในการวิเคราะห์วิจัยและสุดท้ายประสบปัญหาเช่นเดียวกับในปัจจุบัน

กรณีศึกษามูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ ประสบความสำเร็จในการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์โดยตรงระหว่างนักท่องเที่ยวและคนในชุมชน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางสังคม วัฒนธรรม และการดูแลสิ่งแวดล้อม เรียนรู้การเคารพและยอมรับในความแตกต่างของกันและกัน และมีกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น SE และ DMO อย่างไรก็ตาม ในส่วนที่เป็นมูลนิธิไม่แสวงหากำไร ก็มีศักยภาพในการที่จะระดมทุนได้มากกว่าในส่วนของธุรกิจ SE เนื่องจากมีลูกค้าประจำอยู่มาก สามารถใช้เงินบริจาคในการทำ CSR และใช้ในการยกเว้นภาษีได้ จึงควรมีทั้ง 2 ส่วนควบคู่กันไป

ทั้งสองกรณีศึกษา มีข้อจำกัดในการฟื้นฟูและอนุรักษ์อัตลักษณ์ของชุมชนอย่างยั่งยืน โดยความสำเร็จด้านเครือข่ายและการพัฒนาชุมชน ไม่สามารถให้ผลประโยชน์ด้านงานอนุรักษ์ได้โดยอัตโนมัติ ในภาคเหนือ CBT ไม่สามารถจัดการการเกิดอัตลักษณ์ใหม่ที่ไม่พึงประสงค์ และการสูญหายของอัตลักษณ์เดิม เช่น กาแฟมาแทนที่เครื่องดื่มพื้นบ้านที่ทำจากพืชพรรณท้องถิ่น เมื่อนักท่องเที่ยวต้องการพักค้างคืนในห้องนอนที่ปิดมิดชิด และนอนเตียงที่นุ่มสบาย การสร้างบ้านตามวิถีท้องถิ่นก็

กำลังถูกกลืนด้วยสถาปัตยกรรมของชุมชนเมือง ในภาคใต้มีปัญหาอุปสรรคในการระบุอัตลักษณ์ของชุมชนเนื่องจากมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยวชาวไทยเมือง และชาวตะวันตกอย่างยาวนานมากกว่า และบางอัตลักษณ์เช่นความเป็นมุสลิมยังไม่สามารถพัฒนาขึ้นมาให้เป็นอัตลักษณ์ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้

เมื่อพิจารณาสมมติฐานที่กล่าวว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนจะนำไปสู่การพัฒนา พื้นที่ และอนุรักษ์อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่นได้โดยอัตโนมัติ ความเป็นจริงอยู่ครั้งหนึ่ง เมื่อชุมชนได้มีโอกาสในการถ่ายทอดความรู้เรื่องท้องถิ่นให้บุคคลภายนอก เช่น การอนุรักษ์ธรรมชาติตามภูมิปัญญาท้องถิ่น การใช้พืชสมุนไพร การผลิตสินค้าชุมชน เป็นต้น กระบวนการนี้ได้สร้างกลุ่มชุมชนที่เกิดความตระหนักถึงอัตลักษณ์ และเกิดความรักความห่วงใยใน ศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรของชุมชนตัวเอง เกิดความห่วงใยต้องการที่จะรักษาอัตลักษณ์ไว้ ในความเป็นจริงอีกด้านหนึ่ง แรงผลักดันนี้ไม่เพียงพอให้การรักษาทะเลของชุมชนอย่างยั่งยืนได้ เนื่องจาก อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของกลุ่มชนที่มีการติดต่อสัมพันธ์กัน จึงมีการแลกเปลี่ยนและหลอมรวมกันไปตามกาลเวลา ดังนั้นการมีนักท่องเที่ยวเข้าไปสัมผัส ทำอย่างไรให้สามารถรักษาทะเลชุมชนเดิมไว้ได้จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายมาก

ในมิติของการรักษาทะเลธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นจุดอ่อนและความท้าทาย ที่มีลักษณะของปัญหาล้ำคลึงกับการอนุรักษ์วัฒนธรรม เนื่องจากชุมชนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ด้านทรัพยากรและระบบนิเวศน์ เช่น ชุมชนต้นน้ำ - ชุมชนกลางน้ำ การเปลี่ยนแปลงสภาพพื้นที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อชุมชนใกล้เคียง และการแลกเปลี่ยนทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นที่มักขัดกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงเป็นประเด็นที่ควรจัดการโดยองค์กรที่สามารถประสานงานหลายชุมชน และมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานรัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายของประเทศ

สำหรับกรณีศึกษาทั้ง 2 กรณี ความเป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กร Thai LocalistA ให้ไปถึงจุดของการเป็น DMO มีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของ Thai LocalistA ในปัจจุบันทำงานกับ DMO ในด้านการประสานงานและการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานอยู่แล้ว ขาดเพียงงานด้านการวิเคราะห์วิจัยและการพัฒนา การพัฒนาองค์กรเป็น DMO หมายถึงต้องให้ชุมชนเป็นฝ่ายปฏิบัติการ

เต็มรูปแบบ ซึ่งจากการสะท้อนปัญหา ชุมชนไม่มีความพร้อมในการเป็นฝ่ายปฏิบัติการ ยังไม่มีความเป็นนักธุรกิจ และขาดความเป็นมืออาชีพ การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ แต่ต้องใช้เงินลงทุนมาก แม้แต่ในต่างประเทศบทบาทในการพัฒนาบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากรัฐด้วย

ความเป็นไปได้ในการพัฒนามูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือให้เป็น DMO มีความเป็นไปได้สูงกว่ากรณีตัวอย่างแรก เนื่องจากต้นทุนการพัฒนาธุรกิจของภาคใต้ที่มีความพร้อมมากกว่า ทั้งด้านภาษาระดับการศึกษาของคนในชุมชน ในด้าน Logistics การเดินทางซึ่งสะดวกสบายมากกว่าการนั่งรถอ้อมภูเขาเป็นระยะเวลาหลายชั่วโมงเช่นในภาคเหนือ มิติด้านสังคมซึ่งมีคนหนุ่มสาวที่มีพลังและความกระตือรือร้นในการเป็นเจ้าของกิจการ CBT อีกทั้งเครือข่ายอันดามันเหนือมีประสบการณ์ในการพัฒนาสังคมที่ยาวนาน โดยหากพัฒนาเป็น DMO แล้ว จะสามารถรับงานวิเคราะห์วิจัยและพัฒนามาได้อย่างเต็มตัว งานของฝ่ายปฏิบัติการมีความเป็นไปได้ว่าชุมชนมีศักยภาพและมีความพร้อมที่จะทำงานได้เอง พร้อมกับรับการสนับสนุนจากมูลนิธิฯ

ดังนั้น Destination Management Organization (DMO) เป็น Benchmark ที่สำคัญ เนื่องจากมีการกำหนดบทบาทและกิจกรรมของ DMO ด้านการวิเคราะห์วิจัยและพัฒนา สามารถมาตอบโจทย์ความต้องการของกิจการทั้ง 2 กรณีศึกษาได้ แต่ต้องทำความเข้าใจในที่ถูกต้องกว่า DMO ไม่ใช่ไกด์และไม่ควรต้องทำหน้าที่ภาคสนามมากเหมือนที่กรณีศึกษาทำอยู่ในขณะนี้ การเป็น DMO เพียงอย่างเดียว คือการยกระดับกิจการจากนักพัฒนาชุมชนเป็นที่ปรึกษาธุรกิจการท่องเที่ยว รูปแบบการหารายได้จะเปลี่ยนไปจากปัจจุบันด้วย DMO ในต่างประเทศก็ยังไม่สามารถได้รับทุนทั้งหมดมาจากชุมชน และต้องการการสนับสนุนจากรัฐเป็นหลัก DMO ในประเทศไทยจะสามารถระดมทุนได้怎么办呢 จำเป็นต้องมีการศึกษาเชิงปฏิบัติการที่เป็นการลงมือทำจริงต่อไป

4.4 รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย

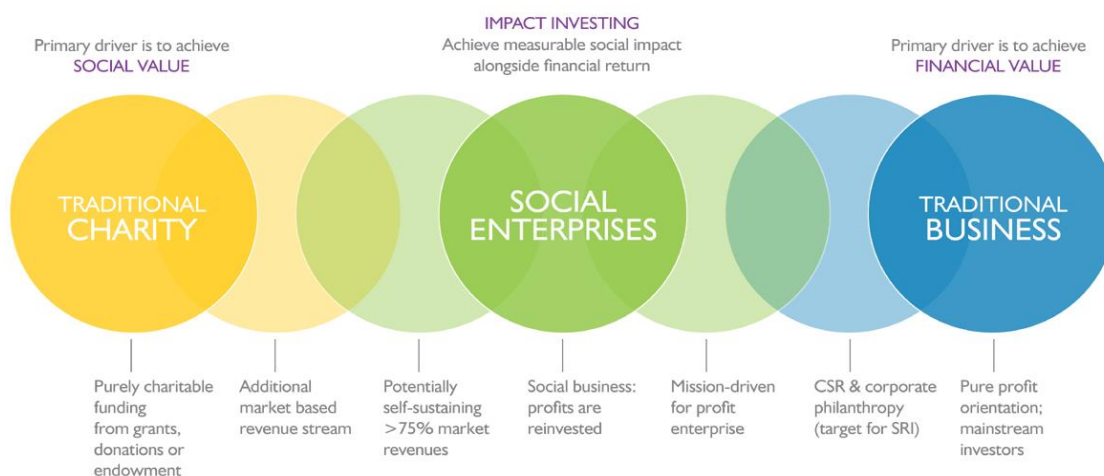
4.4.1 รูปแบบองค์กรที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการเพื่อสังคม

จากการวิเคราะห์ลักษณะขององค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่องค์กรการกุศลไปจนถึงองค์กรแสวงหาผลกำไร (รูป 4.1) ในทุกรูปแบบองค์กรสามารถทำกระบวนการเพื่อสังคมอย่างยั่งยืนได้ทั้งหมดทั้งสิ้น ในสเปกตรัมซ้ายสุด คือ องค์กรการกุศล เป็นการนำเอากิจกรรมเพื่อสังคมและความรู้สึกดี ๆ ของการแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมโลก มาแปลงเป็นสินทรัพย์เพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินบริจาค และลูกค้าหลักขององค์กรการกุศล ก็คือธุรกิจแสวงหากำไรที่อยู่บนด้านขวาที่สุดของสเปกตรัมนั่นเอง เมื่อซ้ายสุดและขวา

สุดกลับมาบรรจบกันเป็นวงกลม ลักษณะขององค์กรในระหว่างกลางทาง จึงสามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคมได้เหมือนกับทั้งสองฝั่ง

รากฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการกระจายรายได้เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ดังนั้น องค์กรที่อยู่ซ้ายสุด และขวาสุดของสเปกตรัม อาจมีข้อครหาในเรื่องการส่งเสริมธุรกิจมากเกินไป อาจส่งผลเสียทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคมเพิ่มมากขึ้น โดยองค์การตรงกลางซึ่งเน้นความร่วมมือของชุมชนพร้อมกับการพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชน จึงเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุดในการลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยในครั้งนี้พบว่า ข้อจำกัดของการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนอยู่ที่เป้าหมายการฟื้นฟูและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามการถอดบทเรียนในหัวข้อ 4.2 พบว่าการบริหารจัดการในประเทศไทย มีจุดอ่อนและความท้าทายในบทบาทหน้าที่การศึกษา วิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะการนำมาซึ่งองค์ความรู้วิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร เครือข่าย และนำไปปรับปรุงเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรใหม่ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และลักษณะของหน่วยงานในว่าจะต้องแสวงหากำไรอย่างไร หรือไม่แสวงหากำไร สามารถสร้างบทบาทหน้าที่ของการศึกษาวิจัยและพัฒนาได้ทั้งหมด ความสำคัญจึงอยู่ที่การสร้างระบบนิเวศน์องค์กร ให้เกิดการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร และการเพิ่มศักยภาพองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (รายละเอียดในหัวข้อ 4.4)



Source: Adapted from J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome, and EVPA.

ภาพที่ 4-1 สเปกตรัมของรูปแบบองค์กรต่าง ๆ ตั้งแต่องค์กรเพื่อการกุศล จนถึงองค์กรแสวงหากำไร

(Source: Social enterprises: A hybrid spectrum. Source adapted from J. Kingston Venturesome, CAF Venturesome, and European Venture Philanthropy Association (2015))

4.4.2 แนวความคิดการยกระดับรูปแบบการบริหารจัดการเป็น CBT-SE-DMO (กรณี Thai LocalistA)

จากการทำกระบวนการวิเคราะห์องค์กร Thai LocalistA องค์กรได้เล็งเห็นถึงข้อจำกัดในปัจจุบันทางด้านการวางแผนการบริหารจัดการในทุกด้าน และมีความต้องการยกระดับเป็น ธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อสังคม การบริหารจัดการจุดหมายปลายทาง การภายใต้เครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน ในลักษณะ CBT-SE-DMO โดยสรุป ดังนี้

ก) การกำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์

- 1) เป็นกิจการเพื่อสังคม ที่ชุมชนสมาชิก ของเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นเจ้าของ และได้เรียนรู้ และพัฒนาการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยมีการกระจายหุ้นให้กับผู้ที่สนใจ และต้องการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน
- 2) เพื่อระดมทุนในการขับเคลื่อน Thai LocalistA และดำเนินธุรกิจด้านการท่องเที่ยวอย่างเต็มรูปแบบโดยใช้ฐานทรัพยากรการท่องเที่ยวที่แต่ละชุมชนมี รวมถึงการใช้ประโยชน์จาก ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ที่แต่ละชุมชนมี เข้ามาดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อพัฒนาและส่งเสริม องค์ความรู้ ด้านการบริหารจัดการ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ที่มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้จากการท่องเที่ยว ที่เป็นธรรม และมีการจัดการผลตอบแทนอย่างเป็นระบบ ในรูปของกองทุนการท่องเที่ยวโดยชุมชน
- 4) เพื่อเป็นทุนขับเคลื่อนงานพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดแม่ฮ่องสอน และโอกาสในการขยายการพัฒนาเครือข่ายสู่ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ

ข) การกำหนดเป้าหมาย

เป้าหมายในการระดมทุน

- 1) (หุ้น) 1-1,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1,000 บาท โดยมีเป้าหมายดังนี้
- 2) จำนวนหุ้น 1-299 หุ้น จัดตั้งธุรกิจนำเที่ยว ดำเนินธุรกิจ ในรูปแบบบุคคลธรรมดา โดยจดทะเบียนธุรกิจนำเที่ยว ประเภท เฉพาะพื้นที่ (จัดตั้งเรียบร้อยโดยใช้ จังหวัดเชียงใหม่ เป็นหลัก ซึ่งสามารถประกอบธุรกิจนำเที่ยวได้ ในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปางแม่ฮ่องสอน ตาก เตรียมความพร้อม และพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว รวมถึงอุปกรณ์ที่ต้องใช้ (ตามที่คุณถือหุ้น และคณะกรรมการเห็นสมควร) และแผนการตลาดปี 2561
- 3) จำนวนหุ้น 300-499 หุ้น ปรับประเภทใบอนุญาตเป็น นำเที่ยวภายในประเทศ (Domestic) พร้อมส่งเสริมกิจการ หรือบริการที่สามารถสร้างมูลค่า และผลตอบแทนได้ดี รวมถึงพัฒนาและขยายพื้นที่ ในการประกอบธุรกิจ และศักยภาพของบุคลากร โดยเน้นพัฒนาจากชุมชนสมาชิกเป็นหลัก

4) จำนวนหุ้น 500-699 หุ้น ปรับประเภทใบอนุญาตเป็น Inbound พร้อม ปรับสถานะเป็น นิติบุคคล พร้อมแผนการตลาดสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ และรูปแบบของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวที่เหมาะสม

5) จำนวนหุ้น 700-1,000 หุ้น ปรับประเภทใบอนุญาตเป็น outbound และเตรียมพร้อม พัฒนาผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวที่เหมาะสม และเน้นการทำงานร่วมกับเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนในระดับนานาชาติ

เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยว

1) ระยะเวลา 1-2 ปี โดยช่วงแรกจัดตั้งโครงสร้างองค์กร และคณะทำงาน (ผู้ก่อการ) เพื่อดำเนินการรวบรวมจัดทำผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว ที่น่าสนใจ สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวภายในประเทศ และมีการจัดทำต้นทุนราคาที่ชัดเจน โดยมีผลกำไรอยู่ระหว่าง 10%-30% โดยขึ้นอยู่กับประเภท และช่องทางการจัดจำหน่าย และแผนการตลาด โดยเน้นร่วมกิจกรรมการตลาดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) ระยะเวลา 2-3 ปี สามารถสร้างงาน สร้างอาชีพ ให้กับชุมชนสมาชิก หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ โดยเน้นการบริหารจัดการที่มีต้นทุนต่ำ แต่ได้ประสิทธิภาพสูงสุด และสามารถสร้างผลตอบแทนให้กับธุรกิจ รวมถึงผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นได้ โดยมีสัดส่วนในการจัดการผลกำไรจาก 100% แบ่งเป็น 40% เป็นกองทุนสำหรับงานพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนจังหวัด แม่ฮ่องสอน 30% เงินทุนสำหรับพัฒนาธุรกิจ 30% ปันผลคืนให้แก่ผู้ถือหุ้น

3) ระยะเวลา 3-5 ปี ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนาบุคลากร และหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องใน supply chain ในพื้นที่ ที่มีศักยภาพและให้ผลตอบแทนธุรกิจได้ดี และมีการดำเนินงานที่โปร่งใส และเป็นธรรม โดยเน้นกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม ง่าย และไม่ซับซ้อน แต่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ในวงกว้าง

เป้าหมายในการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

1) จัดทำโครงสร้างในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และไม่ซับซ้อน มีกฎกติการะเบียบข้อบังคับ ที่เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และผู้ถือหุ้น รวมถึงการกำหนดกรอบเวลาในการบริหารจัดการที่แน่นอน และเน้นใช้เทคโนโลยี และ Social Network เป็นตัวขับเคลื่อนการทำงาน

2) ส่งเสริมพัฒนาทักษะ และพัฒนาองค์ความรู้ให้กับบุคลากร ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ โดยเน้นองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง จากผู้รู้ ผู้ถือหุ้น เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน รวมถึงองค์ความรู้ด้านการตลาด และการจัดการทัวร์ และกิจกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ ของชุมชน

3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกระดับ ทั้งชุมชนสมาชิกเครือข่ายฯ ผู้ถือหุ้น และองค์กรหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่สามารถเข้ามาส่งเสริมกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อสังคมของ Thai LocalistA และมีการร่วมกันตรวจสอบ ควบคุม ดูแลอย่างสม่ำเสมอ

4) Thai LocalistA ยังได้กำหนดระเบียบข้อบังคับของผู้ถือหุ้น เพื่อเน้นการมีส่วนร่วมและกระจายรายได้ให้กับชุมชน อันเป็นเป้าหมายเดิมขององค์กร

ทั้งนี้ ในกรณีศึกษา Thai LocalistA เป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากองค์กรมีความสำเร็จในด้านการบริหารการเงิน สามารถทำกำไรและจัดสรรปันส่วนให้กับสมาชิกเครือข่ายได้เป็นที่น่าพึงพอใจ และสามารถขยายความร่วมมือเครือข่ายได้ ทำให้ผู้ประกอบการเห็นถึงศักยภาพของตนเองในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น SE และ DMO ซึ่งในกรณีอื่นองค์กรประกอบเรื่องการกระจายความสำเร็จและความต้องการของสมาชิกในเครือข่ายอาจจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาธุรกิจ CBT เป็นรูปแบบอื่น

4.4.3 ข้อควรพิจารณาในการพัฒนาให้ CBT เป็น SE-DMO

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักผู้ทรงคุณวุฒิ ของสมาคมอุทยานแห่งชาติ อดีตที่ปรึกษาในองค์กรบริหารพื้นที่พิเศษ เพื่อการพัฒนาท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) และ จากสมาคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนจังหวัดกระบี่ให้บทวิเคราะห์ข้อควรพิจารณาสำหรับพื้นที่ภาคใต้ ดังนี้

1) หน่วยงานในประเทศไทยซึ่งมีความพร้อมในการเป็น DMO ของประเทศมากที่สุดคือ องค์กรบริหารพื้นที่พิเศษ เพื่อการพัฒนาท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) เนื่องจากเป้าหมายแรกของการจัดตั้งองค์กรขึ้นมาเพื่อการนี้โดยเฉพาะ ดังกล่าวแล้วในบทที่ 4.1 การฟื้นฟู อพท. กลับมาเพื่อทำหน้าที่ดังกล่าวให้สัมฤทธิ์ผลมีความเป็นไปได้สูง โดยใช้องค์ความรู้จากงานวิจัยเดิมที่เคยมีเมื่อเริ่มดำเนินการ

2) หนึ่งในความสำคัญของ DMOs คือการทำหน้าที่ในการต่อรองอำนาจกับหน่วยงานรัฐ เช่น ด้านการกำหนดพื้นที่การท่องเที่ยว ด้านการพัฒนาโครงสร้างสาธารณูปโภคต่าง ๆ เป็นต้น การต่อรองอำนาจรัฐของเครือข่ายในปัจจุบัน ใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เช่น ผู้นำท้องถิ่นที่เป็นสมาชิกเครือข่าย และสามารถสร้างโอกาสในการต่อรองได้ในระดับหนึ่งแล้ว การยกระดับเป็น SE ในบริบทของประเทศไทยยังไม่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐมากนัก จึงไม่น่าจะเป็นทางเลือกต้น ๆ ของเพิ่มอำนาจต่อรองดังกล่าว

3) ลักษณะของ DMO ในต่างประเทศ เช่น ในออสเตรเลีย มี 2 ลักษณะคือหน่วยงานภาครัฐเอง ทำหน้าที่หลักในการวิจัยและพัฒนาทำหน้าที่เป็นองค์กรที่ปรึกษา และหน่วยงานเครือข่ายความร่วมมือ ที่เป็นหน่วยงานประสานรัฐกับภาคเอกชน ในรูปแบบคณะกรรมการ เข้ามาทำงานในการดูแลพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ การประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเครือข่ายจึงเป็นสิ่งสำคัญ ใช้ในรูปแบบ People Public Private partnership (PPPP) หรือบางครั้งนิยมใช้คำว่าชุมชน

แทนบุคคล ใช้คำว่า Community-based Public Private Partnership (CPPP)

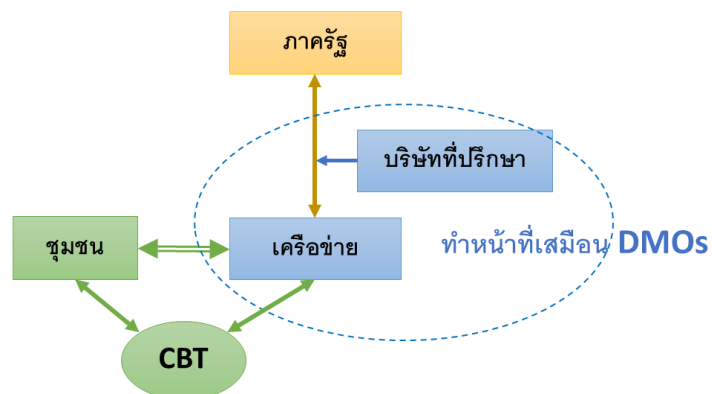
4) ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนโดยภาครัฐ ใช้หลักคิดของการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนว่า การท่องเที่ยวต้องเป็นรายได้เสริมของชุมชน เป็นอาชีพเสริม ไม่ใช่อาชีพหลัก เพราะหากเป็นอาชีพหลัก วิถีชีวิตของคนในชุมชนก็จะเปลี่ยนไปอาจจะขาดเอกลักษณ์ดั้งเดิม ดังนั้น หากตั้งด้วยหลักคิดแบบนี้ การพัฒนาไปเป็น SE โดยคนในชุมชน อาจจะไม่มีความยากลำบาก เนื่องจากจะต้องมีการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพิ่มขึ้นอีกในหลายเรื่อง เหมาะกับผู้ที่ทำงานนี้แบบเต็มตัว

5) ในปัจจุบันการท่องเที่ยวเป็นลักษณะเกิดจากคนรวมตัวกัน แบบมูลนิธิเครือข่าย โดยมีการเพิ่มรายได้ให้กับชุมชนเป็นเป้าหมายหลัก และแม้ว่าการพัฒนาชุมชนเป็นเป้าหมายรอง แต่การพัฒนาชุมชนยังไม่สามารถเป็นจุดสำคัญให้กับการเข้าร่วมเครือข่ายได้ ตัวอย่างเช่น กรณีแหลมสัก ในระยะแรกมีสมาชิก 400 คน ปันผลทุกปี ให้ผู้ถือหุ้น และปันผลมากกว่า 30% อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาผ่านไปไม่สามารถทำกำไรได้ตรงเป้า สมาชิกมีส่วนร่วมก็เริ่มน้อยลงไปตามลำดับ การจะพัฒนาเป็น SE จะสามารถทำประโยชน์ให้กับชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรมในทุกกรณีหรือไม่ โดยเฉพาะในเรื่องการเพิ่มรายได้เสริมของชุมชน เนื่องจากมีข้อจำกัดว่า SE ของประเทศไทย สามารถปันผลได้ไม่เกิน 30% ของกำไรทั้งหมด

6) ในกรณีตัวอย่างความต้องการพัฒนา DMO ในระดับจังหวัด สมาคมการท่องเที่ยวจังหวัดกระบี่ มีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพด้านการวิเคราะห์วิจัย เช่น การวิเคราะห์ตลาดและห่วงโซ่อุปทาน การวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์เด่นของชุมชน เป็นต้น เพื่อให้สามารถหาเงินเข้าเครือข่ายได้มากขึ้น และสามารถปันผลให้กับสมาชิกได้มากขึ้นตามไปด้วย แต่ยังขาดความช่วยเหลือในด้านงานวิจัย

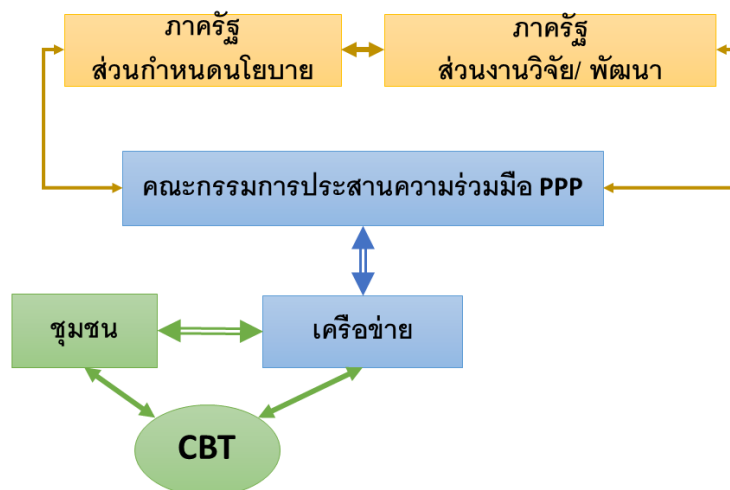
4.4.3 เปรียบเทียบโครงสร้างของการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ในประเทศไทยปัจจุบันการท่องเที่ยวโดยชุมชนพัฒนาในรูปแบบของเครือข่าย และเครือข่ายมักเป็นผู้บริหารชุมชนซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาครัฐ เช่น ผู้ใหญ่บ้าน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น และมีบริษัทที่ปรึกษาทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หรือหน่วยงานที่ปรึกษาต่างประเทศให้ความช่วยเหลือในบทบาทการวิจัยและพัฒนาเพื่อกำหนดทิศทาง และช่วยเหลือเครือข่ายในการปรับตัวกิจการตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกและภายใน (รูปที่ 4.2)

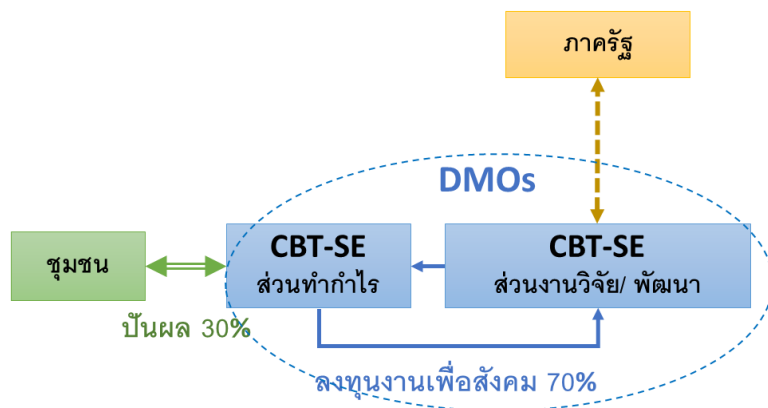


ภาพที่ 4-2 โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในประเทศไทยปัจจุบัน

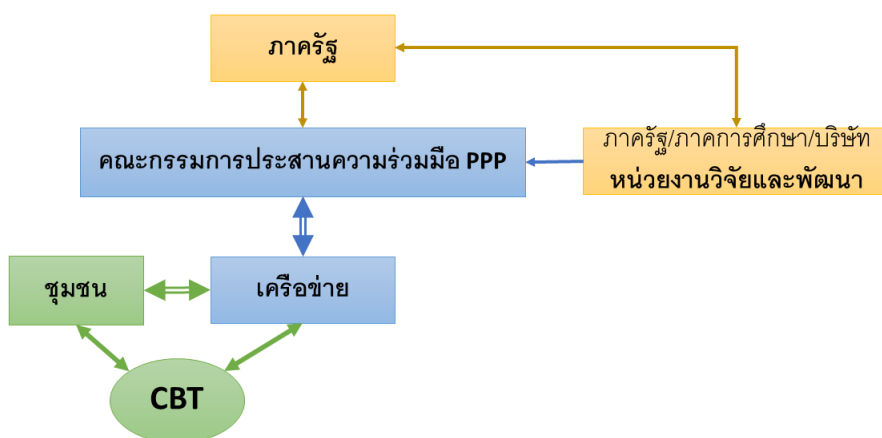
ในต่างประเทศ (ออสเตรเลีย) หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็น DMOs สนับสนุนให้การท่องเที่ยวโดยชุมชนประสบความสำเร็จเป็นหน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาของรัฐ โดยมีการดำเนินงานกับชุมชน โดยผ่านคณะกรรมการประสานความร่วมมือ ในรูปแบบ public private participation หรือ PPP และมีเครือข่ายในชุมชนอยู่ในคณะกรรมการ ทำให้มีอำนาจต่อรองกับรัฐในด้านต่าง ๆ (รูปที่ 4.3)



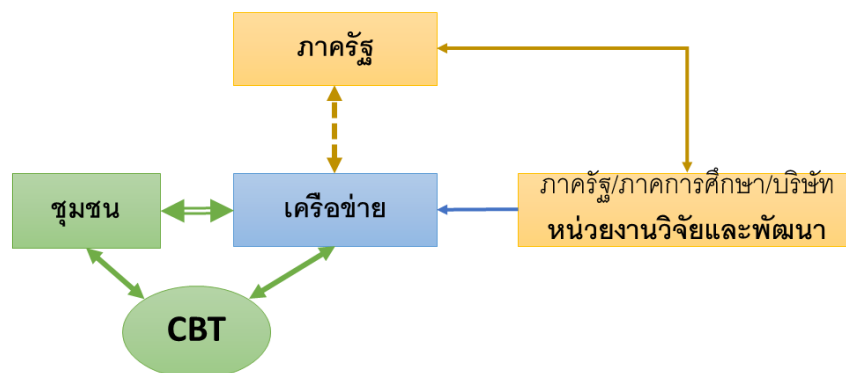
ภาพที่ 4-3 โครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในต่างประเทศ



ภาพที่ 4-4 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs เพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ที่นำเสนอจากการทบทวนวรรณกรรม ได้รับ
 ความเห็นว่าอาจจะมีความเป็นไปได้ยาก ในบริบทของประเทศไทย



ภาพที่ 4-5 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบ PPP)



ภาพที่ 4-6 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบไม่มี PPP)

รูปแบบของ CBT-SE-DMOs ที่นำเสนอในตอนต้น (รูปที่ 4.4) ได้รับการวิเคราะห์วิจารณ์ว่า อาจจะไม่เหมาะสมกับประเทศไทย เนื่องจากยกระดับเป็น SE จะเกิดการบริหารจัดการด้านการเงิน และการขยายเครือข่าย เนื่องจากตามกฎหมายของประเทศไทยการเป็น SE สามารถแบ่งผลกำไรให้กับ เครือข่ายได้เพียง 30% และที่เหลือจะต้องเป็นกิจการที่ไม่ทำกำไร นั่นก็คือต้องเข้าสู่บทบาทหน้าที่ งานวิจัยและพัฒนา โดยส่วนมากแล้วชุมชนที่เข้าร่วม CBT มีเป้าหมายหลักคือรายได้เสริม หากชุมชน ได้รับส่วนแบ่งกำไรจากเครือข่ายไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วยอาจเกิดปัญหาผู้เข้าร่วมเครือข่ายไม่มีแรงจูงใจ และถอนตัวได้ อีกประเด็นคืออำนาจต่อรองกับหน่วยงานรัฐจะมีไม่เต็มที่ เนื่องจากในปัจจุบันเครือข่าย ดำเนินการโดยผู้นำในชุมชนอยู่แล้ว หากเป็นกิจการที่จะต้องจดทะเบียนผู้นำชุมชนอาจจะไม่สามารถ เข้าร่วมได้อีกต่อไป และมีความเป็นไปได้ยากในด้านของบทบาทหน้าที่ขององค์กรที่มีมากเกินไป ต้อง ทำงานทั้งหากำไร และด้านวิจัยและพัฒนาเบ็ดเสร็จอยู่ในองค์กรเดียว อย่างไรก็ตามนี้เป็นเป็นบท วิเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิเท่านั้น อาจจะต้องมีการพิสูจน์ด้วยการทดลองพัฒนาองค์กรขึ้นมา เพื่อทดสอบ สมมติฐานเหล่านี้

รูปแบบของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมกับประเทศไทย ควรจะใช้ ประโยชน์หน่วยงานที่มีอยู่แล้วในประเทศ และผสมผสานกับของต่างประเทศที่ใช้กลไก PPP ในการ ประสานงาน (รูปที่ 4.5) โดยหน่วยงานที่มีบทบาทด้านการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยมีหลากหลาย หน่วยงานอยู่แล้ว เพียงแต่เพิ่มกลไกประสานงานกลางที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานรัฐและเอกชน (เครือข่าย) เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะต้องยกระดับการดำเนินงาน CBT ของเครือข่าย ให้มีความเป็นมืออาชีพ มีมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยว ที่เป็นสากล จะพัฒนาเป็น SE หรือไม่เป็น SE ก็ได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความต้องการของ ผู้ประกอบการในพื้นที่ ซึ่งความเป็นมืออาชีพจะอธิบายในหัวข้อย่อยต่อไป

4.4.4 เครื่องมือเพื่อช่วยเหลือบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชน

จากข้อจำกัดการบริหารจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน ที่มีความต้องการที่จะยกระดับการบริหารจัดการให้มีความเป็นมืออาชีพ สามารถมีบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับ DMOs องค์กรต้องมีความเป็นมืออาชีพในการการสร้างความไว้วางใจ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก มีทักษะการสร้างเครือข่าย การพัฒนาชุมชนด้วยรูปแบบธุรกิจวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีเครื่องมือในการทำให้การบริหารจัดการที่ดี ดังนี้

1) Holacracy การบริหารที่ไร้ผู้บริหาร: เครื่องมือการบริหารจัดการที่ให้นุชนและชุมชนเป็นศูนย์กลาง จากคู่มือ Holacracy Introduction: Constitution v4.1 โดย Brian Robertson เป็นแนวคิดที่พลิกผันจากสิ่งที่เราค้นเคยกันในปัจจุบัน เป็นการบริหารที่ไม่มีทั้งเจ้านาย ไม่มีโครงสร้างที่เทอะทะ รวมถึงไม่มีสายการบังคับบัญชาแบบเดิม ๆ และปัจจุบันมีการจดลิขสิทธิ์คำนี้ไว้ด้วย ในปัจจุบันก็มีหลาย ๆ บริษัทที่นำเอาแนวคิดของ Holacracy ไปใช้แล้ว ถ้าที่โด่งดังที่สุดคือ Zappos ซึ่งเป็นบริษัทลูกของ Amazon และทำธุรกิจขายรองเท้าผ่านออนไลน์ แนวคิดของ Holacracy เกิดขึ้นเนื่องจากวิวัฒนาการของธุรกิจในปัจจุบันที่เข้าสู่ยุคแห่งความร่วมมือและการแบ่งปัน รวมทั้งการสร้างเศรษฐกิจแห่งการเรียนรู้ระหว่างเพื่อน ๆ ในเครือข่าย หลักการพื้นฐานของ Holacracy นั้น ดูเหมือนจะง่าย นั่นคือเป็นการลบล้างอำนาจและโครงสร้างทางการบริหารออกไป และมีการกำหนดบทบาทหรือ Roles ต่าง ๆ ที่ต้องทำหรือรับผิดชอบให้ชัดเจน หลังจากนั้นผู้ที่รับผิดชอบต่อแต่ละบทบาท ก็ดำเนินงานไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องมีเจ้านายมาคอยเฝ้าติดตามและควบคุม แต่หลักการของ Holacracy ยังมีกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการต่างๆ ในการทำงานอีกมาก และที่สำคัญคือการทำงานภายใต้ระบบ Holacracy นั้น จะต้องมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และความคาดหวังในการทำงานที่ชัดเจน Holacracy นั้นบทบาท (Roles) จะถูกกำหนดโดยงานเป็นหลัก (ไม่ใช่ตัวคน) อีกทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา และคนแต่ละคนก็สามารถที่จะสวมบทบาทได้หลายบทบาท นอกจากนี้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจก็จะถูกกระจายไปยังทีมและผู้ที่ดำรงบทบาทต่าง ๆ การตัดสินใจจะเกิดขึ้นในระดับปฏิบัติการโดยผู้สวมบทบาทต่าง ๆ อีกทั้งโครงสร้างก็จะมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา รวมทั้งทีมหรือกลุ่มการทำงานก็จะเป็นทีมที่มีลักษณะบริหารด้วยตนเอง ไร้ซึ่งหัวหน้า สุดท้ายที่สำคัญคือจะมีกฎและแนวทางในการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส และชัดเจน ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติตามรวมถึงตัว CEO ด้วย (น่าสนใจว่าระบบ Holacracy นั้นไม่มีผู้บริหารแล้ว แต่ยังมี CEO อยู่) ซึ่ง Holacracy นี้เป็นระบบที่ไม่มีใครสามารถสั่งการใครได้แต่เน้นผลลัพธ์ และ ความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการบริหารจัดการนี้จะทำให้ผู้ที่ร่วมในเครือข่ายเกิดทักษะการเรียนรู้

2) เครื่องมือการพัฒนาทักษะการสร้างเครือข่าย: Facilitation Skills

ในภาษาไทย คำว่า Facilitation Skills หมายถึงทักษะการจัดกระบวนการ ในความหมายของภาวะผู้นำในโลกยุคใหม่ (New Leadership) ซึ่งการสร้างเครือข่ายได้สำเร็จนั้น โอม รัตนกาญจน์, วิทยากรกระบวนการและที่ปรึกษาด้านการพัฒนาผู้นำและความร่วมมือในองค์กร ได้เสนอว่า ควรมีการจัดการกระบวนการให้สมาชิกทุกคนเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่มีการเติบโตด้านใน โดยพัฒนาทักษะการจัดการกระบวนการ 3 บริบทที่แตกต่างกัน ที่อาจจะเป็นประโยชน์กับผู้สนใจ ดังนี้

2.1) Business/ Organization : การพัฒนาธุรกิจ/ การพัฒนาคนในองค์กร

วิทยากรกระบวนการจะมีบทบาทหน้าที่ ต่างๆ ดังนี้

ก. Training/ Learning/ Education: ในบริบทของการฝึกอบรมและสร้างการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงมหาวิทยาลัย แวดวงวิทยากร Trainer โค้ช ที่ปรึกษา และครูอาจารย์ เริ่มสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาความเป็น Facilitator มากขึ้น เพราะเป็นศาสตร์และศิลป์ที่สามารถช่วยนำกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม สอนแบบไม่สอน สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน ที่กลุ่มสามารถแชร์ประสบการณ์ และตกผลึกในการเรียนรู้อย่างลงลึกและมีพลังร่วมกัน

ข. Meeting/ Seminar: ผู้นำหรือผู้ที่เป็ วิทยากรกระบวนการ ในการนำประชุม สัมมนา จะช่วยให้คนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หลอมรวมมุมมองที่แตกต่าง ถ้าลึกไปกว่านั้น Facilitator สามารถนำพาการพูดคุย เพื่อแก้ไขปัญหาค่ที่ซับซ้อน หาทางออก และมองเห็นทิศทาง ภาพใหญ่ในการทำงานร่วมกัน

ค. HRD/ OD/ Culture & People Transformation: วิทยากรกระบวนการ ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กร ปรับเปลี่ยน Mindset ของพนักงาน ให้สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร และพร้อมปรับตัวไปกับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการขับเคลื่อนจากแรงจูงใจภายใน (Internal Drive) มากกว่า การสั่งการ บังคับควบคุมหรือกดดัน (Command & Control/ Top down)

2.2) Personal & Spiritual Growth การเติบโตด้านใน/ การเติบโตทางจิตวิญญาณ

ก. Inner Work / Self Awareness: วิทยากรกระบวนการ ช่วยให้ผู้คนได้ทำงานกับตนเองภายใน (Inner Work) บ่มเพาะการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หรือเยียวยาปมชีวิต เพื่อก้าวข้ามความทุกข์ ปัญหาหรืออุปสรรค สิ่งที่ยากลำบาก หรือแม้กระทั่ง เพื่อการค้นหาชีวิตที่สมดุล หรือการเป็นผู้นำที่ดียิ่งขึ้น

ข. Relationship Work: วิทยากรกระบวนการ ช่วยให้ผู้คนได้ทำงานกับความสัมพันธ์ (Relationship Work) เพื่อเยียวยาหรือพัฒนาความสัมพันธ์กับคนในครอบครัว คู่ชีวิต ทีมงาน/เพื่อนร่วมงาน หรือคนใกล้ชิด ที่มีผลต่อสุขทุกข์ในชีวิตของเรา

ค. Mindfulness Practice: วิทยาการกระบวนการ ช่วยบ่มเพาะกระบวนการฝึกสติและสมาธิ ให้เราสามารถเข้าถึงประสบการณ์ตรง หรือสภาวะธรรมของการอยู่กับปัจจุบันขณะ อิสระทางจิตวิญญาณและความมั่นคงภายใน

2.3) Social Change: การเปลี่ยนแปลงสังคม

ก. Conflict Resolution & Peace-Building Process: วิทยาการกระบวนการช่วยคลี่คลายและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง โดยสร้างการมีส่วนร่วมจากหลาย ๆ ฝ่ายในระดับสังคม กลุ่มและระดับประเทศ เช่น ประเด็นเชื้อชาติ สีผิว ศาสนา นอกจากนั้น Facilitator ที่มีประสบการณ์สามารถช่วยวางรากฐานของกระบวนการสร้างสันติภาพ เพื่อสร้างการตระหนักรู้ให้ผู้คนเข้าใจถึงรากเหง้าของปัญหา ให้ความรู้และทักษะที่ไม่ใช้ความรุนแรง ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างยั่งยืน.

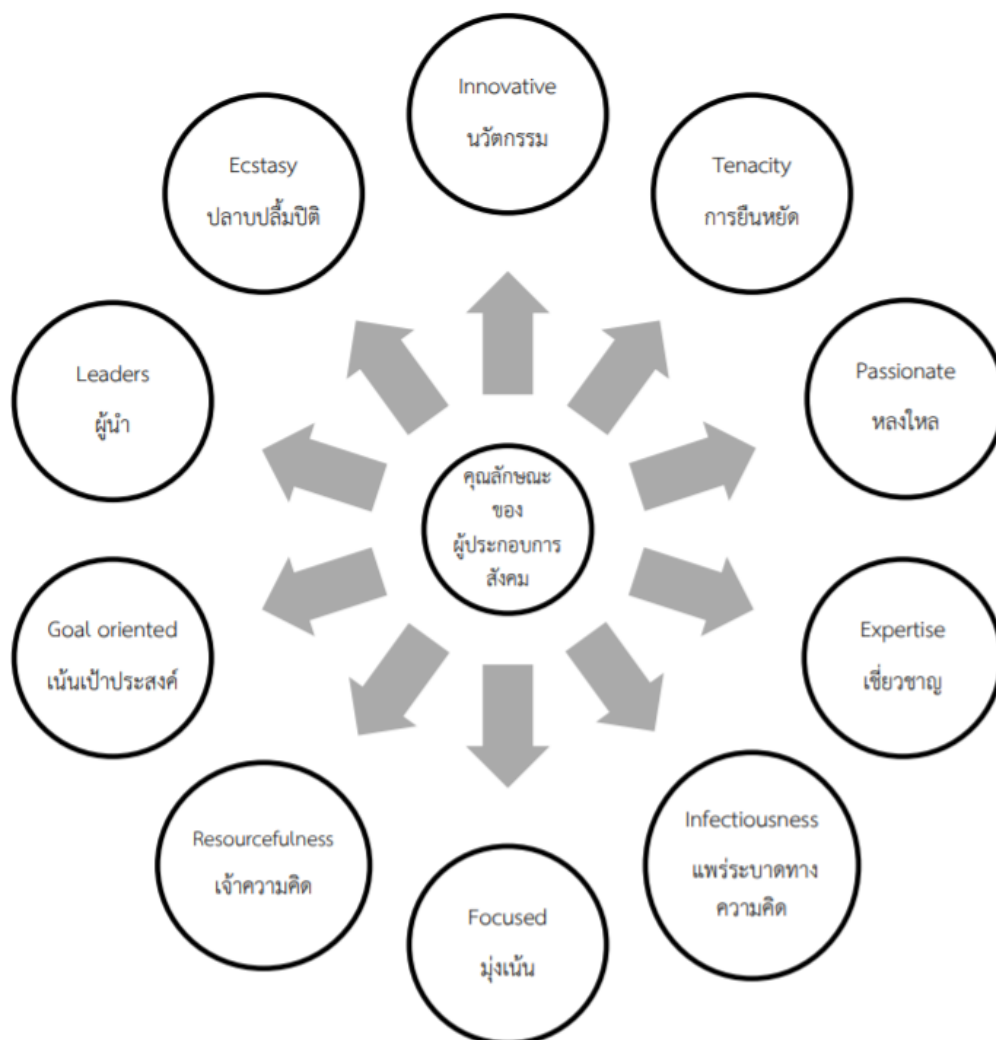
ข. Political & Social Movement: วิทยาการกระบวนการ จะทำงานด้วยมุมมองการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ สร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ (Key Stakeholders) ในการขับเคลื่อนประเด็นการเมืองและสังคม เช่น Climate Change ประเด็นสิ่งแวดล้อม ความเหลื่อมล้ำ สิทธิเสรีภาพ ความเท่าเทียมทางสังคม การศึกษา

3) การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneur)

3.1) **ความหมายของผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship-SE)** คือผู้ประกอบการ ซึ่งมีศักยภาพในการทำมาค้าขายเหมือนธุรกิจทั่วไป โดยมี วัตถุประสงค์ 3 อย่างควบคู่กันไป คือ (ก) สร้างกำไร (ข) มุ่งสร้างสรรค์สังคม (ค) สนับสนุนสิ่งแวดล้อม หรือที่ เรียกว่า Triple Bottom Line (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2552) SE ไม่มุ่งกำไรสูงสุด หากมุ่งสร้างกำไรเพื่อนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของสังคม SE คือ องค์กร "Not - For Profit" ในความหมายที่กำไรไม่ต้องแบ่งสรรคืนให้เจ้าของทุน (เพราะเจ้าของทุนไม่ปรารถนา หรือในบางกรณีพิเศษจริง ๆ ก็มีการแบ่งสรรคืนบ้าง) หากนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์หลักคือ "การให้" แก่สังคมเพื่อสร้างสรรค์ ในอังกฤษ

ลักษณะ 3 อย่างที่ทำให้องค์กรหนึ่งเป็น SE ก็คือ (1) ผลิตสินค้าและบริการหรือค้าขายโดยแสวงหากำไร (2) มีวัตถุประสงค์ของการตั้งขึ้นมาอย่างชัดเจนเพื่อสังคม เช่น สร้างงานเพื่อชุมชน หรือฝึกฝนทักษะของชุมชนหรือจัดหาบริการให้แก่ชุมชน ฯลฯ (3) ความเป็นเจ้าของนั้นไม่ถูกผูกขาด หากกระจายกันไปในกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ลูกค้าบริษัท ชุมชน ฯลฯ กำไรถูกแบ่งสรรกลับคืนเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สังคมหรือชุมชน

3.2) คุณสมบัติของการเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม



ภาพที่ 4-7 คุณลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการทางสังคม

จากงานวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์การเป็นผู้ประกอบการทางสังคมสำหรับงานภาคบริการ” โดย สุภากร ภิรมย์ภักดีจินดา ได้นำเสนอว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการสังคม ประกอบไปด้วย 10 ด้าน ได้แก่

- i) นวัตกรรม (Innovative) คือ ผู้ประกอบการสังคมคิดนอกกรอบ เพื่อหาทางที่แก้ปัญหา ซึ่งอาจจะเป็นวิธีที่แปลกใหม่แต่สร้างสรรค์ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักและไม่คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

- ii) การยืนหยัด (Tenacity) ผู้ประกอบการสังคมจะไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและท้าทายกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยจะแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและไม่รู้จักคำว่ายอมแพ้
- iii) หลงใหล (Passionate) ผู้ประกอบการสังคมจะมีความเชื่อมั่นและหลงใหลอย่างรุนแรงในสิ่งที่ทำ และจะไม่ยอมหยุดจนกว่าเป้าหมายจะเป็นจริง
- iv) เชี่ยวชาญ (Expertise) ผู้ประกอบการสังคมมีความรู้ ความสามารถ และเชี่ยวชาญในสิ่งที่ทำ ทำให้สามารถค้นพบวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา
- v) แพร่ระบาดทางความคิด (Infectiousness) ผู้ประกอบการสังคมจะมีอิทธิพลต่อคนรอบข้างให้สนับสนุนภารกิจและงานของเขา
- vi) มุ่งเน้น (Focused) ผู้ประกอบการสังคมมองเห็นและกระทำการในสิ่งที่คนอื่นพลาด เช่น โอกาสในการปรับปรุงระบบ การสร้างการแก้แนวทางในการแก้ปัญหา และการคิดค้นแนวทางใหม่ๆ ที่จะนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สังคม 7) เจ้าความคิด (Resourcefulness) ผู้ประกอบการสังคมดำเนินการในบริบทของสังคมมากกว่าในโลกธุรกิจ เขามีข้อจำกัดในการเข้าถึงแหล่งทุนและระบบสนับสนุนของตลาดดั้งเดิม ดังนั้นเขาจะต้องมีทักษะพิเศษในการรวบรวมและเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรทางการเมือง
- vii) เน้นเป้าหมาย (Goal oriented) ผู้ประกอบการสังคมถูกขับเคลื่อนด้วยการผลิตผลตอบแทนที่สามารถวัดได้หรือผลผลิต
- viii) ผู้นำ (Leaders) ผู้ประกอบการสังคมเป็นผู้นำตามธรรมชาติมีความสามารถในการเป็นผู้นำ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น
- ix) ปลื้มปิติ (Ecstasy) ผู้ประกอบการสังคมมีคุณภาพชีวิตที่เปล่งปลั่งเขาทำความพยายามของเขาในการปรับปรุงชีวิตของผู้คนที่หลากหลาย

จากคุณลักษณะทั้ง 10 ด้านจะเห็นได้ว่าคุณลักษณะของผู้ประกอบการสังคมจะต้องเป็นคุณลักษณะในเชิงบวกคือต้องเป็นผู้เสียสละอย่างแท้จริง และจะต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความคิดสร้างสรรค์พร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวมด้วยความเต็มใจ จึงจะสามารถดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผลวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลวิจัย

การวิจัยชิ้นนี้เป็นกิจกรรมย่อย 3 โครงการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย โดยมีข้อสรุปผลการวิจัยตามรายการจุดประสงค์ของการวิจัยทั้ง 4 ข้อ ตามลำดับ ดังนี้

5.1.1 การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยภายนอกและภายในที่เป็นสมรรถนะหลักของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ต่อการพัฒนากิจการท่องเที่ยวยั่งยืน

กิจการการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Based Tourism; CBT) มีความสำคัญในการใช้กลไกความร่วมมือของชุมชนในการพัฒนากิจการท่องเที่ยวยั่งยืน โดยกิจการในประเทศไทยมีลักษณะเป็นกึ่งทางการกึ่งธุรกิจ โดยเป็นผู้ประกอบกิจการในชุมชน หัวหน้าชุมชน และอาสาสมัคร กิจการจึงมีบทบาทหน้าที่หลักในการประสานงานเครือข่าย การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน เป็นหลัก ซึ่งในบทบาทหน้าที่ของการฟื้นฟูและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ยังไม่มีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่จะสามารถเชื่อมโยงให้ไปถึงเป้าหมายได้ และผู้ประกอบกิจการได้เล็งเห็นปัญหานี้และมีความต้องการพัฒนาระดับองค์กรให้มีประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

หน่วยงาน DMOs ในต่างประเทศ มีบทบาทหน้าที่ที่สนับสนุนให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็ง และดูแลรักษา ทุนทางธรรมชาติ วัฒนธรรม วิถีความเป็นอยู่ให้มีความยั่งยืน ซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกันกับ CBT และสามารถตอบโจทย์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้จริง โดยมีบทบาทหน้าที่ประกอบด้วย

- 4) บทบาทหน้าที่ภายนอก ได้แก่ทำการตลาด การจัดกิจกรรม การเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน การสร้างความร่วมมือเครือข่าย
- 5) บทบาทหน้าที่ภายใน การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัย และพัฒนา ในการพัฒนาองค์กร และองค์ความรู้เพื่อการอนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
- 6) บทบาทหน้าที่องค์กรรวม คือการเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย และการบริหารจัดการความเสี่ยง

กิจการ CBT ในประเทศไทยมีบทบาทหน้าที่ภายนอกอย่างชัดเจน และประสบความสำเร็จ แต่ยังคงขาดองค์ความรู้ในด้านการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา ยังไม่สามารถบ่งบอกจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งมีความสำคัญทั้งสำหรับองค์กรเอง ที่จะพัฒนาตนเองให้ตอบรับกับความเปลี่ยนแปลงภายนอก และ

เพื่อศักยภาพของพื้นที่ที่ท่องเที่ยวให้ดียิ่งขึ้น DMOs จึงเป็น Benchmark ที่เหมาะสมที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในประเทศไทยควรจะไปให้ถึง

ปัจจัยภายในของประเทศ โดยในภาพรวมเป็นปัจจัยทางบวก หลายพื้นที่ที่มีศักยภาพที่สามารถพัฒนาการท่องเที่ยวได้อีก มีพื้นที่ที่มีอัตลักษณ์เหมาะสมกับการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ และการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ องค์กรที่ทำงานด้านเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีความพร้อม และมีผู้เกี่ยวข้องมีความกระตือรือร้น ต้องการในการพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจัยภายนอกเป็นแรงกดดันการเปลี่ยนแปลงของโลก ความต้องการในการรองรับนักท่องเที่ยวที่มากขึ้น ที่จะส่งผลกระทบในด้านลบต่ออัตลักษณ์ของชุมชน ที่มีความเปราะบางและมีความเสี่ยงสูงที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถฟื้นฟูกลับมาได้

หน่วยงานในประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง ที่มีบทบาทหน้าที่คล้ายคลึงกับ DMOs ของต่างประเทศ ในด้านการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนา ได้แก่ บริษัทปรึกษาด้านการท่องเที่ยว ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก และมีองค์กรอิสระที่แต่งตั้งโดยรัฐ คือ องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) ที่มีความพร้อมในระดับหนึ่งที่จะสามารถพัฒนาไปเป็นผู้สนับสนุนที่ดีขึ้น รวมทั้งภาคการศึกษา และหน่วยงานวิจัยที่มีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศไทย

5.1.2 การถอดบทเรียนการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมของ 2 กรณีศึกษา คือ เครือข่าย Thai LocalistA จังหวัดแม่ฮ่องสอน และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ

กรณีศึกษาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของ Thai LocalistA เห็นมิติความซับซ้อนและมีความละเอียดอ่อน ในการทำงานกับชนเผ่าที่ไม่สามารถพูดภาษาไทยได้ และมีวัฒนธรรมวิถีของชนเผ่าที่ชัดเจน ผู้ประกอบการท่องเที่ยวในพื้นที่ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมแต่ยังไม่มีความรู้ที่ลึกซึ้งที่สามารถจัดการด้านการให้เป็นที่พักพิงแก่นักท่องเที่ยวได้ โดยอาจจะมีจุดอ่อนด้านการสื่อสาร หรือการวิเคราะห์ตลาดและความต้องการของนักท่องเที่ยว ในงานวิจัยนี้ Thai LocalistA ได้เรียนรู้จากการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวเชิงลึก รับทราบความต้องการของนักท่องเที่ยว และเรียนรู้เครื่องมือการวิเคราะห์ตลาด ที่สามารถนำไปช่วยให้ออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวกิจกรรมที่น่าสนใจ มีความหลากหลาย และสามารถตอบโจทย์นักท่องเที่ยวได้ดีขึ้น

กรณีศึกษาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ เห็นศักยภาพของคนในชุมชนที่มีความสามัคคี กระตือรือร้นในการพัฒนากิจการ การหารูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ๆ และคนหนุ่มสาวให้ความร่วมมือในท้องถิ่นอย่างดี แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านการพัฒนาอัตลักษณ์ของชุมชนที่ยังไม่ชัดเจน และประเด็นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้น จากการร่วมทำ Business Model Canvas ผู้จัดการการท่องเที่ยวได้เรียนรู้เครื่องมือที่ประกอบการวิเคราะห์

องค์กรของตนเอง ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ช่วยให้มองเห็นภาพรวมและสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชนได้ โดยหลังจากการวิจัยครั้งนี้ มูลนิธิฯ ได้นำ BMC ไปขยายการใช้งานให้กับชุมชนใหม่ ๆ ที่จะเข้าร่วมเครือข่าย

การบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนยังเป็นความท้าทายของทั้ง 2 พื้นที่ และน่าจะเป็นความท้าทายของทุกพื้นที่ในประเทศไทยด้วย เนื่องจากในปัจจุบันผู้ที่ให้บริการการท่องเที่ยวมักจะมองว่าความยั่งยืนคือการอนุรักษ์ของดั้งเดิมไว้ พยายามปกป้องไม่ให้มีการเปลี่ยนแปลง แต่การจัดการการอนุรักษ์ในลักษณะนี้จะสามารถต่อต้านทนทานต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกได้จริงหรือไม่ จำเป็นต้องพัฒนาอัตลักษณ์ใหม่หรือไม่ จะเสี่ยงต่อการสร้างอัตลักษณ์จอมปลอมขึ้นมาหรือไม่ วิถีชุมชนคือเพียงแค่เสื้อผ้าเครื่องใช้หรือจะสามารถแสดงคุณค่าที่แท้จริงของวิถีชีวิตท้องถิ่น ได้อย่างไร สิ่งเหล่านี้เป็นโจทย์ของการพัฒนาเชิงอนุรักษ์ซึ่งเป็นเรื่องทีละเล็กละน้อย และควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ในด้านการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสมดุลของการอนุรักษ์วิถีชีวิตดั้งเดิม กับการเปลี่ยนแปลงบางอย่างซึ่งเป็นการพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการต้อนรับนักท่องเที่ยว เพื่อให้สามารถขยายตลาดการท่องเที่ยวได้กว้างขึ้น เช่น การกำหนดมาตรฐานที่พัก และมาตรฐานความปลอดภัยให้เป็นมาตรฐานสากล จะสามารถสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวได้ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวที่เป็นผู้สูงอายุในยุคที่ประเทศพัฒนาแล้วของโลกกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

ในพื้นที่กรณีศึกษาทั้ง 2 พื้นที่ พบว่าผู้ที่มีบทบาทกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน ประกอบด้วย นักบริหารในหน่วยงานส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับภาครัฐ เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น และผู้ที่ทำงานประชาสังคมอีกส่วนหนึ่ง การบริหารจัดการทุนของ CBT ในพื้นที่ มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐอย่างใกล้ชิดอยู่แล้ว และสามารถได้รับทุนสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีอำนาจต่อรองกับหน่วยงานรัฐในระดับหนึ่ง ซึ่งคล้ายคลึงกับกลไกการประสานงานที่ต่างประเทศเรียกว่า private-public partnership ซึ่งมีศักยภาพในการพัฒนาความสัมพันธ์นี้ให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม เช่น การมีคณะกรรมการประสานความร่วมมือภาครัฐและเครือข่ายการท่องเที่ยวชุมชน

5.1.3 ศักยภาพของกิจการ CBT ในภาคเหนือและภาคใต้ สำหรับการพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย

สำหรับกรณีศึกษาทั้ง 2 กรณี ความเป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กร Thai LocalistA ให้ไปถึงจุดของการเป็น DMO มีความเป็นไปได้สูง เนื่องจากบทบาทหน้าที่ของ Thai LocalistA ในปัจจุบัน มีความคล้ายคลึงกับบทบาทหน้าที่ภายนอกของ DMO ในด้านการประสานงานและการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน โดยสิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม คือบทบาทหน้าที่ภายใน ด้านการวิเคราะห์ วิจัย และพัฒนา

ความเป็นไปได้ในการพัฒนาเครือข่ายอันดามันเหนือให้เป็น DMO มีความเป็นไปได้สูงกว่ากรณีตัวอย่างแรก เนื่องจากต้นทุนการพัฒนาธุรกิจของภาคใต้ที่มีความพร้อมมากกว่า ทั้งด้านภาษาระดับการศึกษาของคนในชุมชน ในด้าน Logistics การเดินทางซึ่งสะดวกสบายมากกว่าการนั่งรถอ้อมภูเขาเป็นระยะเวลาหลายชั่วโมงเช่นในภาคเหนือ มิติด้านสังคมซึ่งมีคนหนุ่มสาวที่มีพลังและความกระตือรือร้นในการเป็นเจ้าของกิจการ CBT อีกทั้งเครือข่ายอันดามันเหนือมีประสบการณ์ในการพัฒนาสังคมที่ยาวนาน โดยยังมีจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติมคือการวิเคราะห์ฐานข้อมูลการตลาดและการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสามารถประสานความร่วมมือกับกิจการที่หลากหลายในภาคใต้ได้

จากการระดมความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง รูปแบบของการเป็นกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise; SE) อาจจะไม่เหมาะสมกับกิจการ CBT ในทุกพื้นที่ เพราะแต่ละพื้นที่มีศักยภาพในการพัฒนาองค์กรที่ต่างกัน โดยประกอบด้วยเครือข่ายที่อาจมีความต้องการพัฒนาที่ต่างกันในแต่ละพื้นที่ ดังนั้นทิศทางการพัฒนาระดับ อาจไม่จำเป็นต้องพัฒนา CBT ให้ขึ้นมาเป็น SE ทั้งหมด โดยกิจการ CBT 2 กรณีศึกษา ใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ต่างกัน แต่กลับประสบปัญหาการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ในด้านการขยายตลาด การบริหารจัดการบุคคลากร และการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน ดังนั้นการยึดติดกับรูปแบบตามที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาอาจจะไม่เกิดประโยชน์มากนัก

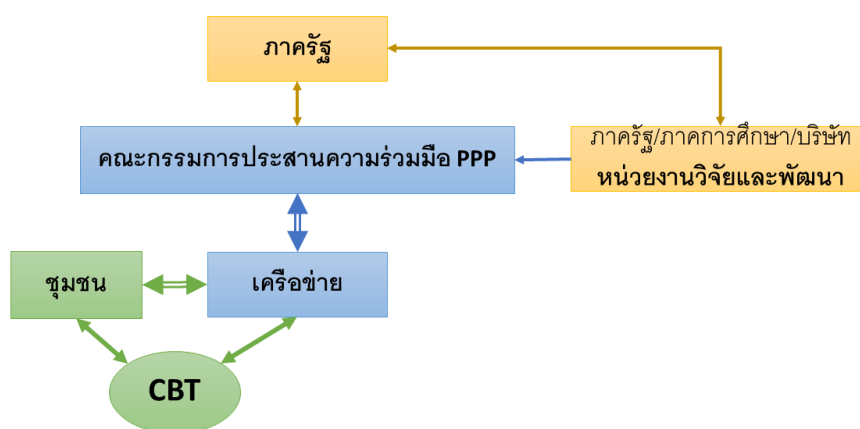
การศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่าการเป็นมูลนิธิไม่แสวงหากำไร สามารถมีฐานลูกค้าประจำเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ที่ต้องการทำกิจกรรม CSR ก็สามารถขยายตลาดและมีรายได้เพื่อช่วยเหลือชุมชนหรือการยกระดับเป็นเชิงธุรกิจเต็มตัว ก็สามารถเอื้อประโยชน์ให้กับเครือข่ายอื่น ๆ ได้ในด้านการสร้างความร่วมมือกับชุมชน และช่วยเป็นพี่เลี้ยงให้ชุมชนเรียนรู้ความเป็น entrepreneurship มากขึ้น และหากยกระดับเป็นลักษณะที่ปรึกษาการท่องเที่ยว สามารถมีลูกค้าประจำเป็นผู้ประกอบการการท่องเที่ยวต่าง ๆ สามารถมีรายได้ที่แน่นอนได้เช่นเดียวกัน

สำหรับการบริหารจัดการบุคคลากร เป็นผลมาจากการขาดการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพขององค์กร จากการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการ Business Model Canvas ได้แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือการวิเคราะห์และพัฒนาองค์กรที่ภาคธุรกิจใช้อยู่เป็นประจำ เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรเพื่อสังคมเช่นเดียวกัน เนื่องจากในบริบทของการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้นั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการใช้งานทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว และการพัฒนาบุคคลากร ซึ่งภาคธุรกิจแสวงหากำไร มีความเชี่ยวชาญในด้านนี้

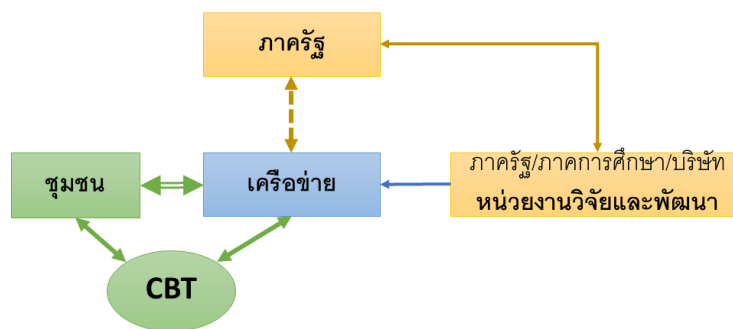
5.1.4 รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย

งานวิจัยนี้เสนอแนะรูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กร CBT โดยสรุป คือ ไม่ควรยึดติดกับรูปแบบองค์กร แต่ควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์องค์กรอย่างระบบ และการพัฒนาความเป็นมืออาชีพขององค์กร โดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการตามการศึกษานี้ ซึ่งหากไม่พร้อมดำเนินการเรื่องนี้ได้เอง สามารถขอรับการช่วยเหลือเพิ่มเติมได้จากหน่วยงานรัฐ เช่น กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา หน่วยงานพัฒนาสังคมประจำจังหวัด ภาคการศึกษา และหน่วยงานที่ปรึกษาต่าง ๆ หรือขอรับการสนับสนุนองค์ความรู้จากบริษัทแสวงหากำไรที่เป็นลูกค้าอยู่ในปัจจุบัน

งานวิจัยนี้เสนอแนะรูปแบบของการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนสำหรับภาพของประเทศไทย โดยการใช้ประโยชน์จากหน่วยงานและโครงสร้างที่มีอยู่แล้วภายในประเทศ และผสมผสานกับกลไกความร่วมมือรัฐและเอกชน (Public private partnership) ของต่างประเทศ (รูปที่ 5.1-5.2) หรือไม่ก็ได้ โดยในประเทศไทยมีหน่วยงานที่มีบทบาทด้านการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยมีหลากหลายมากแล้ว และมีศักยภาพสามารถในการสนับสนุนช่วยเหลือกิจการ CBT เพื่อให้ดำเนินการเต็มรูปแบบคล้ายกับ DMOs ในต่างประเทศได้ แต่ยังมีช่องว่างในการร่วมมือกัน หากมีกลไกการประสานงานกลางที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานรัฐ หน่วยงานวิจัย และเครือข่ายชุมชน เข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพได้ ในรูปแบบใด ๆ ก็ตาม ชุมชนจะสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดหัวข้อวิจัย และได้รับประโยชน์จากการกระจายองค์ความรู้ที่สำคัญกับการพัฒนาชุมชน ที่เฉพาะเจาะจงและเหมาะสมในระดับหมู่บ้านได้



ภาพที่ 5-1 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบ PPP)



ภาพที่ 5-2 โครงสร้างองค์กร CBT-SE-DMOs ที่เสนอตามการวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย (แบบไม่มี PPP)

5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดของประเด็นการวิจัยที่ตั้งไว้ ซึ่งได้ถอดบทเรียนกิจการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ประสบความสำเร็จ และมีศักยภาพในการขยายกิจการในพื้นที่ และสามารถทำให้ชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์และฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้อย่างไรก็ตาม ด้านการส่งเสริมให้มีการยกระดับการพัฒนาศักยภาพของ CBT ผลการวิจัยพบว่ามีขีดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้จากการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม ได้นำเสนอรูปแบบของการพัฒนาระดับ CBT ในประเทศไทยให้เป็น DMOs เพื่อเป็นตัวปลดล็อกปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะนี้ การศึกษาวิจัยนี้พบว่ากิจการ CBT ในประเทศไทยได้ทั้ง 2 กรณีศึกษา ได้ดำเนินงานในบทบาทหน้าที่ของ DMOs เกือบครบถ้วน แต่ยังประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน ซึ่งจุดอ่อนที่สำคัญ ไม่ได้อยู่ที่การขยายบทบาทหน้าที่ แต่เป็นการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในภาพรวมของประเทศ มีข้อเสนอให้เพิ่มการสนับสนุนเครือข่าย CBT โดยการใช้หน่วยงานประสานงานระหว่างหน่วยงานกลาง เช่น คณะกรรมการประสานงาน Public Private Partnership หรือ PPP ซึ่งในทางทฤษฎี มีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตามประเทศไทยไม่ได้มีความเป็นประชาธิปไตยและตลาดเสรีเหมือนต่างประเทศ คณะกรรมการประสานงานอาจจะถูกครอบงำจากผู้มีอิทธิพลทางธุรกิจได้ ดังนั้นในบริบทของประเทศไทยบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ของ DMOs ควรจะกระจายกันไป ตามหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายผู้ประกอบการ ที่มีอุดมการณ์เดียวกัน

ในด้านการยกระดับให้ CBT เป็น SE มีหลายฝ่ายเห็นว่าขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของกิจการในแต่ละพื้นที่ ในบางพื้นที่ CBT มีผู้ประกอบการเป็นผู้นำชุมชนซึ่งทำงานในลักษณะกึ่งทางการกึ่งอาสาสมัคร โดยมีความสัมพันธ์กับองค์กรภาครัฐที่ดี และในกรณีนี้ จะไม่เหมาะสมในการพัฒนาเป็น

SE เนื่องจากผู้นำชุมชนอาจจะไม่สามารถมีบทบาทเหมือนเดิมได้ ทำให้ความสัมพันธ์กับหน่วยงานรัฐที่จากเดิมเคยมีอำนาจต่อรองระหว่างชุมชนกับหน่วยงานกลางของรัฐ อาจจะหายไป ในอีกหลายกรณีการเป็น SE อาจจะเหมาะสมเนื่องจากจะทำให้องค์กรมีการปรับตัวให้เป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาองค์กรด้านประสิทธิภาพและความมีมาตรฐานองค์กร ซึ่งได้วิเคราะห์แล้วว่าผู้ประกอบการเห็นว่าเป็นจุดอ่อน และมีความต้องการพัฒนาศักยภาพในด้านดังกล่าว

ตัวอย่างศักยภาพของผู้ประกอบการที่งานวิจัยนี้ได้ค้นพบ เริ่มจากการสัมภาษณ์โดยผู้ประกอบการได้ร่วมกิจกรรมการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการได้ทราบถึงกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งทำให้ทราบความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น ด้านการสื่อสาร การอำนวยความสะดวก และด้านความปลอดภัยที่เป็นมาตรฐานสากล ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการต้องการพัฒนาระดับงานบริการให้ดียิ่งขึ้น และเมื่อผู้ประกอบการได้ร่วมกระบวนการวิจัย การระดมความเห็นเพื่อถอดบทเรียนด้วย Business Model Canvas และ Social Business Model Canvas ผู้ประกอบการให้ความสนใจอย่างยิ่ง โดยให้ความเห็นว่าเป็นประโยชน์กับตนเอง ทำให้เข้าใจคำว่าผู้ประกอบการและการบริหารจัดการมากขึ้น และ เริ่มเห็นแนวทางในการนำวิธีการถอดบทเรียนนี้เพื่อไปพัฒนารูปแบบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ยิ่งขึ้น และผู้เข้าร่วมระดมความเห็นที่มาจากชุมชนบ้านทะเลนอก ที่เป็นคนหนุ่มสาวได้ติดต่อมายังนักวิจัยเพื่อสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมว่าจะไปทดลองกระบวนการกับสมาชิกในชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

งานวิจัยนี้จึงเป็นประโยชน์กับองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้ง CBT หน่วยงานวิจัย และหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของศักยภาพกิจการ CBT ในประเทศไทย ซึ่งสมควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาต่อไป โดยแบ่งเป็น หัวข้อดังนี้

1) การยกระดับความเป็นมืออาชีพด้านการบริการ เช่น การได้รับการรับรองมาตรฐานที่พักและมาตรฐานความปลอดภัย จะสามารถขยายตลาดให้ครอบคลุมลูกค้าจากหลายประเทศที่เข้มงวดเรื่องความปลอดภัย และขยายฐานลูกค้าสำหรับผู้ที่จะท่องเที่ยวลำบากเช่น ผู้สูงอายุ โดยเป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง และจะเป็นกลุ่มลูกค้าใหญ่เมื่อโลกเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามาสนับสนุนระบบการออกมาตรฐานดังกล่าว

2) ด้านระบบการบริหารจัดการที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล ประเทศไทยมีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคม การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจำนวนมาก และมีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความกระตือรือร้นในการพัฒนา แต่หน่วยงาน/กิจการ ยังคงมีปัญหาเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง และยังขาดเครื่องมือด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งถ้าหากหน่วยงานต่าง ๆ สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการองค์กรภายในตนเองได้ โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์การบริหารจัดการจากภาคธุรกิจ

3) ด้านการให้ความสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของกิจการ CBT และการพัฒนาชุมชนให้มีความเป็น entrepreneurship โดยกรณีศึกษาที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ ได้รับผลประโยชน์จากการเรียนรู้ด้านกระบวนการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูล ตั้งแต่การเก็บข้อมูล การสัมภาษณ์ และการทำ BMC สามารถวิเคราะห์ตลาด การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งเพื่อพัฒนากิจการต่อไปได้ ซึ่งการให้การช่วยเหลือโดยงานวิจัยเชิงปฏิบัติการจะเป็นประโยชน์กับกิจการ CBT อื่น ๆ เช่นเดียวกัน

3) ด้านการสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการกระจายองค์ความรู้ และการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ยังเป็นจุดอ่อนและความท้าทายของทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยภาครัฐควรเพิ่มการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา และด้านการนำองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ

4) ด้านการกำหนดตัวชี้วัดของการพัฒนาประเทศ และตัวชี้วัดของหน่วยงานรัฐ ปัจจุบันประเทศไทยวัดความสำเร็จของการลงทุนภาครัฐโดยใช้ GDP เป็นหลัก การท่องเที่ยวในเชิงชุมชนสามารถให้คุณค่ากับนักท่องเที่ยวและชุมชนเป็นด้านความสัมพันธ์ทางสังคม สุขภาพ และความสุข และวัฒนธรรมของมรดกทางศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แต่ไม่สะท้อนเป็นเม็ดเงิน จึงถูกละเลยและไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร อีกทั้งการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เป็นเชิงสังคมและวัฒนธรรม ที่มีความสำคัญในการดูรักษาชุมชนพื้นที่ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มักได้รับการละเลยด้วยเหตุผลเดียวกัน รัฐควรในการใช้ตัวชี้วัดด้านความสุข (Happiness Index) เป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของการพัฒนาในมิติที่ครอบคลุมมากขึ้น และเป็นประโยชน์กับชุมชนมากที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ได้นำเสนอวิธีการศึกษาวิจัย และจากบทวิเคราะห์การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของประเทศไทย ผู้มีส่วนได้เสียสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1) ผู้ประกอบการกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนสามารถนำกระบวนการวิจัยต่าง ๆ ในงานวิจัยนี้ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาความต้องการของนักท่องเที่ยวในเบื้องต้น โดยจะได้แนวคิดใหม่ ๆ ในการออกแบบโปรแกรมการท่องเที่ยวและการต้อนรับนักท่องเที่ยวให้ดึงดูดมากยิ่งขึ้น และสามารถนำกระบวนการวิเคราะห์ห้วงค์กรแบบ Business Model Canvas และ Social Business Model Canvas ไปใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดวิธีการบริหารกิจการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น การเพิ่มผลกำไร หรือเพิ่มความสำเร็จด้านการพัฒนาสังคม วิถีชีวิต และสิ่งแวดล้อม

2) หน่วยงานภาครัฐ ควรให้การสนับสนุนด้านการยกระดับความเป็นมืออาชีพด้านการบริการ ของการท่องเที่ยวโดยชุมชน เช่น การพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐานที่พัก และมาตรฐาน

ความปลอดภัย ให้เทียบเท่ากับมาตรฐานสากล จะสามารถขยายตลาดให้ครอบคลุมลูกค้าและเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวที่กลับมาใช้บริการได้

3) หน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งในปัจจุบันพบว่าองค์กรในประเทศไทยยังคงมีปัญหาเรื่องการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้จริง และยังขาดเครื่องมือด้านการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งสะท้อนให้เกิดปัญหาที่หลายคนอาจจะเข้าไปผิดว่าเป็นปัญหาด้านโครงสร้าง แต่ระบบการบริหารจัดการนั้น ไม่จำเป็นต้องมีโครงสร้างแบบใดแบบหนึ่ง แต่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพมาก่อนรูปแบบ

4) ภาครัฐจำเป็นต้องเพิ่มการสนับสนุนด้านลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา และเพิ่มกลไกความร่วมมือที่จะให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดโจทย์การวิจัย เพื่อช่วยเหลือเครือข่ายประชาชนที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริง และมุ่งมั่นสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้ จากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า องค์ความรู้ที่ยังขาดอยู่ และที่ชุมชนต้องการ ได้แก่ การศึกษาวิจัยด้านสังคมศาสตร์ ด้านนิเวศวิทยา การบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางและกลไกการพัฒนาอนุรักษ์และฟื้นฟู ที่ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละชุมชน ในบริบทที่แตกต่างกัน

5) งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดมาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกิจกรรมระยะสั้น จึงเป็นได้เพียงข้อเสนอแนะรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพและยกระดับองค์กรที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ในการวิจัยต่อไปควรเป็นการขยายผลการศึกษาโดยเน้นการส่งเสริมพัฒนาองค์กร ควรเป็นการศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการ การกระจายองค์ความรู้ โดยเฉพาะการนำองค์ความรู้ไปพัฒนาองค์กรในสถานการณ์จริง เช่น การสร้างต้นแบบ (Prototype) ที่ดีและนำไปขยายผลต่อ โดยในงานวิจัยชิ้นนี้พบว่า ผู้ประกอบการเห็นถึงความสำคัญ และได้ใช้ประโยชน์จากเครื่องมือช่วยการบริหารจัดการ ดังที่ใช้ในการวิจัย เช่น การสัมภาษณ์ การรวบรวมข้อมูล การทำ Business Model Canvas การวิเคราะห์ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นต้น

6) ในขณะที่งานวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยยังอยู่ในขั้นที่กำลังพัฒนานั้น ผู้เกี่ยวข้องควรระมัดระวังการนำเข้าทฤษฎีการอนุรักษ์จากต่างประเทศโดยไม่ได้พิจารณาให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย เช่น การเกษตรเชิงอนุรักษ์แบบสวนป่าธรรมชาติ (permaculture) เหมาะกับพืชพรรณและระบบนิเวศน์ในเขตอบอุ่น และระบบนิเวศน์ป่าดิบชื้น แต่อาจจะไม่เหมาะกับระบบนิเวศน์แบบป่าผลัดใบ สลับกับทุ่งหญ้า ซึ่งเป็นระบบนิเวศน์ของพื้นที่ส่วนใหญ่ในประเทศไทย ผู้ที่เกี่ยวข้องควรศึกษาองค์ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบนิเวศน์ในประเทศไทย และก็ควรระมัดระวังเรื่องการใช้ทฤษฎีของต่างประเทศในการการอนุรักษ์ด้านศิลปวัฒนธรรม ที่มีความละเอียดอ่อนมากเช่นเดียวกัน

7) การลงทุนในวิจัยและการดำเนินกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์และฟื้นฟูวิถีวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม หากต้องการให้สำเร็จตามเป้าหมายจะมีมูลค่าการลงทุนสูง และเป็นไปได้อย่างยากที่จะคํว่ค่าการลงทุนในด้านตัวเงิน เนื่องจากในหลายกรณี ทรัพยากรทางศิลปวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมไม่สามารถตีค่าเป็นสินทรัพย์ได้ แต่เป็นสิ่งที่เพิ่ม “ความสุข” ให้กับชุมชน หากรัฐยังมองบริบทการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยใช้ GDP เป็นตัวชี้วัดหลักของการพัฒนาประเทศ จะไม่สามารถวัดความสำเร็จในด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูวิถีวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม ได้อย่างครบถ้วน ภาครัฐควรจะนำเกณฑ์ “ความสุข” (Happiness Index) เข้ามาร่วมเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ เพื่อให้สามารถมองเห็นคุณค่าที่แท้จริงของการพัฒนาที่ยั่งยืน

บรรณานุกรม

- (สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 5-6.
- (อนันต์ เกตุวงศ์, การบริหารการพัฒนา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523 หน้า 27.)
- (ไพบูลย์ ช่างเรียน, วัฒนธรรมการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์, 2532), หน้า 17.)
- (ดิน ปรัชญพฤทธิ, ศัพทรัฐประศาสนศาสตร์ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535), หน้า 8.)
- (บุญทัน ดอกไธสง, การจัดองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 4, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2537, หน้า 1.)
- (วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และไทย (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โพธิ์เพชร, 2545), หน้า 39.)
- (Herbert A. Simon, Administrative Behavior (New York: Macmillian, 1947), p. 3.)
- (Frederick W. Taylor อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 27.)
- (Peter F. Drucker อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 6.)
- (Harold Koontz อ้างถึงใน สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523), หน้า 6.)
- (ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 11, กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2543), หน้า 21-22.)
- (วิรัช วิรัชนิการวรรณ, การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2548), หน้า 5.

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.(2554). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2555-2559.

เมษายน2554

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2558). แผนปฏิบัติการของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยปี 2559.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2555). แนวโน้มการเติบโตของการท่องเที่ยวโลก. TAT Review Magazine เม.ย.-มิ.ย. 2555

เกวลิน มะลิ. วารสารเศรษฐศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการปีที่1 ฉบับที่2 กรกฎาคม-ธันวาคม 2557.

โครงการสำรวจความคิดเห็นและทัศนคติทางสังคมรายไตรมาสเรื่องภารกิจร่วมของเอกชนในการแก้ไขปัญหาความยากจนและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม: CSR และ Social Enterprises. สำนักงานพัฒนาฐานข้อมูลและตัวชี้วัดภาวะสังคมสืบค้นจาก

<http://social.nesdb.go.th/social/Default.aspx?tabid=125&articleType=Article View & articleId = 6>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2557). Social Enterprise กับนโยบายรัฐในต่างประเทศ.สืบค้นจาก<http://www.csri.or.th/index.php/2014-12-11-08-22-37/2012-05-27-18-54-24/item/224-social-enterprise>

ภคพนธ์ ศาลาทอง (2557), การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research):รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ, เอกสารประกอบการอบรม โครงการฝึกอบรม “สร้างนักวิจัยรุ่นใหม่” (ลูกไก่) รุ่นที่ 4

โชติ เพชรชื่น. (2529). วิธีแสวงหาข้อเท็จจริงเชิงปริมาณและคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบการศึกษาและ จิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. ประภาพร ไชยวงษ์. (2545). การวิเคราะห์บทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการจัดการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา. ใน เอกสารการประชุมทางวิชาการ เรื่อง การวิจัยทางการบริหาร การศึกษา. (หน้า244 – 247). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2534: 3). หลักบริหารการศึกษา.กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.

นิวัต อุณหพันธ์ุ (2559) วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (CASE STUDY APPROACH), มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตนครสวรรค์, 3

ธงชัย สันติวงษ์ (2546). การบริหารสู่ศตวรรษที่21.กรุงเทพฯ : บริษัทประชุมช่าง.

ธีระ รุณเจริญ.(2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่5).กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.

วิชัย โชควิวัฒน์. (2560). วิสาหกิจเพื่อสังคม. กรุงเทพฯ : หจก.ภาพพิมพ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สหายบล็อก.

พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ ๖๒๑) พ.ศ. ๒๕๕๙ ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร. ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๙ เป็นปีที่ ๗๑ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. ๒๕๖๒ พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราลงกรณ พระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นปีที่ ๔ ในรัชกาลปัจจุบัน

ศักดิ์ดา ศิริภัทรโสภณ. วารสารสมาคมนักวิจัยปีที่ 20 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2558

สถาบันวิทยาการตลาดทุน (2557). ความท้าทายของตลาดทุนต่อการพัฒนากิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย. นักศึกษาหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงสถาบันวิทยาลัยตลาดทุนรุ่นที่ 18.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2554). รายงานการศึกษาฉบับสมบูรณ์ (Final Report)

สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2557ก). ความหมายและคุณลักษณะของ SE. สืบค้นจาก<http://www.tseo.or.th/about/social-enterprise/means>

สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ. (2557ข). แผนแม่บทสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมพ.ศ. 2553 - 2557.สืบค้นจาก http://tseo.or.th/sites/default/files/se_masterplan_53-57.pdf

สฤณี อาชวานันทกุล. 2555. SE catalog รวมกิจการเพื่อสังคมในไทย. บทสัมภาษณ์: ความแตกต่างของคำว่า CSR, Social enterprise และ Social Business. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บริษัทแอมมีพริ้นติ้งจำกัด.

สนธยา พลศรี.(2545). ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน.กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สิทธิโชค วรรณสันติกุล.(2547). จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์.กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์ซี
เอ็ดยูเคชั่น

สิริยา รัตนช่วย (2560), การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นภายใต้พลวัตของโลกยุคใหม่, วารสารการเมืองการ
ปกครอง, ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 ประจำเดือน มกราคม – เมษายน 2560

สุปราณี สนธิรัตน์ และคณะ.(2545). จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 7.กรุงเทพมหานคร:เนติกุลการพิมพ์.

สำนักพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว, กรมการท่องเที่ยว, (2556), แนวทางการบริหารการจัดการแหล่ง
ท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ ทางประวัติศาสตร์ ทางวัฒนธรรม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร (2552), เทคนิคการศึกษารายกรณี: การวิจัยเฉพาะกรณี(Case study research),
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร; ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 : กรกฎาคม – ธันวาคม 2552

Austin, James E., The Collaboration Challenge: How Nonprofit and Businesses Succeed
through Strategic Alliance, Jossey-Base Publisher and the Drucker Foundation

Bornstein, David, How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of
New Ideas, Oxford University Press, updated edition 2014

English Tourist Board and Tourism Management Institute 2003, Destination
Management Handbook: A sustainable approach

Gillette, Frankie Jacobs and Gillette, Maxwell C., DESTINATION MANAGEMENT
COMPANIES

HOW THEY WORK, International Society of Planner

Hersey, Paul. and Blanchard, Kenneth H. (1988). Management of Organization Behavior
: Utilizing.

Keohane, Georgia Levenson, Social Entrepreneurship for the 21st Century: Innovation
Across the Non Profit, Private, and Public Sector, McGraw Hill Group, 2016.

Paton, Rob: Managing and Measuring Social Enterprise, Sage Publication, Reprinted
2007.

UNWTO: Compendium of Tourism Statistics, 2020. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.1811/9789284421459>

http://www.agri.cmu.ac.th/upload/km/02_Evolution_of_Management_Theory.pdf

<https://www.youtube.com/watch?v=qYkMqymp7h8>

<http://elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent/BA101/Cha2.pdf>

<http://www.thaitrainingzone.com/HrdNewsDetail.asp?id=288>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

แบบสัมภาษณ์ผู้ให้บริการการท่องเที่ยวและผู้ประกอบการการท่องเที่ยวของชุมชน

แบบสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการบริหารเพื่อนำมาตั้งโจทย์แนวทางการทดลองทำ
วิเคราะห์ Business Model Canvas

ก. แบบสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการที่ทำหน้าที่เป็น Tour Agents

คำชี้แจง: แบบสำรวจข้อมูลนี้ใช้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในโครงการ “รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย กรณีศึกษาเครือข่าย Thai LocalistA และมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ” ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนเพื่อการวิจัย ประจำปีงบประมาณ 2562

1. ท่านได้มีการวางแผนการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างไร
.....
2. ท่านมีขั้นตอนในการดำเนินบริหารจัดการเครือข่ายชุมชนที่ให้บริการอย่างไร
.....
4. ท่านให้คำนิยามของความสำเร็จในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างไร มีปัจจัยสำคัญอะไรบ้าง
.....
5. ท่านสื่อสารกับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายผ่านช่องทางใดบ้าง
.....
6. ท่านมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการอย่างไร
.....
7. ท่านคิดว่าการพัฒนาการบริหารจัดการสู่การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมจะช่วยให้การท่องเที่ยวโดยชุมชนเป็นอย่างไร
.....

หมายเหตุ : คำถามจะถูกปรับให้ดีขึ้นในระยะถัดไป

ภาคผนวก ข.

แบบสอบถามเพื่อสังเกตการบริหารการจัดการในฐานะนักท่งเที่ยว

นักวิจัยจะทดลองไปรับบริการจากผู้ประกอบการทั้ง 2 กรณีศึกษา และ ชุมชน โดยจะไปซื้อบริการการท่องเที่ยวผ่านช่องทางปกติของทั้ง 2 กรณีศึกษา ประมาณ 3 คณะ คณะละ 4-5 คน โดยจะสังเกตพฤติกรรมการบริหารจัดการดังนี้

ประเด็นการสังเกต	พฤติกรรมที่สังเกตได้	หมายเหตุ
การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Structure and Organizational Design) โดยดูโครงสร้างที่เห็น, ที่มาของโครงสร้าง		
การบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) ▪ กฎระเบียบที่ใช้ และ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ▪ ทักษะการจัดการการท่องเที่ยวการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ▪ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ▪ ความรับผิดชอบร่วมกัน ภาวะผู้นำ และผู้ตามของชุมชนในระดับองค์กร เช่น การอัพเดทอยู่กับโลก ความโปร่งใส ทักษะการประสานงานและบูรณาการ		
การบริหารเครือข่ายและการบริหารประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (การปกป้องรักษาชุมชนให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน (Participation and Networking Management and Development of Causes for Support or Strengthening and Sustaining Community) • การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ กระบวนการ • ความเป็นเจ้าของในท้องถิ่น การรู้จักและเข้าใจทุนสังคมของส่วนรวม เช่น ฐานวัฒนธรรม การปกป้องรักษาชุมชนให้เข้มแข็ง • ความเข้าใจเรื่องความยั่งยืน และการจัดการท้องถิ่นให้ยั่งยืน • ความไว้วางใจในหมู่สมาชิก CBT รวมสมาชิกชุมชนเป็น พันธมิตรในการร่วมสร้างเพื่อยกระดับการให้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชน		

ประเด็นการสังเกต	พฤติกรรมที่สังเกตได้	หมายเหตุ
การบริหารการเงินและการใช้และการเคลื่อนทรัพยากรทุนทางสังคม (Financial Management and Resource Mobilization) • วิธีการบริหารการจัดการผลประโยชน์ • การกระจายผลประโยชน์สู่ชุมชน • วิธีการจัดการกองทุน (ถ้ามี) และ การกระจายรายได้ • การระดมทุนเพื่อดูแลปกป้องรักษาทุนสังคม (เพื่อพัฒนาซ่อมแซม หรือ ปรับปรุง)		

หมายเหตุ : คำถาม จะถูกปรับให้ดีขึ้นในระยะถัดไป

โดยจะจัดให้มีการประชุมเพื่อรวบรวมข้อสังเกตการณ์ และ ทำความเข้าใจวิธีการสังเกตการณ์ ดังนี้

- ก. เป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมนักท่องเที่ยวทุกๆ พฤติกรรม จะต้องมียุทธศาสตร์ในการกระทำ เช่น นักท่องเที่ยวในกลุ่มอนุรักษ์ต้องการ เกียรติยศโดยการแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเดินทางท่องเที่ยวโดยที่สภาพแวดล้อมในสถานที่ตนเดินทางยังคงสภาพความสมบูรณ์ของระบบนิเวศดั้งเดิม
- ข. ความพร้อม หมายถึง ความมีวุฒิภาวะ และความสามารถในการทำกิจกรรม เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ เช่น นักท่องเที่ยวในกลุ่มที่รักความผจญภัย นิยมโต้เขา ปีนหน้าผาต้องมีความพร้อมทั้งสภาพร่างกายและจิตใจแล้วสามารถจะทำกิจกรรมที่ตนชอบได้
- ค. สถานการณ์ หมายถึง เหตุการณ์หรือโอกาสที่เอื้ออำนวยให้เลือกกระทำการกิจกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการ เช่น การท่องเที่ยวตามหมู่เกาะ ควรกระทำในยามคลื่นลมสงบ ไม่ควรทำในขณะที่มีพายุฝนฟ้าคะนอง
- ง. การแปลความหมาย หมายถึง วิธีการคิดแบบต่าง ๆ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่พอใจมากที่สุด สถานการณ์หนึ่ง ๆ เช่น เวลาสิบสองนาฬิกา เป็นเวลาที่นักท่องเที่ยวควรเป็นเวลาที่พักผ่อน นักท่องเที่ยวควรหยุดพักรับประทานอาหารกลางวัน
- จ. การตอบสนอง คือ การตัดสินใจกระทำการกิจกรรมตามที่ตนได้ตัดสินใจเลือกสรรแล้ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น นักท่องเที่ยวได้ตัดสินใจที่จะเดินทางท่องเที่ยวในช่วงวันหยุดเพื่อพักผ่อน ดังนั้นนักท่องเที่ยวจะต้องวางแผนการเดินทาง และจัดการดำเนินการล่วงหน้าในการกระทำการกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตั้งแต่กิจกรรมการกำหนดสถานที่ท่องเที่ยว กิจกรรมการเดินทาง กิจกรรมการจองที่พัก เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง

- ฉ. ผลลัพธ์ คือ ผลจากการกระทำหนึ่ง ๆ อาจได้ผลตามที่คาดหวังไว้ หรืออาจตรงกันข้ามกับความคาดหวังที่ตั้งใจไว้ เช่น นักท่องเที่ยวคาดหวังที่จะมาพักผ่อนรับอากาศสดชื่น แต่ปรากฏว่ามีการเผาไร่ ณ ช่วงเวลาที่นักท่องเที่ยวมาพักผ่อน
- ช. ปฏิกริยาต่อความผิดหวัง คือ ความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่กระทำลงไปไม่บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงต้องกลับมาแปลความหมาย ไตร่ตรอง เพื่อเลือกหาวิธีใหม่ๆ มาตอบสนองความต้องการ หรืออาจจะเลิกความต้องการไป เพราะเห็นว่าเป็นสิ่งที่เกินความสามารถ

ภาคผนวก ค.

แนวทางการสังเกตการรับบริการนักท่องเที่ยวที่รับบริการ

CBT Key Research Question Guides

Part I: (Main focus for Chan, Dr. Krittinee and Pareena, Luke and Susana can observe

Tour Agents/Operators/

- Background of each CBT
- Learning journey: Goals/Expectation/Plan/ Management/Working Mechanism (Business, Community) Outcomes and Impact
- Opportunities vs Challenges
- A: Resource Management: Human (including also Organization, Network), Finance, Infrastructure, Cultural and natural Capitals
- B: Development on Sustainable Value Chain with stakeholders such as Customers/Tourists (including service offerings and communications), Government, NGO, etc. How the community connect everything together)
- What are the changes/Impact so far
- Future Direction

Local Community (Main focus for Chan, Dr. Krittinee and Pareena)

- What was the past situation (likelihood)?
- Other key research questions are similar to the question for tour operators

Part II (Main focus for Luke and Susanna)

Tourists

Before travelling

- Perception towards CBT
- Expectations
- Preparation

During travelling

- Observations + Attitudes towards A, B
- Your experiences, responses, and reactions
- Suggestions for Tour Operators and Local Community to improve or enhance A, B
 - i. Operator's services
 - ii. Community/Operator's resource, cultural, social capital / natural resource Management
 - iii. Their relationship management with Supply Chain Management including the connection with local administrator, NGO, etc.

After travelling

- Reflection on the experience
- Any change of perception
- Lessons learned
- Things to tell or share with other people

ภาคผนวก ง.

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกนักท่องเที่ยวต่อการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน

เอกสารหมายเลข 1

บันทึกผลการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวต่างประเทศที่มีประสบการณ์

Management of community-based tourism in Mae Hong Son province, Thailand

Notes on a brief case study of four CBT projects

By: Chang Liu, volunteer, MFC

Contents

1. Introduction
 2. Methodology
 3. Findings & Discussion
 - A. Preliminary observations: tour agency management style
 - B. Management Implications
 - i. Divergence from CBT's core goals
 - ii. Traditional crafts: race against time
 - iii. Marketing & innovation: solution or threat to CBT?
 - iv. The concept of "authenticity" in CBT
 - v. The role of permaculture in CBT
 - vi. Capacity building in CBT
 - vii. The role of Thai LocalistA in CBT
 4. Conclusion
-

1. Introduction

In Thailand, community-based tourism (CBT) has become a popular component of social development and natural resource conservation strategies (Nitikasetsoontorn, 2015), as globalization compels communities in Thailand and everywhere in the world to end their traditional self-reliance and become increasingly dependent on the outside, urbanized world (Suansri, 2003).

Tourism of any kind is most often a paradox: as traditional communities open up to the outside world, they draw more tourists, whose presence inevitably alters the traditional fabric of the community, which was what attracted them in the first place. Tourists increasingly expect “authentic” travel experiences (Travel Market Report, 2016), but their very presence often diminishes authenticity. As the interviews in this case study will show, visitors’ concepts of authenticity are not always aligned with the way fast-changing communities see themselves.

CBT management can be a sensitive issue. Some scholars argue that traditional knowledge – the very knowledge which CBT proponents claim to want to help traditional communities preserve – is vulnerable to the introduction of Western models of management, because these models are expressed in a new language which creates new perceptions of the natural environment and human behaviour (Wearing & McDonald, 2002).

This case study was of more limited scope. A five-day research tour was conducted in four “hill-tribe” villages in Mae Hong Son to observe the management dynamics of the regional CBT agency and its directors and operators. The objectives were:

1. to study the core competencies, management style and service delivery of Thai LocalistA (a social enterprise CBT network) and its directors and members in each village;
2. to glean lessons for the future of CBT in Mae Hong Son;
3. assess the potential of applying this CBT model to the development of social enterprise CBT projects elsewhere in Thailand;
4. offer a management format appropriate for social enterprise CBT in Thailand.

The discussion that follows will focus on the mostly untapped potential of CBT in this region of Thailand and is divided into seven thematic areas.

2. Methodology

The research team comprised five members: two Thais (“Project Lead”; “Questionnaire Co-author”) and three non-Thais (“Tourist A”, “Tourist B”, and me). The duration of the tour was five days, or roughly one day and night per village.

of the defining elements of CBT is authentic interactions between hosts and visitors (Suansri, 2003). Accordingly, the research team decided on an immersive, participatory approach. I helped select and book a CBT tour through regular channels by contacting a CBT agency, Thai LocalistA, as an English-speaking tourist representing a group. During initial communications (to enquire about tour packages, request itinerary changes, specify dietary restrictions, book flights, etc.), I posed as a foreign tourist in order to observe the tour agency’s management style and performance leading up to the actual tour.

On arrival in Chiang Mai, the Project Lead explained the nature of the research trip to the guide. It was deemed necessary, once on the ground, to include the guide in our research goals so he could secure permissions for interviews with CBT operators in each village.

The researchers participated in all programmed activities and interacted with villagers as would any inquisitive tourist. With the exception of the homestay owner in Baan Dong who doubled as CBT director for his village, formal interviews were conducted only with the CBT director of each village. Information was obtained from the villagers through informal conversations.

Quantitative and qualitative data were obtained through interviews with the director of each CBT project or main CBT operator (homestay owner), conducted in Thai, mostly by the Project Lead, with support from the Questionnaire Co-author. Separate interviews were conducted with the two non-Thai tourists who provided feedback directly to CBT directors (with translation by the Project Lead). Translation support and technical support were provided by me.

Interviews were edited for clarity and are included as appendices. The non-Thai observers provided a separate feedback report (Appendix X).

3. Findings & Discussion

A. Preliminary observations: tour agency management style

Shortly before the research tour, the assigned tour guide advised the research team that his heart condition would prevent him from leading strenuous activities (trekking in caves and forests, etc.). He did not immediately offer to find a replacement, even though he had been delegated as the contact person. Instead, we prompted him to find a substitute guide. This left the impression that Thai LocalistA may not always be adequately prepared and may also lack certain management protocols (instead of handling the matter internally, the delegated representative had to be prompted by his own clients to find a replacement).

This was an isolated incident. Both the official representative of Thai LocalistA and the replacement guide were responsive and courteous at all other times. The official representative promptly designed a new tour when the research team's needs changed; and the substitute guide willingly participated in our online planning meeting.

This incident may hint at the more informal work relationships that exist between this CBT network's members (this will be seen in the interviews). Informal management styles may be natural and advantageous in certain cultural contexts, but they may also be disadvantageous when dealing with the complex needs of foreign tourists, for whom clear communication in their language is a necessary element of any tour.

Some studies have found that when Western models of management are introduced, they have the ability to undermine traditional knowledge structures (Wearing & McDonald, 2014), and this may lead to tensions between tourists, on the one hand, and CBT agents, guides and operators on the other. More discussion follows in a later section of this report.

B. Management Implications

i. Divergence from CBT's core goals

A recurring theme in several of the villages studied was a degree of divergence, over time, from the original goals of CBT toward more mainstream tourism. The ten principles of CBT defined by Suansri (2003) include: to preserve the unique character and culture of the local area; to foster cross-cultural learning; and to respect cultural differences. For the villages in this case study, adherence to these principles was mixed. Mr. Seri Surname?, CBT director of Baan Meuang Paem (Karen village), stated that the original goal of his CBT project was to preserve the positive aspects of the Karens' way of life without sacrificing economic development. Although relatively poor compared to the other villages, Baan Meuang Paem had significant cultural assets. However, it was apparent that except for the women weavers, almost all the craftspeople in the village (basket weaver, herbalist, wood carver) were either approaching or had attained old age and were the last of their lineage yet had long been without an apprentice. If a central goal of CBT is to preserve the "unique character and culture of the local area", which is to say, its traditional arts and livelihoods, it would appear – even from a brief case study – that the reality is often quite different.

In the Lahu village of Ja Bo, Mr. Sonchai Surname?, CBT director, stated that the steady increase in tourist numbers is forcing him to devote more time to discussing simple logistics with his CBT members, such as how to house and feed the rising numbers of tourists, who mostly come on short stays (1-night) to photograph the famous views while enjoying a local coffee.

The current focus of Ja Bo village's CBT project is therefore shifting away from cultural preservation to more mainstream touristic activities – sightseeing and an "urban" coffee culture. (The homestay owners' son operated a stylish café that would not have been out of place in Bangkok, except for the mountain views). Moreover, Mr. Sonchai explicitly stated that he feels increasingly at odds with the short-term, non-cultural goals of his CBT members.

This begs several questions. Is CBT – as it is practised in Ja Bo village and others – truly different from mass tourism, or does it follow the same evolutionary curve, only more slowly? If the original CBT focus on cultural preservation in Ja Bo has diverged in

only four years, and if the CBT director feels at odds with his own CBT operators, what does this mean for Thai LocalistA's vision of a regional CBT network that prioritizes unique local cultures? The management implications are discussed below.

ii. Traditional crafts: race against time

All but one of the villages studied face an urgent problem: finding young villagers who are interested in learning traditional village crafts from the last surviving artisans and who can perpetuate these traditions.

Mr. Kamol Surname?, CBT director of Baan Meuang Pon (Tai Yai village), described the slow but steady emergence of a sense of civic unity and a growing feeling among the villagers of a common cultural destiny, both positive results of the CBT project (as evidence, he pointed to the need for additional staff to support expanding marketing activities). However, as with the Karen village, it quickly became apparent that the last surviving practitioners of his village's unique artistic traditions (ex. hand-patterned zinc sheets; bamboo-hat weaving) were approaching or had reached old age, yet none had an apprentice. The zinc artisan was 96.

In other words, in at least three of the villages, many unique "core" artistic traditions are at imminent risk of disappearing, yet no rescue strategy has been articulated, let alone implemented, as part of Thai LocalistA's CBT management (we were not shown any management document).

If the last generation of artisans dies before passing on their skills, which seems increasingly likely, there will be no one left in Baan Meuang Pon to repair the many decorative zinc eaves in the village (especially on the main temple, but also on some old houses), and a long tradition of finely woven bamboo hats will also disappear. In the Karen village, there will be no one left to produce unique hand-carved wood products or the iconic Karen-style bamboo baskets used to harvest crops and firewood. Both villages will lose an enormous part of their heritage, and their respective CBT projects will be dealt a severe blow. This is a clear management challenge for Thai LocalistA and its CBT operators, yet no concrete action seems to have been taken.

Mr. Kamol related that at the beginning of the CBT project, not a single villager was interested in becoming a member, which he attributed to a deeply held belief that the village lacked any touristic potential of the kind found in Thailand's famous

destinations (beaches, nightlife, shopping, etc.). To his mind, this showed a lack of understanding of CBT and a lack of pride in local treasures (the village is full of old wooden homes, many of them beautiful, others in disrepair, and the traditional teak-leaf roof tiles have all but disappeared).

In the following section, the tourist feedback illustrates the potential and pitfalls of tackling the problem of reviving traditional arts with “outside solutions”.

iii. Marketing & innovation: solution or threat to CBT?

The two non-Thai tourists in our research team had many suggestions on the ways that a village can retain its young people and inject new life into its dying craft traditions.

Tourist A thinks the primary driver of the youth exodus is the lack of income needed to buy the items every young person wants in Thailand: a mobile phone, a motorbike, clothes. This was confirmed by at least one CBT director, Mr. Sonchai Surname of Ja Bo village, who stated that he was concerned about the lack of local employment opportunities for youth who complete their studies or certification elsewhere (ex. school teachers).

Tourist A posited that youth would only be persuaded to stay in the village if they were guaranteed a better income. He stated that generating new sources of income is possible if the village and CBT agency commit to gathering the following data: existing skills and products in the village; and demand from major tourist groups (Westerners, Chinese and Thais). Examples of data-generating questions for tourists: What items would you buy from these artisans? What new product(s) would you like to see them make? How much would you be willing to pay for such a product?

Tourist A also recommended surveying village artisans who want to participate. Examples of data-generating questions for artisans: Would you be able to make a prototype of product XYZ to show potential buyers? How much would you be willing to sell it for? Tourists’ contact information would be taken down for purposes of marketing, ordering and shipping. If projected revenue for a new product is higher than what an artisan currently makes in the village, then perhaps the village youth would be enticed to apprentice or contribute in some other way.

Tourists A and B also felt that a formal marketing approach – based on data collection, social media promotion and modern design – would help kindle a renewal of the traditional arts, which might in turn entice the young generation to stay and become involved in the village, perhaps as web designers, content managers, translators, advertisers, IT experts, etc.

Tourists A and B gave two concrete examples of arts revival projects. The first was a foreign friend who had studied with a bamboo weaver in another village, and who had subsequently created a unique bath travel-kit made entirely of bamboo, which he then promoted on Facebook (Would you buy this? How much would you pay for it?, etc.). His initiative has generated new income for the bamboo weaver and new interest in that village's crafts.

The second example: in Laos they had met a Singaporean woman runs a successful artisan network of 140 villages. Using what they called innovative advertising, she creates added value for the villages' products. She recruits young Laotian models and designers to work on her ad campaigns; in this way, they remain engaged with their traditional arts.

A further suggestion was made by the two tourists: Thai LocalistA should ask village artisans if they are interested in launching an apprenticeship program for Thais or foreign students. Would an artisan commit to teaching for a week, two weeks and two months? If foreigners show interest, Thai LocalistA could research the costs of hiring translators. Interested persons would leave their name and contact info or register through the website, and Thai LocalistA would promote the program on its social media and website.

Finally, the two tourists suggested placing a short biographical note in English along with a donation box at the entrance of the home or workshop of each craftsperson, so tourists can contribute even if they choose not to buy (often, this is due to logistical challenges: traditional products may be too large or fragile for air transport, or not usable in their home country).

Yet the potential of modern marketing to preserve traditional arts and crafts also comes with a potentially great cost. When traditional artisans adapt to foreign demand for new products, their craft can gain exposure and new expression, and attract

greater income and prestige, but this may come at the expense of more traditional uses for the craft. Examples: bamboo baskets whose form follows a specific function as a farm implement; wooden cups and utensils adapted to local beverages and food customs; patterned zinc sheets specifically adapted to local temple architecture, etc. There is always the risk that foreign demand for innovation and customization will lead to the abandonment of older forms of the art. Is this an acceptable risk?

iv. The concept of “authenticity” in CBT

A major theme in the feedback provided by Tourists A and B was a concern with authenticity, a concept that is inherently difficult to quantify because it is essentially subjective.

Suansri (2003) includes the following in her ten principles of CBT: promoting community pride, improving the quality of life, and ensuring environmental sustainability. All of these plays a role in authenticity, as the interviews reveal in this case study. Vajirakachorn (2011) also studied CBT in rural communities in Thailand and identified 10 criteria for the success of a CBT venture, which both echo also complement Suansri’s principles: community participation, local ownership, quality of life, and tourist satisfaction.

Tellingly, Tourists A and B said they had been warned by other tourists about the many villages that feel inauthentic or “fake”, in that the experience is mostly staged: for example, a welcome dance is immediately followed by a ‘village market’ aimed at coaxing tourists to spend money. The result, they said, is that tourists eventually “walk away” or stay away. The two tourists stated repeatedly that if a village wants to attract and retain visitors, it must set itself apart from the rest by retaining its authenticity, and in so doing it will set an example for other villages.

Mr. Sonchai of Ja Bo village stated that early on in his CBT project he had introduced a rule: when receiving guests, Homestay owners must wear traditional Lahu clothing to promote cultural pride (it was noted that the women in the homestay wore their traditional costumes at all times, both inside and outside the home; however, none of the men did so, not even when receiving guests). But is this yet another example of simply showing culture to visitors, rather than intimately involving them in it?

To illustrate authenticity versus appearance, Tourists A and B discussed the meeting with the herbalist-healer in the Karen village, which they had greatly enjoyed. They felt the activity would have been more authentic, however, if some of the healer's patients had been invited to share their experiences of illness and recovery. (It should be pointed out that this, too, could easily be staged.) The tourists also felt it is very important, in any authentic CBT experience, to meet the principal members of a village (mayor, healer, shaman, etc.), who are the keepers of the village's history and knowledge.

They also stated that tourists who are drawn to CBT are often very well-informed about sustainability thanks to the Internet, and are therefore increasingly sophisticated, so they can easily 'sniff out' a 'rehearsed script'. What the two tourists really wanted was to know more about a village's real challenges with sustainability.

There is an obvious and inherent difficulty here. CBT operators are unlikely to want to showcase the negative aspects of their village, however real those may be. If CBT is predicated on authentic relationships, and if relationships take time to develop, it follows that tourists who stay for short periods of time – which the very concept of tourism implies – are unlikely to discover the real stories behind the smiles unless they spend more time in the community.

In Baan Meuang Pon village, Tourist B said that in order to experience a more authentic way of life, a more traditional homestay would have been preferable (such as the one in which the project leader, questionnaire author and myself stayed). She also stated that CBT homestay owners should ensure guest rooms are large enough, comfortable, clean, quiet and appealing.

There is another potential difficulty here. In many if not all small rural communities in Thailand, "authentic" accommodations are precisely small and basic, at least from a Western tourist's point of view. Where does authenticity begin and end? Must CBT accommodations meet Western standards of comfort even if this runs counter to local authenticity? Should visitors adapt as much as possible to local conditions, foregoing the comforts they are accustomed to? Is there a happy medium?

In a similar vein, both Tourists A and B recommended that greater efforts be made, when visitors first arrive, to present the village and put visitors at ease. They

suggested that CBT operators say a few words of welcome (translated or not) before leading visitors to an orientation session for a brief history of the village and the CBT project, etc.

While this may be standard practise in Western tourism, it may or may not be authentic behaviour for the villagers in this case study. It is entirely possible (and beyond the scope of this study to say) that in the cultures encountered here, guests are not usually asked to sit down to a formal presentation. In any meeting between different cultures, there will always be some initial awkwardness, some assumptions and some misunderstandings. How far, then, must CBT operators go to accommodate visitors' expectations, and at what point do such efforts become inauthentic? Could a set of guidelines be established to achieve the best possible balance?

Food was a central and daily concern for the two tourists. They acknowledged that arrangements had been made by the tour guide to provide exclusively vegetarian menus throughout the tour. But they pointed out that not a single host had asked what they would like to eat for breakfast; invariably, they were met with very large Asian-style meals (confirmed on at least one occasion by the research team, who visited the tourists' accommodations in Baan Meuang Pon) centred around copious amounts of white rice. The two tourists stopped eating white rice at every meal but were not given the option of fresh fruit. One of their most frequently repeated recommendations to tour operators was that Western visitors be offered a choice of Western or Thai breakfast, including a lighter option (ex. fruit and coffee), as Western stomachs may not be accustomed to white rice. Offering several choices of breakfast would also mean less wasted food.

White rice was the universal staple for all three daily meals in all four villages, and this is likely the case in all of rural Thailand (the two Thai researchers and I confirmed this on the basis of extensive personal travels throughout Thailand). Tourists in search of authenticity must ask themselves how far they want traditional villages to change to suit their tastes, whether this is in the interest of the village's culture in the long run, and where the equilibrium lies. CBT operators, in turn, must ask themselves and their community members what their culture is willing and able to do to accommodate visitors' needs, and what the implications are.

On a different tack, the two tourists stated that each village could produce its own organic soaps and shampoos specifically for homestays, rather than supplying generic, mass-produced products (this was confirmed by every member of the research team). This would not only generate new income and skills, but would also showcase local herbs and other ingredients, thereby stimulating a new cottage industry (which surely existed before the advent of mass-produced cosmetics). This would also bring villages closer to the CBT principle of increasing economic sustainability and self-reliance.

In a very similar vein, although coffee was a major crop in at least two of the villages, local coffee was available. The two tourists felt that homestays should offer locally or regionally sourced coffee (organic if possible) instead of the ubiquitous Nescafé “3-in-1” instant packs found throughout Thailand. Foreign guests, they said, would easily pay a premium for fresh, local coffee, and this would bring additional income through added value (locally growing, roasting, packaging and serving coffee). The same could apply, they said, to almost every product used in homestays, the idea being to add maximum value to local resources.

v. The role of permaculture in CBT

One of the principles of CBT, according to Suansri (2003), is ensuring environmental sustainability. Except for Ban Dong village, which has benefitted from a Royal Project since 1974, all of the villages studied cultivated corn intensively for CP Group (Charoen Pokphand), Thailand's largest private company and one of world's largest agro-industrial conglomerates (Wikipedia). The research team observed extensive deforestation in Mae Hong Son province and was informed by the guide that most of these denuded areas were destined for corn cultivation. In Northern Thailand, whose geography and ecology are defined by montane forests and a monsoon climate, deforestation can be particularly destructive as it causes landslides and severe erosion.

In contrast to the other villages, Baan Dong's agricultural base was much more diversified, with extensive “terraced” rice fields that follow mountain slopes, many kinds of fruit and vegetables and, regionally, some 30 tons coffee production annually, whose principal buyer is Starbucks.

The village's agricultural focus changed dramatically in the 1970s. The homestay owners reported that in their youth, Baan Dong's high poverty rate compelled 30-40 families to migrate to the cities. In 1974, a Royal Project was founded at Baan Dong as a means of ending the opium trade by introducing alternative crops. Opium production was eventually eradicated.

Tourists A and B liked the agricultural diversification but felt that CBT homestays should plant more fruit trees such as avocado, papaya, mango, pomelo, rambutan, passion fruit, plums, etc. to provide guests with more fresh fruit. The host replied that many fruit are seasonal and therefore unavailable in the rainy season. The tourists returned often to the themes of crop diversification, agroforestry, permaculture and higher fruit consumption.

Tourist A, a permaculture consultant, stated that in all four villages, agricultural plots could be far more productive if they followed the "food forest" model. This model mimics the seven levels of a forest by inter planting many different crops and taking advantage of height differentials, rather than leaving the land fallow for months in-between monoculture harvests.

Tourist A recommended inter planting the host's avocado patch (avocado being a medium-height species) with taller trees such as mango, macadamia, tamarind and jackfruit, and shorter species such as banana and coffee, plus a ground cover such as peanuts – all of which combine to mimic a natural forest's layers, where taller light-loving species provide shade to understory, shade-loving species. He also recommended applying a natural mulch layer around all the trees. Combined, these permaculture techniques would make the land more productive year-round and less dependent on agricultural inputs (water, fertilizer, etc.), and would also provide a more varied diet to both homestay owners and guests, thereby improving their quality of life (one of Suansri's 10 principles of CBT).

Regarding coffee, Tourist A stated that in Chiang Mai, the minimum retail price for half a kilo of coffee beans is 250 baht, and he concluded that Baan Dong villagers could conceivably obtain higher prices for their coffee than what Starbucks pays them

by diversifying their supply chain and selling to more smaller local buyers, and even perhaps by adding value to their coffee by investing in a local café, such as the one that is currently run part-time by the village school). This would also contribute to two other principles of CBT: promoting community ownership of tourism and promoting community pride.

vi. Capacity building in CBT

Mr. Nung and Mrs. Pim Surname?, homestay owners and de facto CBT directors for Baan Dong (a Lawa village, the most isolated of the four villages), identified capacity building as a challenge: they felt more collaboration is needed to secure appropriate resources and bring the village up to CBT standards, for example, by identifying villagers who are able to cook according to the needs of visitors, villagers who have appropriate homes and are able to house guests, etc.

Both tourist A and B remarked that the toilets, bedroom and beds (sheets, mattresses, pillows, blankets) had not been cleaned in a long time. The homestay owners, like all Baan Dong villagers, are hard-working farmers who spend long days in the rice paddies and orchards (when we arrived in the village, we were met by the owner who rushed in from his fields, still in full farming attire), with little extra time to run a homestay.

Mr. Nung said he had started his homestay partly as a form of career planning for his daughter, who had recently graduated and was looking for work (a familiar refrain in all the studied villages); if she eventually takes over the homestay, he said this would free him to continue his farm work. Lack of housekeeping was likely a result of overly long days and labour intensive work in the fields, which confirms the lack of project capacity.

Tourists A and B also remarked on the considerable amount of plastic rubbish littering the steep slope in front of the homestay. The host replied that much of it had already been removed, and that a municipal waste collection service had begun a year ago, but clearly a lack of waste disposal capacity was hampering efforts in this area.

vii. The role of Thai LocalistA in CBT

Mr. Seri Surname² of Baan Meuang Paem described the CBT operator application process: candidates contact him, then a committee examines potential homestays to see if they meet standards of structural safety and hygiene (kitchen, bedrooms, toilets, etc.).

Although data was not obtained on the application process for the other villages, a reasonable assumption might be made that they follow a similar process. Important questions of accountability should be asked regarding the functioning and composition of such committees: who are their members, by what criteria are they selected, and by whom? What are these safety and hygiene standards, how are they established, and by whom? How are they verified, how often, and by whom?

On the regional level, it remains unclear whether Thai LocalistA has developed a clear mandate, including standards and reporting protocols. Does it publish an annual report? Or is it more an informal association? With respect to CBT principles, is TL now mainly concerned with increasing tourist numbers and revenue – as Mr. Sonchai of Ja Bo village seemed to suggest – or is it actively seeking ways to expand on its core CBT goals and values?

For Mr. Kamol Surname, Thai LocalistA is “a tour agency that understands CBT and the needs of the community”. He stated that in its early years, TL held many promotional events in Bangkok through booths, brochures, etc., which he and fellow CBT directors attended at their own expense. Does this mean that Thai LocalistA does not receive any government funding? Does it conduct its own fundraising, apart from tourism revenue?

There are many other important and unanswered questions: does TL exist mostly to redistribute tourism revenue among CBT members, or does it have (or plan to have) a more visionary role? Does it have a board and a president? If not, how does it hold its members accountable?

As was mentioned earlier, the hallmarks of a modern, westernized management system – clear reporting hierarchies, standards and reporting protocols, annual reports, accountability procedures, etc. – may or may not be appropriate to the villages studied

and may even actually harm certain traditional knowledge structures. Ultimately, TL's management structure should also reflect the CBT principle of involving community members from the start in every aspect (Suansri, 2003), but it is unclear to what extent the participating communities have participated in TL's management decisions.

4. Conclusion

As we have seen in both the tourist feedback and the responses from the CBT operators, CBT management in this small part of Northern Thailand is a complex and sensitive process that brings together two very different ways of life, which sometimes clash: that of the hill-tribe cultures –traditional, non-urban-educated, more communal, more oral-based, more nature-based, less reliant on abstract knowledge – and that of the visitors and CBT tour agencies: modern, urban-educated, more individualistic, more graphic-based, more technology-oriented, more reliant on abstract knowledge.

To put into practice the principles of CBT, a management model must strive for balance between these two ways of life. It is this author's opinion – a contentious one, perhaps – that because the former is increasingly at a disadvantage (indeed, increasingly similar to the outsider's urban way of life), special steps must be taken in any CBT management plan to ensure that a CBT project has as its primary goal the bicultural sustainability of the community, without which there cannot be economic sustainability, which is short-hand for long-term economic well-being.

Although interviews with only two Western tourists and four CBT directors over a short, 5-day CBT tour are not sufficient to permit extrapolation and broad conclusions, this case study does give a glimpse into some of the realities of CBT in this part of Thailand, its strengths and weaknesses, and its potential for social development. One gets a sense that tourists arrive with certain expectations (the tension between wanting to experience "authenticity" and wanting to travel in comfort), and that the realities of traditional cultures undergoing great change under the influence of globalization present a mismatch with the promotional imagery of CBT.

One wonders if there is also a tendency to shift over time to a more reductionist, profit-centered management model that is community-based in name but not in spirit, one that focuses on increasing tourism revenue at the expense of CBT principles. This

tendency, if indeed that is what is occurring, could be curbed with strong and effective management by the regional CBT agency, but it remains to be seen whether this agency is sufficiently strong to reach its full potential as a unifying and guiding force for CBT in this part of Thailand.

Perhaps the most potent image and lasting memory of this short research tour is one that can stand as a metaphor for the cultural survival of these remote villages who have decided to welcome the outside world: the image of strong, dignified, serene and confident artisans continuing to practice their art as they have all their lives, in spite of old age and the worrying trends unfolding just outside their door. The visitor, struck by their ingenuity, skill and unfailing dedication, is inspired to help.

Sources

Nitikasetsoontorn, S. "The Success Factors of Community-Based Tourism in Thailand" NIDA Development Journal, Vol. 55, No. 2, 2015.

Suansri,P. (2003). Community Based Tourism Handbook. Bangkok: Responsible Ecological Social Tour (REST).

Travel Market Report. (2016). Website.

<https://www.travelmarketreport.com/articles/Travelers-Seek-More-Authentic-Experiences-Agents-And-Tour-Operators-Rise-To-The-Challenge>

Vajirakachorn, T. Determinants of Success for Community-Based Tourism: The Case of Floating Markets in Thailand. Ph.D. thesis, Texas A&M University, College Station, TX, USA, 2011.

Wearing, S., & McDonald, M. "The Development of Community-based Tourism: Rethinking the Relationship between Tour Operators and Development Agents as Intermediaries in Rural and Isolated Area Communities", Journal of Sustainable Tourism, Vol. 10, No. 3, 2002.

Wikipedia. Accessed online: https://en.wikipedia.org/wiki/Charoen_Pokphand

เอกสารหมายเลข 2

บันทึกข้อสังเกตการให้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

Luke and Susana Hancock CBT Feedback Report 17 June 2019

Day 1 & 2 – village 1: Good

- The most authentic and skillful artisan crafts men and women of all the villages. Great we could participate in the weaving. Good we could meet the local medicine man. Good overall experience.
- The river walk in nature was very special – peaceful, authentic natural beauty. Lovely experience. It would be nice to ask the group to practice mindful walking/active meditation and listen to and connect with the nature and not just talking all the time.
- Hosts very friendly and kind.
- Hygiene was ok.
- Beautiful nature walk to the fish conservation site

Improvement

- Driving to village 1 we should stop at a nice Thai organic coffee shop.
- Lunchtime in Pai we should find and stop at a nice Thai organic restaurant not a sugar/msg restaurant for the mainstream tourists.
- Add sink to the bathroom. No need for plastic containers of cream, toothpaste etc. simply asks guests to bring their own toiletries.
- Move light switch to entrance of door
- Have mosquito nets already installed on all four corners
- Offer Thai organic coffee and tea not nestle 3 in 1.
- Provide water refill not plastic bottles
- Offer fruit for breakfast not just rice & egg and banana
- Their neighbors were talking for hours loudly for too late so we could not sleep. The hosts should ask them to be quiet. We did not sleep well. Not nice.
- The host needs hospitality training on how to receive tourist.
- The Shaman village should be part of the program.

Side note: very sad to see the farmers cutting the rainforest to growing GMO CP Corn and not growing organic Thai produce for sale to the village and local markets.

Day 3 – Village 2: Good

- Great view.
- Nice group participation in the weaving. Nice to take home a self-crafted souvenir.
- Lunch and dinner was ok.
- The trek to the cave was nice but would not advise to offer that in the rainy season, the steps are too dangerous to climb.
- It was nice to see the musical instruments and play with them and the clothes.
- Good they had water refill and not plastic bottles. This helps change the tourist's behavior for the better.
- Mattress and room was fine. Bathroom was a bit of a slippery walk away.

Improvement

- 3 hour drive was too long for such a village. We didn't think it was a CBT village but a mainstream tourist village looking for tourist dollars because of its view. It didn't offer much more that was special.
- The village looked more like a mainstream tourism operation looking to earn money and not a CBT village – lacking in authenticity. Only one man doing weaving sometimes while also having other jobs in the village. Does he really earn a living from weaving?
- We did not see the black clothes maker and where they make the clothes. It looked like the restaurant was a retail outlet to sell the clothes to tourists not a CBT operation.
- They could display the clothes for sale in the restaurant and or in the coffee shop next door.
- Would be good to meet the village medicine man and or shaman. Their seemed a real lack of authentic CBT artisan craftsmanship. It seemed fake.
- It would have been nice to meet the musical instruments craftsman.

- The guide should prepare people for the trek, explain the intensity of the trek, what proper shoes and shorts to wear and mosquito spray.
- The restaurant food was average and could be improved. They should use more local grown herbs and spices. They should offer Thai organic brown rice not white rice.
- The breakfast was not good. Must provide fresh fruits, coffee and tea and not just rice with eggs and vegetables.
- The Host must have hospitality training on how to receive the tourists.

Day 4 – Village 3

- Nice middle class village, clean and quiet. The evening diner was nice – brown rice and fruit.
- We slept in the maid's room, small room. Bathroom with hot water.
- It was nice they offered us mango for breakfast as we did not eat the rice, eggs and vegetables.
- The crafts people were good. Again, especially the bamboo weaver, should ask what the tourists would like to see and buy that he does not yet make.
- Great to do a group activity of making flour coconut cake. Shame it's quite unhealthy and causes constipation due to the white rice flour.

Improvement

- Again another long drive of 3 hours. Not so nice.
- The family is middle class and so they should offer their guests a decent room with a decent bed and mattress and not a thin hard mattress on the floor. It is not acceptable the host give the maid's room to tourists. It gives a bad example to tourists. We did not sleep well. Not nice.
- It would be nice to sleep in the main old traditional house. Our room could have been in Bangkok or anywhere in Thailand. It was not a CBT village room experience.

- They should ask if it's ok we eat rice and egg for breakfast. We do not and did not eat it. We told them we can't eat rice for breakfast as well as lunch and dinner due to constipation.
- They should have organic Thai tea and coffee nor nestle 3 in 1.
- The village should plant more fruit trees: Avocado, Pomelo, Mango, Papaya, Banana and use for homestay CBT guests.
- The bathroom was very dirty. The sink and floor needed a good clean.
- The mattress should have a sheet over it to lie on.

Day 5 – Village 4: Good

- Nice friendly enthusiastic couple
- Good to see they are actually growing Thai organic food. It was the first time. The king's project clearly has a positive influence on the village, but that is also because CP GMO Corn was not in the village – due to the evergreen forests.
- Good to see the king's project.

Improvement

- Another long drive, not so nice.
- Need curtains on the bedroom window.
- Hygiene standards need to improve. Clean the bathroom, bathroom sink and floor. The bed cover needs to be washed and the mattress should have a sheet over it to lie on.
- They should not talk so loudly for 1-2 hours after the guests have gone to sleep, it is not very considerate or caring. We did not sleep for 1-2 hours. It was not a nice experience.
- Clean the rubbish in front of the guest house balcony.
- Grow one big tree and one small tree on the same land as the avocado to increase productivity and earnings.
- Again too much Thai food for breakfast, good they had some berries for us to eat.
- The host must ask the tourist what they would like to eat for breakfast. They should include fruits

- There were no CBT crafts people in the village.
- The village doctor and shaman should be part of the tour.

General points for all

- All artisans should have a “Donation Box” ideally made by one of the village craftsman so even if tourists do not want to buy anything they may still support the crafts person.
- Replace nestle 3 in 1 coffee with Thai organic tea and coffee.
- Offer fruit for breakfast.
- The crafts people could offer an apprenticeship learning program and explain this program to the tourists to see if anyone would like to learn. Program should include food and accommodation from someone in the village.
- The crafts people should each have their story on the wall describing the origins of their skill.
- The local guide should ask all customers what products they would like to see and buy from the crafts people in future. Innovation is an important way to increase sales, by listening to what the market wants.
- Cooks should use more local grown herbs and spices when preparing their meals. Must not use MSG and sugar on the food.
- Offer water refill and not plastic bottles.
- Use chickens that lay eggs and don't by chemical feed eggs from CP chickens.
- Upon arriving to a village and after placing bags in room and perhaps taking a shower, the local guide or host should give a 5-10 minute introduction to the CBT village.
- They should offer Thai organic brown rice not white rice.
- All the villages should plant more fruit trees: Avocado, Pomelo, Mango, Papua, Banana, Pomegranate and offer to the guests and sell to the village and local market. This way saving lots of money from buying food. You have the sun and land.
- Hygiene and cleanliness is free. It costs nothing but makes a huge positive difference to the experience of the guests staying in the guest house. Most if

not all the places needed a good thorough cleaning. It relates to a lack of standards and hygiene.

Problem: CP GMO Corn is ugly problem, both for the economic resilience of the people and the local biodiversity of the fauna flora due to all the chemicals it uses and because it is an unnatural monoculture. The relationship disempowers the Thai people by reducing their knowledge of how to work with local crop species and by not having their own seeds. Instead they have to buy new seeds, fertilizer and chemicals each year. They then have to sell the corn back at a certain agreed price. CP controls and dictates the relationship, not the farmer. There are unnatural extra costs (seed, fertilizer, herbicide) instead of using free local heirloom or hybrid seeds and free local organic compost material to grow diverse high quality Thai organic food that could be sold at a premium, like the Thai organic avocados being sold for 120 baht per kilo and costing the farmer almost nothing in input material costs except labor.

Solution: First, to research where there are many CP farmers close together in a growing region and ask if they would be keen to receive the same or even more money without having the extra input costs of seeds and chemicals. Second, the king's project would research in that same region if there is a market for its local Thai organic produce. If yes, then begin training and supporting the farmers to transition to a local Thai agricultural practice. During the transition period they could still receive the same CP salary so they may live. Start small and grow.

เอกสารหมายเลข 3

บทความของ ดร.กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์

28 มิถุนายน 2562

ทึ่งอง CBT

กรุงเทพธุรกิจ

i-NewsPaper

โดย กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์



ทึ่งอง CBT

สัปดาห์ที่ผ่านมา ดิฉันมีโอกาสร่วมคณะวิจัยไปศึกษาการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน หรือที่เรียกกันว่า CBT (Community Based Tourism) ต้องยอมรับว่าตอนแรกมีความเข้าใจแบบไม่ชัดเจน

คิดว่า CBT เป็นการท่องเที่ยวชุมชนที่ทำให้เห็นถึงวิถีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของชาวบ้าน กระทั่งได้ไปสัมผัสจริงเข้าใจความหมายที่ลึกซึ้งกว่านั้นว่า CBT มีปัจจัยสำคัญคือ การที่ชุมชนลุกขึ้นเป็นผู้จัดการท่องเที่ยวด้วยตัวเอง ทำให้เราได้เข้าถึงแก่นแท้ความเป็นท้องถิ่นที่ถูกถ่ายทอดเป็นประสบการณ์

ประเทศไทยเรามีอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในกลไกขับเคลื่อนสำคัญ และที่ผ่านมาได้มีการสนับสนุน CBT มาอย่างต่อเนื่อง ทว่ายังต้องการทิศทางกับการขับเคลื่อนที่ชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางให้ขยายผลได้อย่างเป็นระบบ เริ่มต้นตั้งแต่เป้าหมายของ CBT ที่ทริปวิจี้ครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การ

มีมาตรการพัฒนาอาจมีตั้งแต่การฟื้นฟูอัตลักษณ์สร้างความภาคภูมิใจในวิถีชุมชน โดยให้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือส่งเสริมให้คนมารวมตัวกันหารายได้ แล้วสร้างสรรคถ่ายทอดให้ผู้มาเยือนได้ร่วมเรียนรู้ งานพัฒนายังรวมไปถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน โดยการต้อนรับผู้มาเยือนช่วยเปิดมุมมองให้ได้เห็นกลับมาสำรวจสภาพความเป็นอยู่ และจัดสรรให้อยู่ในเกณฑ์เป็นมาตรฐานยอมรับกันได้ทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องความสะอาด ปลอดภัย

ทริปครั้งนี้เราได้เห็นชาวบ้านปรับห้องน้ำเพื่อพร้อมให้ผู้สูงวัยใช้งานง่าย และเป็นการร่วมดูแลผู้สูงวัยในชุมชนไปด้วย ความชัดเจนในเป้าหมายการพัฒนาช่วยในการบวนการตัดสินใจ ดังที่ผู้นำชุมชนสะท้อนให้ทีมวิจัยฟังว่า หากจะลงทุนทำอะไรเพิ่มเติมต้องคิดก่อนว่า จะเป็นประโยชน์ต่อใจชุมชนไม่ใช่แค่เพื่อโปรโมทให้คนมาเที่ยวกันมากๆ

ว่าด้วยเรื่องความสมดุลในการจัดการเป็นประเด็นสำคัญถัดมา CBT มุ่งความยั่งยืนในการพัฒนา จึงต้องพิจารณาจำนวนนักท่องเที่ยวที่เหมาะสมไม่ไปทำให้เกิดความวุ่นวายในความเป็นอยู่ของชุมชน บางทีก็มีการกำหนดโควตาจำนวนที่พร้อมเปิดรับในแต่ละช่วง โดยดูถึงวิถีความเป็นอยู่หลักเป็นสำคัญ เช่น ช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิตทางการเกษตรที่ต้องระดมกำลังกันทำงาน ก็อาจจะไม่รับนักท่องเที่ยวมาในช่วงเวลานั้น หรือบางกรณีอาจวางแผนและสื่อสารกับนักท่องเที่ยวให้มาร่วมด้วยช่วยกันทำงานเสียเลยก็ได้

คุณภาพของนักท่องเที่ยวจึงสำคัญยิ่งกว่าปริมาณที่ได้ นักท่องเที่ยว CBT ควรได้รับข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจก่อนมาเที่ยว CBT เป็นการมาเพื่อสัมผัสเรียนรู้วิถีความเป็นอยู่ที่แท้จริง และการมาเยือนเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนไปพร้อมกัน เข้าใจดังนี้แล้วนักท่องเที่ยวก็จะไม่มาพร้อมความคาดหวังแบบลูกค้าทั่วไป ที่ว่าฉันทจ่ายเงินแล้วต้องสนองความต้องการสร้างความพึงพอใจกับฉันให้ได้ ขณะเดียวกันชุมชนเองก็ต้องพร้อมเปิดกว้างปรับตัวด้วย ไม่ใช่จะยึดเอาแต่ที่เป็นอยู่และอยากทำ แต่พร้อมเรียนรู้ร่วมกับนักท่องเที่ยว เอาการแลกเปลี่ยนความเห็นไปใช้ปรับกระบวนการทำงานและการจัดการชุมชนต่อไป

ตัวอย่างจากทริปวิจี้ครั้งนี้ ผู้ร่วมทางของเราที่เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติได้ช่วยสะท้อนเรื่องการจัดการขยะในหมู่บ้าน เริ่มตั้งแต่ขยะอาหารที่ด้วยความที่เป็นไทยกลัวแขกกินไม่อร่อยเลยเตรียมไว้มากมาย นักท่องเที่ยวแนะนำว่า น่าจะถามความต้องการก่อนเตรียมก็ได้จะได้ไม่เหลือทิ้ง และยังแนะนำให้แยกขยะอาหารไปทำปุ๋ยอินทรีย์ปลูกผักสวนครัว แล้วเก็บกลับมาปรุงอาหารให้กิน เป็นเศรษฐกิจหมุนเวียนที่สร้างเสน่ห์ให้กับชุมชนและเป็นคุณค่าทางใจกับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวด้วย

ความสนใจเรื่องสิ่งแวดล้อมนี้เป็นอีกแง่มุมที่มากับ CBT ผู้นำชุมชนสะท้อนให้ฟังว่านักท่องเที่ยวสนใจมาเที่ยวแบบนี้ มักจะเป็นกลุ่มที่ใส่ใจในเรื่องการอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมด้วย จึงพบกิจกรรมเชิงธรรมชาติควบคู่ไปกับกิจกรรมเรียนรู้วิถีวัฒนธรรม โดยมีตั้งแต่แนวผจญภัยเดินป่า เรียนรู้พืชพรรณท้องถิ่นไปจนถึงการทำเกษตรเชิงไปลุยสวนดูแลแปลงและร่วมทำฟาร์ม ยิ่งนักท่องเที่ยวให้ความสนใจก็ยิ่งทำให้ชุมชนตื่นตัวในประเด็นนี้

5 กรกฎาคม 2562

อีกสักทีกับ CBT

กรุงเทพธุรกิจ

i-NewsPaper

โดย กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธิ์



อีกสักทีกับ CBT

สัปดาห์ก่อนได้เล่าประสบการณ์ข้อสังเกตจากกรณีวิจัยศึกษาการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนหรือ CBT ที่มุ่งเน้นงานพัฒนาเป็นเป้าหมาย ดำเนินการโดยชุมชนเองเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นอยู่และการยกระดับคุณภาพชีวิตคนในท้องถิ่น ขณะเดียวกันเมื่อมีการท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยวแล้วก็ย่อมมีเงินรายได้เข้ามาหมุนเวียนในชุมชน

จัดสรรรายได้ที่เข้ามาให้มีก้อนที่นำส่งสู่การพัฒนาชุมชนส่วนกลาง แม้ว่าไม่ใช่ทุกบ้านที่เปิดเป็นโฮมสเตย์หรือเป็นบ้านที่ทำกิจกรรมฐานเรียนรู้ แต่การที่มีนักท่องเที่ยวมาอยู่ในชุมชนนั้นก็สร้างผลกระทบกับทุกฝ่าย ตั้งแต่การร่วมใช้ทรัพยากรไปจนถึงการสร้างขยะ และยังเป็นเรื่องบรรยากาศความเป็นอยู่ที่มีคนแปลกหน้าแวะเวียนมาอยู่ด้วย การจัดสรรเงินไปช่วยเหลือชุมชนโดยรวมจึงเป็นเรื่องชอบธรรมและยังเป็นโอกาสสร้างการมีส่วนร่วมของทุกคนในท้องถิ่นด้วย โดยควรดูแลให้มีการรายงานการดำเนินงานกันอย่างเปิดเผยโปร่งใส จ้องช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งในท้องถิ่นโดยเฉพาะเมื่อมีโอกาสธุรกิจเข้ามาพร้อมๆ กัน

การกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมทั่วถึง เช่นการจัดคิวนักท่องเที่ยวเข้าพักบ้านโฮมสเตย์ การส่งเสริมให้หลายบ้านได้รับงานทำอาหารมารับรองแขกก็เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ เพราะมีผลกับความสามัคคีในชุมชน CBT หลายแห่งที่เงินทำใหกลุ่มแตก เรื่องนี้ชาวบ้านบอกว่าการเข้มแข็งของกลุ่มที่มาร่วมบริหารจัดการและความเสียสละเป็นหัวใจสำคัญ ยิ่งอยู่กันเป็นชุมชนเล็กๆ ยิ่งเห็นกันได้ง่าย เรื่องการรายงานตัวเลขอย่างเป็นระบบและมีธรรมาภิบาลจะเข้ามาช่วยในประเด็นนี้

รายได้ที่เข้าสู่ชุมชนยังมีส่วนที่ขยายต่อจากเรื่องท่องเที่ยว (เช่น ที่พักโฮมสเตย์ อาหาร กิจกรรมการเรียนรู้และเที่ยวชม) โดยเป็นส่วนที่นำจากการขายสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่นที่ฐานการเรียนรู้การถักผ้ามีผ้าทอขาย ที่ฐานเรียนรู้ภูมิปัญญางานไม้มีของที่ระลึกหัตถกรรม เป็นต้น จอดคิดเห็นจากนักท่องเที่ยวที่ไปร่วมทริปวิจัยพร้อมกับพวกเราคือ ข้าวของเหล่านี้มีมูลค่าการเอาไปใช้งานจำกัด อย่างกระบอกสานมาในรูปแบบตอบโจทย์การเอาไปเก็บเกี่ยวพืชผลในพื้นที่ที่นักท่องเที่ยวไม่รู้ว่าจะซื้อเอาไปทำอะไร ยังมีเรื่องสนิม เช่น สีสันของผ้าที่นักท่องเที่ยว (ในที่นี่เป็นชาวยุโรป) บอกว่าน่าจะมีการศึกษาข้อมูลพูดคุยกับนักท่องเที่ยว CBT ที่เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนต้องหาสมดุลด้วยเพื่อไม่เสียอัตลักษณ์ความเป็นตัวเอง

เรื่องความเป็นมาของชุมชนและชุมชนเป็นสิ่งที่นักท่องเที่ยวให้ความสนใจเป็นพิเศษ นักท่องเที่ยวที่ร่วมทริปวิจัยได้ให้ความเห็นไว้ว่า อยากให้มีการสื่อสารเรื่องราวหรือ Story ของคน เช่นประวัติหมอยาว่าเริ่มรักษามาตั้งแต่เมื่อไร มีใครที่เจ็บป่วยแล้วหายได้ หรือเรื่องราวป่วนหลังของศิลปินด้านต่างๆ ที่นำมาฐานเรียนรู้ นักท่องเที่ยวบอกว่านี่แหละคือ ความประทับใจที่เค้าจะเอากลับไป แต่ต้องมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบให้มากขึ้น เช่น มีป้ายติดบอก แทนที่จะต้องพึ่งพาไกด์ให้มาคอยบอกกล่าว ซึ่งบางครั้งอาจลืมหรือเปลี่ยนคนแล้วเลยทำให้เรื่องไม่ต่อเนื่องกันก็มี

การถ่ายทอดเรื่องราวที่ยังสามารถสร้างโอกาสกับผู้นำชุมชนอีกกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนักเรียน นักศึกษาหรือคนที่สนใจมาเรียนรู้เชิงลึก สอดคล้องกับแนวทางจัด CBT ที่มุ่งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อีกด้วย ปัจจุบันมีหลายโครงการและสถาบันสนับสนุนให้นักศึกษานักวิจัยได้เข้าไปฝังตัวในชุมชนเพื่อถอดรหัสช่วยจัดระบบองค์ความรู้ภูมิปัญญา และยังเป็นการช่วยให้การถ่ายทอดความรู้ดำเนินไปต่อกับคนในชุมชนเองและคนภายนอกที่มีความสนใจ

การสื่อสารนับเป็นหนึ่งในปัจจัยสร้างประสบการณ์ คนในชุมชนอาจเกร็งหรือกังวลกับการพูดคุยกับนักท่งที่เกี่ยวข้องคิดที่ได้จากการวิจัยชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการสื่อสารมีหลากหลายทราบเท่าที่มีความพยายามจะเปิดรับกัน หลายแห่งที่คณะเราไปเข้าบ้านทักทายด้วยอริยาไศยไมตรี แม้พูดคุยไม่เข้าใจกับนักท่งที่เกี่ยวข้องแต่ก็สามารถใช้ภาษากายบ้าง ภาษาถิ่นบ้าง ฝั่งนักท่งที่เกี่ยวข้องก็เปลี่ยนไปกับการพยายามตีความและสื่อสารกลับ นับเป็นเสน่ห์ดีไปอีกแบบ นอกจากประโยชน์ในการต้อนรับผู้มาเยือนแล้ว การสื่อสารยังให้เกิดการเปิดมุมมองของคนในท้องถิ่น และอีกประการที่ผู้นำชุมชนสะท้อนให้ฟังคือ ช่วยสร้างความเพลิดเพลินกับผู้สูงวัยในท้องถิ่นที่บางครั้งอยู่กับตัวเองเหงาหงอยเหงาหมองเศร้าจะคุย แต่พอนักท่งที่เกี่ยวข้องแวะเวียนมาก็ช่วยเติมชีวิตชีวา

การทำ CBT ที่ยั่งยืนควรดำเนินการเป็นเครือข่าย เพราะจะช่วยให้เกิดการเติมเต็มซึ่งกันและกัน เช่นที่พบมีการจัดเส้นทางให้ความหลากหลายโดยครอบคลุมจากหมู่บ้านหนึ่งสู่อีกหมู่บ้านหนึ่ง และเครือข่ายยังช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่ได้ทั้งในการจัดการท้องถิ่นและงานพัฒนาชุมชนที่มีหลายประเด็นใกล้เคียงกัน เครือข่ายยังมีผลช่วยเรื่องการสร้างและยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน CBT กระตุ้นให้เกิดการควบคุมคุณภาพ โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัย ความสะอาด เป็นต้น

การพัฒนา CBT เป็นโอกาสสร้างความยั่งยืนในหลายมิติ ทั้งการกระจายรายได้ ลดเหลื่อมล้ำ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมบำรุงฟื้นฟูชุมชน นำที่จะมาร่วมสนับสนุนกันให้มาก

ภาคผนวก จ.

กระบวนการถอดบทเรียนอย่างมีส่วนร่วมด้วย

Social Business Model Canvas และ Business Model Canvas

เอกสารหมายเลข 1

กำหนดการการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการ
 กิจกรรมเพื่อสังคมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน
 ภายใต้โครงการวิจัยย่อยที่ 3 รูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับกิจกรรมเพื่อสังคมการ
 ท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย
 วันที่ 20-21 สิงหาคม 2562 จังหวัดระนอง

ที่มา

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยได้สนับสนุนทุนการวิจัยกับมูลนิธิสถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน ให้มีการศึกษาและพัฒนา แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทยสู่การเป็นกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบองค์กรจัดการจุดหมายปลายทาง ซึ่งจะมีการศึกษาแนวทางใน 3 มิติ โดยจะเป็นการศึกษาวิจัยผ่านกรณีศึกษา 2 องค์กรคือ Thai LocalistA ที่มีพื้นที่ทำงานที่ภาคเหนือ และ มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ ที่มีพื้นที่ทำงานภาคใต้ ภายใต้โครงการย่อย 3 โครงการ ดังนี้



โดยสมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นสมาคมไม่แสวงหากำไร ได้รับมอบหมายให้ทำงานศึกษาวิจัยแนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการและการพัฒนาศักยภาพขององค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่มุ่งไปที่การพัฒนาให้เป็นองค์กรจัดการจุดหมายปลายทาง (Destination Management Organization) ที่สนใจจะพัฒนาให้เป็นกิจกรรมเพื่อสังคม หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคม จากกรณีศึกษา ทั้ง 2 องค์กรดังกล่าวข้างต้น

นิยามความหมายของ ของสำนักงานการบริหารแห่งประเทศไทย (Thailand Management Agency -TMA) “การบริหารการจัดการองค์กร” คือ การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ และ คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni) โดยมีคณะทำงานเป็นคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวม ปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard) และ การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถ มองเห็นได้ 3 ทางคือ

- ก. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับชั้นตอนของ สายการบังคับบัญชา
- ข. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย
- ค. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน (Getzals & Guba)

การจัดประชุมการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารการจัดการกิจการเพื่อ สังคมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยจัดการประชุมร่วมกับ Andaman Discoveries และ เครือข่ายผู้นำการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารการ จัดการขององค์กรจัดการจุดหมายปลายทางของธุรกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชน ในวันที่ 20-21 สิงหาคม 2562 ณ พื้นที่ของกรณีศึกษา ณ อำเภอคุระบุรี จังหวัดระนอง

วิธีการศึกษาวิจัย

สัมภาษณ์เชิงลึกผ่านกระบวนการประชุม โดยใช้เครื่องมือกระบวนการถอดบทเรียน (Retrospective Reflection) และ เครื่องมือการพัฒนารูปแบบองค์กรในตาราง 9 ช่องของ Business Model Canvas ตลอดจนการเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรกิจการเพื่อสังคม มานำเสนอในกระบวนการ

จุดประสงค์

- 1) การนำข้อมูลที่ได้ค้นพบในเบื้องต้นกลับไปทบทวนกับคณะทำงานของกรณีศึกษา
- 2) ถอดบทเรียนระบบการบริหารการจัดการองค์กรจัดการจุดหมายปลายทางในแบบกรณีศึกษาองค์กร แบบไทยๆ
- 3) ทำความเข้าใจการจัดตั้งองค์กรแบบวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) และวิเคราะห์ร่วมกัน ถึงแนวทางการจัดตั้งองค์กรด้วยเครื่องมือ Business Model Canvas

- 4) ระดมความเห็นรูปแบบการบริหารการจัดการที่เหมาะสม รวมไปถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเครือข่าย

สิ่งที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้เข้าร่วมได้รับข้อมูลการศึกษาข้อมูลที่ผ่านมา และ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและเพิ่มเติมข้อมูล
- 2) ผู้เข้าร่วมเข้าใจกฎระเบียบและวิธีการจัดการองค์กรจัดการจุดหมายปลายทางในรูปแบบกิจการเพื่อสังคม
- 3) แนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่เหมาะสมอย่างมีส่วนร่วมจากการระดมความเห็นของบุคลากรหลักขององค์กรกรณีศึกษา
- 4) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ถึงแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมสำหรับการท่องเที่ยวโดยชุมชนแบบไทยๆ

กลุ่มเป้าหมาย

เนื่องจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จึงขอให้ทาง Andaman Discoveries พิจารณาเชิญเฉพาะเครือข่ายที่ร่วมทำงานกับองค์กรมายาวนาน และ กระบวนการจะมีการพูดถึงข้อมูลเฉพาะขององค์กร ขอให้มั่นใจว่าทางองค์กรสามารถเปิดเผยข้อมูลให้กับภาคีเครือข่ายที่เข้าร่วมกิจกรรมในครั้งนี้ โดยขอ กำหนดให้ไม่เกิน 12 คน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ผู้ถือหุ้น กรรมการ และ เจ้าหน้าที่ของกรณีศึกษา
- 2) ผู้นำชุมชนของเครือข่ายในการให้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนของกรณีศึกษา
- 3) นักท่องเที่ยวที่เป็นลูกค้าประจำหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในกระบวนการบริหารจัดการ

งบประมาณ

ทีมวิจัยโครงการย่อย 3 มีงบประมาณในการจัดการประชุม ดังนี้

1. ค่าเดินทางเฉพาะผู้นำชุมชน ไม่เกิน 10 ท่าน
2. ค่าอาหาร 1 มื้อ อาหารว่าง 2 มื้อ 50 คน ราคาไม่เกิน 300 บาท
3. ค่าที่พักทั้งหมด 10 ห้อง ห้องละ 800 บาท (สำหรับผู้ที่มีความจำเป็นต้องอยู่เนื่องจากเดินทางไกล เท่านั้น)
4. ค่าเช่าอุปกรณ์ห้องประชุม และ ห้องประชุม ไม่เกิน 4,000 บาท

ร่างกำหนดการ

20 สิงหาคม	กิจกรรมเพื่อทบทวนการดำเนินงานที่ผ่านมา
8.30-9.00 น.	ลงทะเบียน วันที่ 1
9.00-9.15 น.	แนะนำตัว
9.15-9.30 น.	อธิบายกระบวนการทั้ง 2 วัน
9.30-10.30 น.	เวิร์คชอป 1: ทบทวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่อุปทาน (Empathy)
10.30-10.45 น.	พักเบรก
11.00-12.30 น.	เวิร์คชอป 2 ทบทวนและประเมินผลกระทบทางสังคมของมูลนิธิฯ (Impact Value Chain Assessment and Evaluation—I like, I wish)
12.30-13.30 น.	พักรับประทานอาหาร
13.00-14.00 น.	เวิร์คชอป 3 วิเคราะห์ปัญหาที่ค้นพบในห่วงโซ่อุปทานและผลกระทบทางสังคม (Refinement)
14.00-15.00 น.	เวิร์คชอป 4 ออกแบบพัฒนาต่อยอดห่วงโซ่อุปทาน และ ผลกระทบทางสังคม (Ideate)
15.00-15.30 น.	พักเบรก
15.30-16.00 น.	สรุปผลเวิร์คชอปของวันที่ 1 เตรียมกระบวนการสำหรับวันต่อไป
16.00-16.30 น.	ตอบข้อซักถาม สรุปผลการระดมความเห็น และ ศึกษาความพร้อมการจัดตั้ง องค์กร
17.00 น.	เดินทางกลับ หรือ สำหรับคนที่พักที่โรงแรมเดินทางพักที่โรงแรม
18.30 น.	สำหรับผู้ที่พักที่โรงแรม ร่วมรับประทานอาหารร่วมกัน
21 สิงหาคม	กิจกรรมเพื่อศึกษาว่าหากจะพัฒนาเป็นกิจการเพื่อสังคมต้องทำอะไรบ้าง
8.30-9.00 น.	ลงทะเบียน วันที่ 2
9.00-10.30 น.	เวิร์คชอป 5 วิเคราะห์การทำธุรกิจ SE 1 (Impact Business Model Canvas 1)
10.30-10.45 น.	พักอาหารเบรก
10.45-12.00 น.	เวิร์คชอป 6 วิเคราะห์การทำธุรกิจ SE 2 (Impact Business Model Canvas 2)
12.00-13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
13.00-14.30 น.	เวิร์คชอป 7 สังเคราะห์โครงสร้างรูปแบบการดำเนินงาน ของ บริษัท, มูลนิธิ และ ชุมชน (Management and Structure Assessment and Design)
14.30-14.45 น.	พักอาหารเบรก

14.45-16.30 น.	ศึกษาโอกาสและข้อจำกัดในการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมภายใต้ พรบ. 2562 และออกแบบการจัดการที่เหมาะสมสำหรับ Andaman Discovery (ทั้งกรณีที่มีโอกาส และในกรณีที่เป็นข้อจำกัด)
16.30 น	เดินทางกลับบ้าน

เอกสารหมายเลขที่ 1.1

ข้อมูลเกี่ยวกับกิจการเพื่อสังคม หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคม

วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย สำหรับประเทศไทยรัฐบาลได้ดำเนินการจัดทำแผนแม่บท สร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2553 - 2557 โดยแผนแม่บทดังกล่าวได้ครอบคลุมยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างการรับรู้และการเรียนรู้เรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบและขีดความสามารถของวิสาหกิจเพื่อสังคม ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาช่องทางการเข้าถึงแหล่งเงินทุนและทรัพยากร (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557) และได้จัดตั้งสำนักงานสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) ขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2554 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 โดยได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมไว้ 5 ประการคือ

ประการที่ 1 มีเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมไม่ใช่ผลกำไรสูงสุดโดยจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนตั้งแต่แรก

ประการที่ 2 มีรูปแบบการดำเนินการที่มีความยั่งยืนทางการเงินโดยดำเนินการในรูปแบบธุรกิจมีรายได้จากการขายมากกว่าส่วนที่ได้รับจากเงินบริจาคหรือการรับทุนสนับสนุน

ประการที่ 3 เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยมีกระบวนการผลิต และดำเนินกิจการที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสุขภาวะสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

ประการที่ 4 มีผลกำไรกลับคืนสู่สังคมและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยผลกำไรจากการดำเนินงานส่วนใหญ่จะถูกนำไปขยายผล เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 1. หรือคืนกำไรส่วนนั้นให้แก่สังคมและชุมชน โดยควรมีสัดส่วนมากกว่าส่วนที่นำมาปันผลให้ผู้ถือหุ้น

ประการที่ 5 ดำเนินการอย่างโปร่งใสบริหารแบบมีธรรมาภิบาล โดยมีการจัดทำข้อมูลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเปิดเผยต่อสาธารณะวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย มีหลากหลายประเภทและรูปแบบ โดยสามารถแบ่งประเภทและรูปแบบตามกลุ่มบุคคลที่จัดตั้ง และตามประเด็นความสนใจหรือเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อมในด้าน

ต่าง ๆ (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2557) ลักษณะกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยได้ มีการรวบรวมรูปแบบได้ไว้ดังนี้

ก. รูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

รูปแบบของกิจการ	ลักษณะที่สำคัญ	จุดเด่นและอุปสรรค
เครือข่ายและองค์กรชุมชน(Community - Based Social Enterprise)	วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว ชุมชนสหกรณ์องค์กรการเงิน ชุมชน	-สามารถแก้ไขปัญหาสังคมสุขภาวะและสิ่งแวดล้อมในชุมชนได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมีการจัดตั้งบริหารจัดการและดำเนินกิจการโดยคนในชุมชนซึ่งเข้าใจสภาวะ และปัญหาในชุมชนอย่างถ่องแท้ - ต้องการตัวกลางหรือการเข้าถึงภาคธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อบริหารจัดการกิจการให้สามารถพัฒนาจนมีขนาดใหญ่
องค์กรสาธารณประโยชน์ (Non - Governmental Organization)	ธุรกิจที่จัดตั้งและ/หรือถือหุ้น โดยองค์กรสาธารณประโยชน์	-องค์กรหลายแห่งริเริ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วยเงินทุนที่ได้มาจากเงินบริจาค และเงินให้เปล่า ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนหลักและนำมาพัฒนาเป็นกิจกรรมที่สร้างรายได้ - กิจการในกลุ่มนี้ประสบปัญหามากกว่ากลุ่มอื่นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถในการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มคนที่เลือกทำงานในองค์กรมักจะมี ความเชี่ยวชาญความเข้าใจและ/หรือความสนใจในการดำเนินงานทางธุรกิจที่จำกัด
หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ (Government Sector and State Enterprise)	ธุรกิจที่จัดตั้งและ/หรือถือหุ้น โดยหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ	- เป็นการกระจายการให้บริการสาธารณะต่างๆ จากหน่วยงานของรัฐไปสู่วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยให้อำนาจในการบริหารงานของชุมชนเพิ่มมากขึ้นในการริเริ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมด้วยเงินทุนสนับสนุนในการเริ่มต้นกิจการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและความใกล้ชิดกับชุมชน

รูปแบบของกิจการ	ลักษณะที่สำคัญ	จุดเด่นและอุปสรรค
		- กิจการในกลุ่มนี้ประสบปัญหาการบริหารจัดการเชิงธุรกิจ เนื่องจากกลุ่มคนที่ดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากภาครัฐซึ่งบางส่วนขาดประสบการณ์ในเชิงธุรกิจ รวมทั้งขาดศักยภาพที่จะทำให้กิจการเติบโตอย่างยั่งยืน
ผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneur)	กิจการที่บุกเบิกโดยผู้ประกอบการเพื่อสังคม	- ประเทศไทยกำลังตื่นตัวกับกระแสการสร้างผู้ประกอบการใหม่ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยมีกลุ่มผู้ประกอบการใหม่บางกลุ่มโดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่ที่สนใจจัดตั้งธุรกิจที่ นอกจากจะสร้างผลกำไรแล้วยังมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมสุขภาวะและ/หรือสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้ประกอบการรุ่นใหม่ดังกล่าวเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย - ผู้ประกอบการใหม่มักประสบปัญหาทางด้านเงินทุนอย่างมากทั้งในการระดมเงินทุน เริ่มต้นกิจการและเงินทุนในการขยายกิจการ ในขณะที่การเข้าถึงเงินทุนเชิงพาณิชย์จากแหล่งอื่นแทบจะเป็นไปไม่ได้เลย นอกจากนี้การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจก็เป็นอีกหนึ่งความท้าทายเนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่ได้มีพื้นฐานความรู้ด้านบริหารธุรกิจโดยตรงหรือถ้ามีก็ขาดประสบการณ์

รูปแบบของกิจการ	ลักษณะที่สำคัญ	จุดเด่นและอุปสรรค
ธุรกิจภาคเอกชน (Private Businesses)	ธุรกิจที่จัดตั้งโดยธุรกิจเอกชน (Corporate)	- เป็นการต่อยอดมาจากกิจกรรม CSR ขององค์กรที่ถูกพัฒนาให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคมที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน - มักจะไม่ประสบปัญหาทางด้านเงินทุนในการจัดตั้งและการขยายกิจการรวมทั้งยังมีความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างดีเพราะมีการบริหารจัดการโดยภาคเอกชน
ธุรกิจภาคเอกชน (Other Social Enterprises)	ธุรกิจที่จัดตั้งหรือถือหุ้นโดย วัดสถาบันการศึกษาสถาบัน อื่นๆ ฯลฯ	- มีแนวโน้มที่จะสามารถส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยเหลือคนในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมหรือการให้บริการเสริมหรือทดแทนบริการของหน่วยงานรัฐโดยตรง - การสนับสนุนจากองค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนดังนั้นเงินทุนสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมในกลุ่มนี้จึงถือได้ว่ามีความจำเป็นโดยเฉพาะในการเริ่มต้นกิจการ

ข. ลักษณะของกิจการเพื่อสังคม

กิจการเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐศาสตร์ : หากพิจารณาลักษณะของกิจการเพื่อสังคมในมิติทางเศรษฐศาสตร์ Roger Spear and Eric Bidet (2003) ได้อธิบายลักษณะโดยทั่วไปของกิจการเพื่อสังคมใน 4 ลักษณะสำคัญดังนี้

- กิจการเพื่อสังคมมีการผลิตสินค้าและบริการที่ต่อเนื่องแตกต่างจากองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีเป้าหมาย คือ การใช้จ่ายเงินเพื่อการกุศลหรือกิจกรรมให้คาบปรึกษา เช่น มูลนิธิต่าง ๆ ที่มีรายได้หลักจากการรับบริจาคเงินแต่กิจการเพื่อสังคมนั้น ต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการผลิตสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องจึงจะทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้

- กิจกรรมเพื่อสังคมมีความเป็นอิสระจัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของผู้มีส่วนร่วมและมีบริหารจัดการภายใต้กรอบที่กำหนดขึ้นจากสมาชิก แต่อยู่ภายใต้กฎหมายหรือการกำกับของรัฐบาลกิจกรรมเพื่อสังคมมีอิสระในการดำเนินการถึงแม้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากรัฐบาลหรือหน่วยงานอื่น ๆ
- กิจกรรมเพื่อสังคมมีความเสี่ยงทางเศรษฐกิจเหมือนภาคธุรกิจทั่ว ๆ ไประดับความเสี่ยงขึ้นอยู่กับความพยายามของสมาชิก และผู้มีส่วนร่วมภายในองค์กรเพื่อรักษากิจการให้ปลอดภัย
- กิจกรรมเพื่อสังคมมีการจ่ายเงินตามค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำ แตกต่างจากผู้ที่ทำงานภายใต้องค์กรการกุศลหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยส่วนใหญ่เป็นลักษณะการทำงานของอาสาสมัครและไม่มีการจ่ายผลตอบแทนในรูปตัวเงิน

กิจกรรมเพื่อสังคมในมิติของสังคม: กิจกรรมเพื่อสังคมมีความเชื่อมโยงกับสังคมโดยตรง เพราะเป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของสังคมมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง หากพิจารณาลักษณะของกิจกรรมเพื่อสังคมในมิติของสังคมสามารถจำแนกได้ดังนี้

- ริเริ่มโดยกลุ่มของประชาชนที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาที่ประสบร่วมกันในสังคม หรือรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างประโยชน์ให้กับสังคม
- กิจกรรมเพื่อสังคมมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เพื่อประโยชน์ของชุมชนให้บริการชุมชน หรือเฉพาะกลุ่มคนคุณลักษณะของกิจกรรมเพื่อสังคม คือ ความปรารถนาที่จะส่งเสริมความรู้สึกรับผิดชอบของคนในระดับท้องถิ่น
- ใช้หลักการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิกอำนาจในการตัดสินใจ ใช้หลักการของ “หนึ่งสมาชิกหนึ่งเสียง” โดยที่อำนาจไม่ได้กระจายไปตามจำนวนหุ้นหรือสัดส่วนของเงินทุนที่แต่ละคนมีอยู่
- การมีส่วนร่วมโดยธรรมชาติ กับกิจกรรมทางเศรษฐกิจของกิจกรรมเพื่อสังคม ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับรู้ และมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการในรูปแบบประชาธิปไตย
- การศึกษารูปแบบกิจกรรมเพื่อสังคมที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาองค์กรการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน จะเป็นอย่างไรการศึกษาเบื้องต้นนี้จะนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ต่อไป

เอกสารหมายเลขที่ 1.2

ข้อมูลที่ต้องใช้ในกระบวนการพัฒนา Business Model Canvas

เนื่องจากการพัฒนาโครงการนี้ เป็นการนำเสนอรูปแบบธุรกิจในกระบวนการพัฒนาและขับเคลื่อนสังคมซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการแบบธุรกิจ แต่มุ่งเป้าการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะการพัฒนาความเข้มแข็งของชุมชนด้วยการประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงท้องถิ่น นั้น ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนารูปแบบธุรกิจ ในแนวทางการเป็นกิจการเพื่อสังคม หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคม (ซึ่งในงานวิจัยนี้จะขอหลีกเลี่ยงการใช้ความหมายวิสาหกิจเพื่อสังคม เพราะ มีนัยยะของประเภทธุรกิจ ขนาดชุมชนเท่านั้น) หรือยังมีรูปแบบของธุรกิจประเภท Social Business ที่การศึกษาวิจัยชุดนี้ต้องพัฒนาศึกษาในการทบทวนวรรณกรรม โดยจะศึกษา Business Model นี้จะประกอบเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ปัจจัยการสนับสนุนกิจกรรมหลักภายในองค์กร (Core Activity)

การศึกษาโครงการนี้มีเป้าหมายที่ชัดเจนคือการศึกษาารูปแบบธุรกิจ เพื่อพัฒนาแผนธุรกิจของจัดการจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวโดยชุมชน หรือการพัฒนาโมเดลธุรกิจ (Business Model) ที่เป็นไปได้และเหมาะสม จะศึกษาข้อมูลด้วยเครื่องมือ Business Model Canvas (รูปแบบหรือโมเดลธุรกิจบนผืนผ้าใบ) ที่ถูกพัฒนาขึ้นมาและนำเสนอโดย Alexander Osterwalder ในหนังสือชื่อ Business Model Generation มีการนำเสนอกรอบความคิดในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ โดยการนำเสนอการสร้างรูปแบบธุรกิจด้วยเครื่องมือดังนี้

- Canvas เป็นการนำเสนอเครื่องมือเพื่อใช้ในการวาดกรอบแนวคิดที่เป็นรูปแบบของธุรกิจ
 - Patterns เป็นการนำเสนอตัวอย่างรูปแบบธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดแนวคิดรูปแบบทางธุรกิจ
 - Design เป็นการนำเสนอเครื่องมือในการใช้ออกแบบรูปแบบธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ
 - Strategy เป็นการมองภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม
 - Process ได้แก่กระบวนการรวบรวมแนวคิดและเครื่องมือทั้งหมด และสร้างเป็นรูปแบบธุรกิจ
- โดยจะทำการศึกษาปัจจัยและตัวแปรทั้งหมด 9 Building Blocks ซึ่งเป็น Model หลัก ดัง แสดงตามภาพ

ก. Customer Segment (CS) กลุ่มลูกค้าของเราเป็นกลุ่มไหน?

- ตลาดมวลชน (Mass Market) หมายถึงกลุ่มลูกค้าทั่วไปที่มีขนาดใหญ่
- ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) หมายถึงตลาดย่อย ๆ มีขนาดเล็ก ที่มีความต้องการที่เฉพาะเจาะจง เหมือนกันภายในกลุ่ม

- ลูกค้าเฉพาะด้าน (Segmented) หมายถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่เฉพาะแตกต่างจากตลาดทั่วไป โดยทั่วไปมีขนาดใหญ่กว่าตลาดเฉพาะกลุ่ม
- ตลาดหลากหลาย (Diversified) หมายถึงตลาดที่มีความต้องการที่หลากหลาย แตกต่างกันไป
- ตลาดสองด้าน (Multi-sided Platform or Multi-sided Markets) หมายถึงตลาดหรือลูกค้าตั้งแต่ 2 กลุ่มที่ มีความสัมพันธ์กัน แต่มีความต้องการที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจนิตยสาร มีรายได้จากลูกค้า 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ซื้อโฆษณา และผู้ซื้อนิตยสาร

ข. Value Propositions (VP) คุณค่าของสิ่งที่เราขายอยู่คืออะไร? เข้าไปช่วยแก้ปัญหาในจุดไหน? ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มความสะดวกสบาย อาทิเช่น Apple นำเสนอ iTunes Store และอุปกรณ์อื่นๆ ที่สามารถเชื่อมโยงให้ลูกค้าสามารถดาวน์โหลดคอนเทนต์ ที่ในอดีตมีความยุ่งยาก ไม่มีมาตรฐาน แต่กลับสามารถทำได้สะดวกมากในปัจจุบัน เป็นการมอบประสบการณ์ที่ดี ๆ ให้กับลูกค้า, ช่วยประหยัดต้นทุน เช่น พกบริการ Cloud ต่าง ๆ , ลดความเสี่ยง, เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่อย่าง สายการบินราคาประหยัด หรือ กองทุนรวม เป็นต้น

- สิ่งใหม่ ๆ (Newness)
- การทำงาน (Performance)
- รูปแบบเฉพาะตน (Customization)
- ทำสำเร็จ (Getting the Job Done)
- การออกแบบ (Design)
- ตราสินค้าและสถานภาพ (Brand/Status)
- ราคา (Price)
- การลดค่าใช้จ่าย (Cost Reduction)
- การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
- การเข้าถึงง่าย (Accessibility)
- ความสะดวก (Convenience/Usability)

ค. Channels (CH) ขายอย่างไร? ผ่านทางไหน? ไม่ว่าจะเป็นการขายเองโดยตรงผ่านหน้าร้านผ่านเว็บไซต์ หรือผ่านทางคู่ค้า แจกแจงออกมาให้หมด

ง. Customer Relationships (CR) เรามีช่องทางสร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างไรบ้าง? มีเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่คอยให้ความช่วยเหลือ Facebook, Twitter? ศูนย์บริการลูกค้า (Call Center)? หรือมีช่องทางให้ลูกค้าสืบหาข้อมูลได้ด้วยตัวเองได้เช่น Web-Self Service เป็นต้น

- การช่วยเหลือโดยบุคคล (Personal Assistance)
 - การช่วยเหลือโดยบุคคลที่ได้รับมอบหมาย (Dedicated Personal Assistance)
 - การบริการตัวเอง (Self-service)
 - บริการอัตโนมัติ (Automated Services)
 - การสร้างกลุ่มสังคมของลูกค้า (Communities)
 - การร่วมสร้างสรรค์ (Co-creation)
- จ. Revenue Streams (R\$) วิธีการหารายได้ของเราเป็นอย่างไร? เช่น เป็นระบบสมาชิก คิดค่าธรรมเนียม รายเดือน/รายปี? คิดตามการใช้งานจริง? การปล่อยให้เช่า?, การคิดค่าลิขสิทธิ์? หรือ นำรูปแบบ Multi-Sided Platform มาใช้ เช่นเปิดให้ลูกค้าใช้ฟรี และคิดค่าใช้จ่ายกับผู้โฆษณา อย่างธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์, Google เป็นต้น
- การขายสินทรัพย์ (Asset Sale)
 - ค่าใช้งาน (Usage Fee)
 - ค่าสมาชิก (Subscription Fee)
 - การให้ยืม การเช่า และการเช่าซื้อ (Lending/Renting/Leasing)
 - การให้สิทธิ์ (Licensing)
 - ค่านายหน้า (Brokerage Fees)
 - การโฆษณา (Advertising)
- ฉ. Key Resource (KR) ทรัพยากรของบริษัทเราคืออะไร? ซึ่งเป็นได้ทั้งเงินทุน, ทรัพยากรบุคคล, สิ่งของ, ทรัพย์สินทางปัญญา อาทิเช่น บริษัท Qualcomm ผู้ผลิตชิปเซ็ตให้กับอุปกรณ์โทรศัพท์ต่างๆ นั้น การออกแบบชิปเซ็ตเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของทาง Qualcomm โดยตรง ,หรืออย่าง Apple ก็มีแบรนด์และแพลตฟอร์มที่แข็งแกร่ง เป็นต้น
- กายภาพ (Physical)
 - ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual)
 - บุคคลกร (Human)
 - การเงิน (Financial)
- ช. Key Activities (KA) สิ่งที่ต้องทำเพื่อขับเคลื่อนให้โมเดลธุรกิจนี้ทำงานได้คืออะไร? อันได้แก่ การผลิต, การเข้าไปช่วยแก้ปัญหาให้กับลูกค้า หรือ การจัดการดูแลแพลตฟอร์ม ยกตัวอย่าง เช่น บริการ Cloud ต่างๆ ต้องคอยจัดการดูแลแพลตฟอร์ม, ธุรกิจสิ่งพิมพ์ หัวใจหลักก็คือคอนเทนต์ ดังนั้นก็ต้องมีการสร้างและเขียนขึ้นมา เป็นต้น

- การผลิต (Production)
- การแก้ปัญหา (Problem Solving)
- การสร้างรูปแบบหรือเครือข่าย (Platform/Network)

ซ. Key Partners (KP) ใครคือคู่ค้าของเรา? หลายธุรกิจไม่สามารถดำเนินไปได้ถ้าขาดซึ่งคู่ค้า และถึงแม้เราจะทำได้เองก็ไม่คุ้มเพราะเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสูง บางครั้งควรเลือกที่จะ Outsource ออกไป เพื่อที่บริษัทจะได้หันมามุ่งในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือดูแลลูกค้าอย่างจริงจัง และหลายธุรกิจก็ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

ตัวอย่างคู่ค้าของ Apple เห็นได้ชัดมาก ไม่ว่าจะเป็นบริษัทเพลง ผู้ผลิตอุปกรณ์แบบ OEM, หนังสือพิมพ์และนิตยสารแจกฟรีทั้งหลายก็ต้องจับมือกับสถานที่สำคัญๆ ต่างๆ ในการนำหนังสือเหล่านั้นไปวาง, เว็บไซต์ซื้อขายของก็ต้องอาศัยระบบการชำระเงินของผู้ให้บริการ, Nintendo ก็ต้องพึ่งผู้พัฒนาเกมใหม่ๆ มาไว้บนเครื่อง Wii เป็นต้น

- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Optimization and Economy of Scale)
- การลดความเสี่ยงจากความไม่แน่นอน (Reduction of Risk and Uncertainty)
- การซื้อทรัพยากรหรือกิจกรรมเฉพาะ (Acquisition for Particular Resources and Activities)

ฅ. Cost Structure (C\$) ค่าใช้จ่ายหลักของธุรกิจคืออะไร? อาทิเช่น ระบบโครงสร้างที่ต้องดูแลรักษา, ระบบฐานข้อมูลที่นับวันจะขยายใหญ่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ , ค่าใช้จ่ายอันเกิดจากการที่ต้องพัฒนาซอฟต์แวร์ไปเรื่อยๆ หรือบางรายเป็นงานที่เกี่ยวกับการตลาดเป็นหลัก ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายด้านการตลาด, การดึงดูดลูกค้าเข้ามา เป็นต้น

- ต้นทุนคงที่ (Fixed Costs)
- ต้นทุนแปรผัน (Variable Costs)
- การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of Scale)
- การประหยัดจากขอบเขต (Economies of Scope)

ส่วนที่ 2) ปัจจัยการสนับสนุนกิจกรรมสนับสนุนภายในองค์กร (Supporting Activity) และ

ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) คือ กิจกรรมที่ช่วยเข้ามาสนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสามารถแบ่งกิจกรรมสนับสนุนออกเป็น 4 กิจกรรมย่อยและมีรายละเอียดดังนี้ (Mercadal, 2014; Presutti. Jr., 2011)

ก. โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) คือ ปัจจัยรากฐานสำหรับการดำเนินการขององค์กร เช่น ระบบการเงิน การบริหารจัดการภายในขององค์กร เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ข. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ กิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรในองค์กร อาทิ การวิเคราะห์ความต้องการขององค์กร การจัดสรรและคัดเลือก การพัฒนา ฝึกอบรม สวัสดิการและความสัมพันธ์ของบุคลากร รวมถึงขั้นตอนการประเมินผลดำเนินงาน เป็นต้น
- ค. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) คือ กิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศ และ นวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาช่วยในการเพิ่มคุณค่าและประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการดำเนินงาน
- จ. การจัดซื้อจัดหาปัจจัยการผลิต (Procurement) คือ กิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและจัดซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์ และ ปัจจัยเบื้องต้นสำหรับการผลิตในกิจกรรมหลัก รวมถึงขั้นตอนการเจรจาต่อรองกับบริษัทคู่ค้า (Suppliers) เช่นกัน
- ฉ. ไตรกำไรสุทธิ (Triple Bottom Line) ศึกษาวิธีการประเมินผลกำไรของกิจการองค์กรที่ยั่งยืน ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นในปี 1997 โดยนาย John Elkington ที่มุ่งหวังให้เป็นวิธีการประเมินผลความยั่งยืนจากการดำเนินงานของกิจการองค์กร ว่าสามารถสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ (Elkington, 1997; Slaper & Hall, 2011; Norman & MacDonald, 2003; Stenzel, 2010; Shnayder, van Rijnsoever, and Hekkert, 2015)

ด้านที่ 1 ผลตอบแทนสุทธิทางด้านกำไรตัวเงิน (Profit) เป็นผลตอบแทนในรูปของตัวเงินหรือกำไร หลังจากการหักค่าใช้จ่ายทางบัญชีออก ซึ่งรวมถึงการหักต้นทุนที่มองเห็นและมองไม่เห็นออกทั้งหมด โดยผลตอบแทนในด้านนี้จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจ ทั้งนี้นอกจากในรูปของผลกำไรหลังการดำเนินการ ผลตอบแทนสุทธิด้านกำไรยังอาจหมายถึงผลลัพธ์ทางการเงินในรูปแบบการลดต้นทุนต่าง ๆ ในการดำเนินการที่ส่งผลต่อคุณค่าขององค์กรธุรกิจ อาทิ ผลกำไรเพิ่มขึ้น จากการวางแผนการผลิต ออกแบบขนส่ง และบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกส่วนของกิจการองค์กร เช่น คู่ค้า พันธมิตรเชิงธุรกิจ ชุมชน ที่มีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนการดำเนินการ เป็นต้น

ด้านที่ 2 ผลตอบแทนสุทธิทางด้านมนุษย์และสังคม (People) เป็นผลตอบแทนสุทธิในรูปของมนุษย์ หรือความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์ด้วยกันเองภายในสังคม เช่น คนในชุมชน ลูกจ้าง ทรัพยากรบุคคล พนักงาน พันธมิตร ภาครัฐ หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ ซึ่งผลตอบแทนในลักษณะนี้จะแสดงถึงการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม ปราศจากการเอาเปรียบต่อ ลูกจ้าง แรงงาน ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้อง โดยเกิดจากการที่ระบบภายในองค์กรมีการวางแผนและกำหนด วิสัยทัศน์ โครงสร้างธุรกิจ การออกแบบ การผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความ

เป็นธรรม และเท่าเทียมต่อผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน นอกจากลักษณะการดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรมแล้ว ผลตอบแทนทางด้านมนุษยียังหมายถึง การมุ่งคืนประโยชน์หรือคุณค่าสู่ทุนมนุษย์และสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ช่วยพัฒนาด้านสาธารณสุข การศึกษา สร้างรายได้ หรือสิทธิประโยชน์แก่ผู้ด้อยโอกาสภายในชุมชน เป็นต้น

ด้านที่ 3 ผลตอบแทนสุทธิด้านสิ่งแวดล้อมหรือทุนธรรมชาติ (Planet) เป็นผลตอบแทนในลักษณะที่กิจกรรมหรือการดำเนินการของกิจการองค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เป็นผลเสียต่อสภาพแวดล้อม โดยมุ่งลดผลกระทบจากกิจกรรมต่างๆขององค์กรธุรกิจที่มีต่อทุนธรรมชาติและโลกให้มากที่สุด (Ecological Footprints) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การลดปริมาณการใช้พลังงาน สิ่งแวดล้อม ลดปริมาณการเกิดขยะและสารพิษต่อสิ่งแวดล้อม ใช้พลังงานทดแทนเพื่อเป้าหมายในการรักษาสภาพสิ่งแวดล้อม และทุนธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวยังแสดงถึงความสามารถในการกำหนดและวางแผนโครงสร้างธุรกิจให้เอื้อต่อการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่คำนึงถึงผลข้างเคียงต่อสิ่งแวดล้อมในขณะผลิต การเลือกบริษัทคู่ค้าที่มีกระบวนการผลิตวัตถุดิบที่ไม่มีพิษและส่งผลเสียต่อสภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

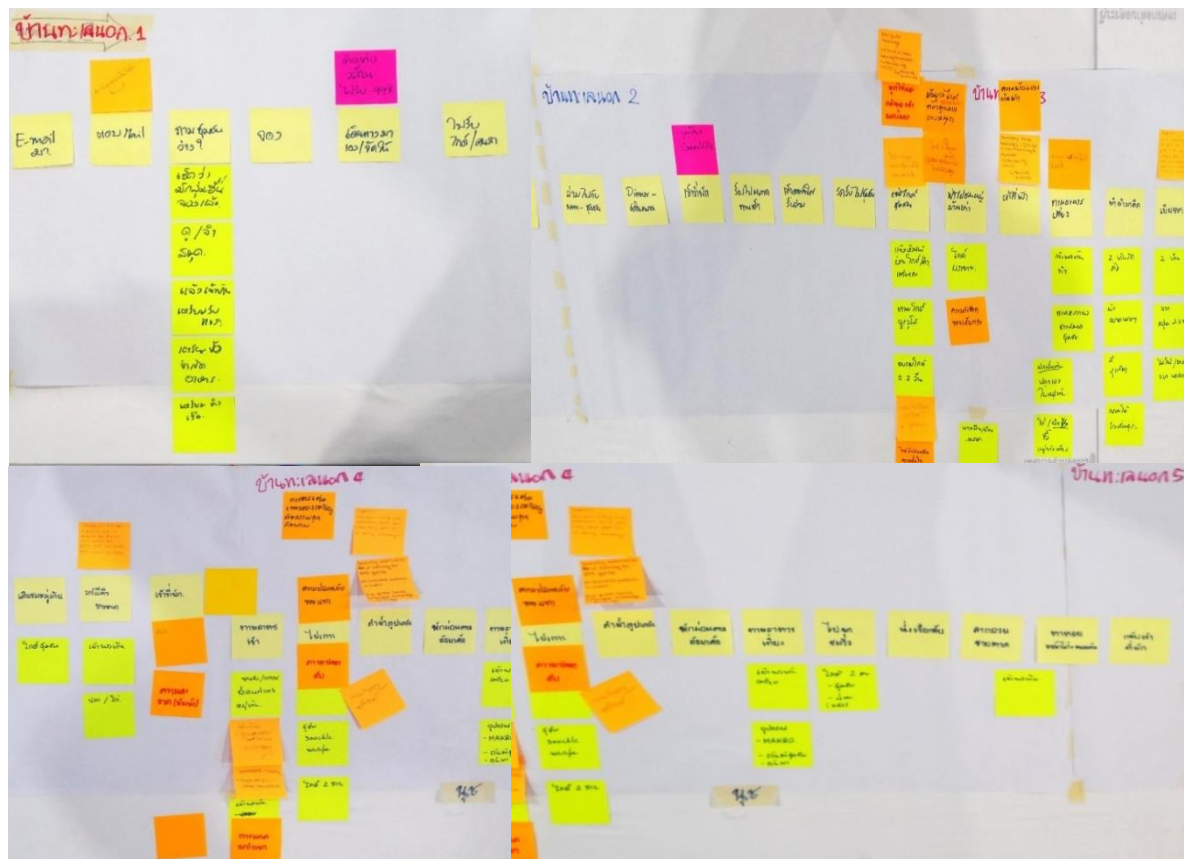
ส่วนที่ 3) ปัจจัยการสนับสนุนจากภายนอกองค์กร (Externality)

การศึกษาปัจจัยการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ ที่เกี่ยวข้องต่าง เพื่อวิเคราะห์ Gap Analysis ในการอุดช่องว่างการสนับสนุนที่นำไปสู่การพัฒนาที่ครบถ้วน

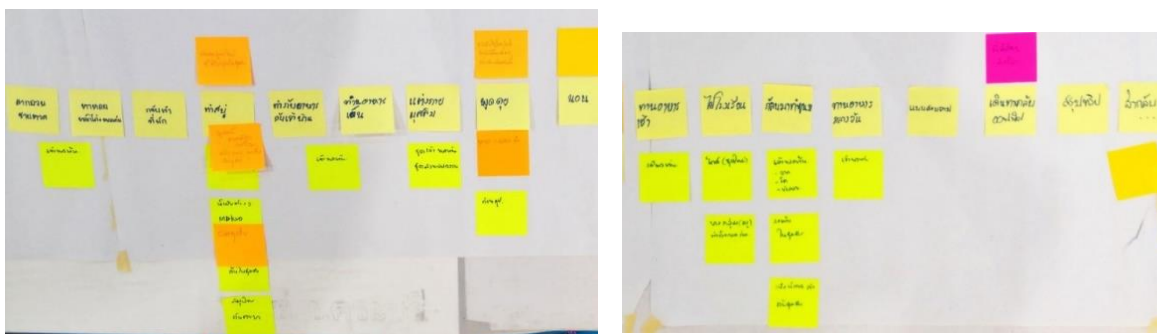
เอกสารหมายเลข 2

ผลการระดมความเห็นและการออกแบบ Business Model Canvas ของ มูลนิธิเครือข่ายอันตราย
เหนือ บจก.อันตราย ดิสคอฟเวอรี่ส์ และชุมชนที่ให้บริการการท่องเที่ยว

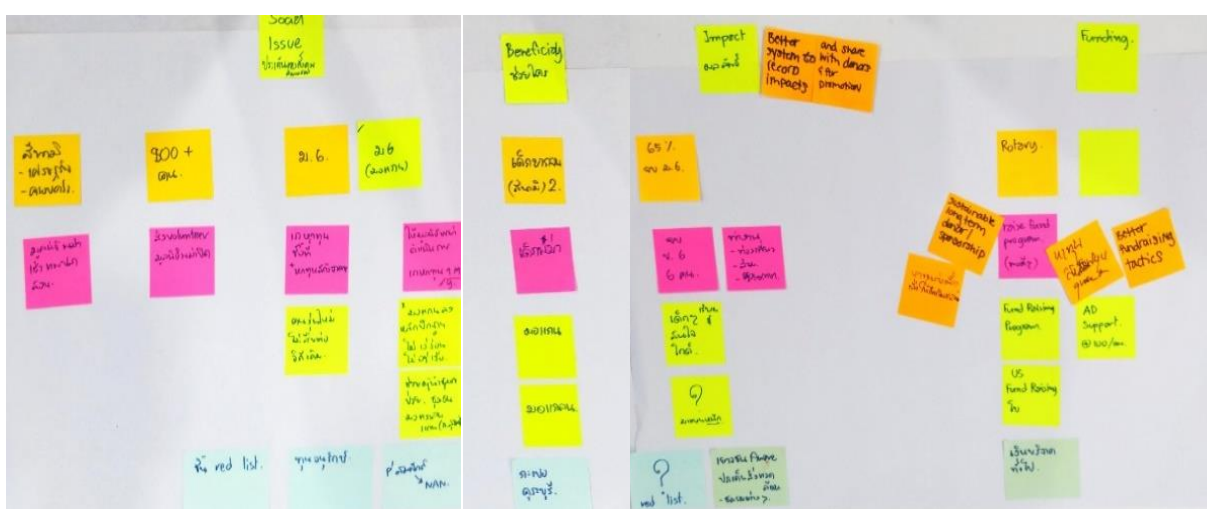
- 1) การถอดบทเรียนผู้ประกอบการการท่องเที่ยวโดยชุมชน เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้วยการใช้กระบวนการถอดบทเรียนสัมภาษณ์กลุ่ม นักวิจัยได้เชิญชวนให้ผู้เข้าร่วมได้ทบทวนการบริหารการจัดการผ่าน Journey in the supply Chain ดังแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 1 Supply Chain Journey : ชุมชนบ้านทะเลนอก



ภาพที่ 2 Supply chain Journey: ชุมชนกะเปอร์



ภาพที่ 3 Development Journey : มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ และ บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์

ผลการถอดบทเรียนในเบื้องต้น ชุมชนได้เห็นภาพการบริหารจัดการการให้บริการการท่องเที่ยวของตนเองชัดเจนมากขึ้นมากๆ และ โดยได้บทเรียนดังนี้

- ชุมชนเห็นภาพการทำงานของตนเองชัดเจนขึ้น และ คิดว่าจะเป็นการดีมาก หากได้สมาชิกของ CBT ทุกคนได้เห็นภาพนี้ไปพร้อมกัน และคิดว่าจะทำให้การประสานงานในการทำงานในระดับท้องถิ่นจะมีความชำนาญ และ เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
- ความเคารพและเชื่อมั่นในตัวชุมชนเองมีมากขึ้น และ เห็นว่าความสัมพันธ์ของชุมชน และ บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์ นั้นมิใช่เป็นเพียงรูปแบบSuppliers แต่เป็นผู้ร่วมพัฒนา
- เห็นช่องว่างการพัฒนาต่อยอด ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมเชิงวิถีวัฒนธรรม การจัดที่พัก อาหารการกิน
- เห็นช่องว่างการพัฒนาศักยภาพของคนในชุมชน โดยเฉพาะเรื่องภาษา และ ทักษะการสื่อสารประวัติความเป็นมาในชุมชน

- ชุมชนเห็นความชัดเจนเพิ่มขึ้นว่าความต้องการของชุมชนนั้นแท้จริงแล้วคืออะไร และมีโอกาสที่จะเป็นผู้เสนอโครงการต่างๆ ให้กับหน่วยงานรัฐ ในการพัฒนาต่อยอดความต้องการของชุมชนจริงๆ แทนที่จะเป็นผู้ตั้งรับให้รัฐจัดสรรงบประมาณพัฒนาในสิ่งที่ชุมชนไม่มีความพร้อม หรือ ไม่ต้องการ
- ในขณะที่ชุมชนเพิ่งเข้าใจว่า มูลนิธิเครือข่ายมั่นคงเหื่อนั้นมีบทบาทหน้าที่ต่อการพัฒนาของชุมชนอย่างไร ด้วยการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ที่ผ่านมา

2) การพัฒนารูปแบบธุรกิจแบบกิจการเพื่อสังคม

คณะวิจัยเลือกเครื่องมือชื่อ Business Model Canvas (BMC) นำมาใช้เพื่อศึกษาหากทั้งชุมชนและ บจก.มั่นคง ดิสคอปเวอร์ส ต้องพัฒนาไปเป็นรูปแบบกิจการเพื่อสังคมนั้น ทั้ง 2 หน่วยงานต้องมีแนวทางการบริหารจัดการชุมชนต่อไป ซึ่งครั้งนี้เป็นเพียงการให้ความเข้าใจและจะมีการสนทนาในขั้นตอนสุดท้าย เพื่อนำไปวิเคราะห์ต่อไป ผลการพัฒนา BMC ทั้ง 9 ช่อง (Blocks) เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้นำกลับไปวิเคราะห์ต่อไป ดังนี้

กลุ่มที่ 1 Business Model Canvas บ้านทะเลนอก

1) เป้าหมาย ยังไม่สามารถกำหนดได้จะกลับไปพูดคุยกับในชุมชนให้ชัดเจน

2) ลูกค้า? - กลุ่มคนรักธรรมชาติ

- คนที่สนใจวิถีชีวิตชุมชน

- กลุ่มครอบครัว

- นักศึกษา/นักเรียน

- นักวิจัย

-กลุ่มศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนความรู้

ช่วยใคร? -สร้างอาชีพเสริมให้กับชุมชน (ผู้สูงอายุมีอาชีพสร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง)

เย็บใบจาก (กลุ่มแม่บ้านทำสบู่อสร้างรายได้เสริม) (กลุ่มชาวประมง นอกจากจับปลาอย่างเดียว ยังพาเที่ยวได้ด้วย) (ไกด์ช่วยสร้างรายได้ให้กับคนที่มีความสนใจในการนำเสนอข้อมูลหมู่)

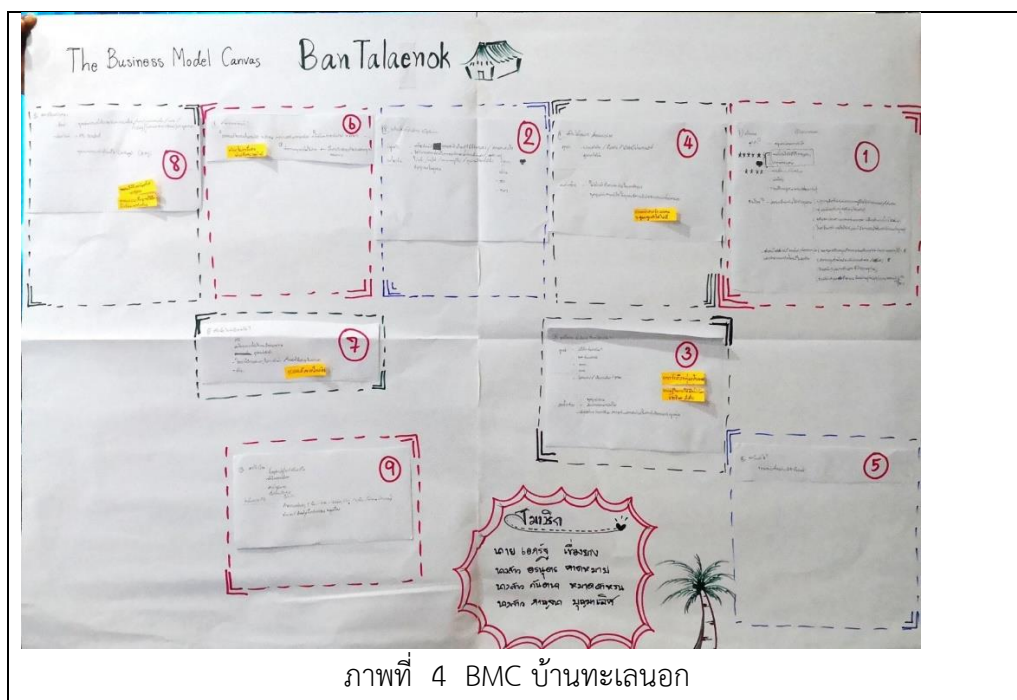
-สร้างรายได้ 10% มาบริหารจัดการกลุ่ม และสาธารณะประโยชน์ในชุมชน

(มอบทุนสนับสนุนกิจกรรมวันเด็ก ร.ร บ้านทะเลนอกทุกปี)*

(สมทบทุนช่วยในงานด้านของศาสนา/มัสยิด)*

(ช่วยสนับสนุนงบด้านการกีฬาของหมู่บ้าน)

(ช่วยสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาหมู่บ้าน/เก็บขยะ/ตัดหญ้า) งบแรงงาน



ภาพที่ 4 BMC บ้านทะเลนอก

2. เราให้สินค้า/บริการ อะไรกับเขา

- ลูกค้า - การได้สัมผัสธรรมชาติเรียนรู้วิถีชีวิตชุมชน/ความประทับใจ
 - ได้รับของฝากที่ระลึกจากการทำของนักท่องเที่ยวเอง/บาติก สบู่
 - คนที่เราช่วย - ให้อาชีพ/รายได้/ความภาคภูมิใจ/คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น กับทุกคน
- ใน ชุมชน ได้แก่ ผู้สูงอายุ, แม่บ้าน, เด็ก ฯลฯ

3. เราสื่อสาร ส่งสินค้าถึงเขาได้อย่างไร?

- ลูกค้า - บริษัท อันดามันฯ , เพจ facebook , - ททท. - ทกจ.
- นิตยสาร/เขียนเพลีน/อสมท., คนที่เราช่วย
- พูดคุยชักชวน
- สอบถามความสนใจ
- ประชุมอธิบาย รายละเอียด การเตรียมความพร้อมในการทำกิจกรรมกับทุกกลุ่ม

4. ทำไมไม่โดนเท/เน้นแผนพันธมิตร

- ลูกค้า - บริการด้วยใจ/ยิ้มแย้ม/ไม่ได้ทำไปเพราะหน้าที่
- ดูแลเอาใจใส่
- คนที่เราช่วย - ให้เกียรติซึ่งกันและกันในการทำงาน
- พูดคุยสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง

5. หาเงินยังไง? จากนักท่องเที่ยวที่ผ่าน บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอรี่ส์ เป็นหลัก

6. ต้องผ่านอะไรบ้าง? ออกแบบกิจกรรมร่วมกับ บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอรี่ส์

- อบรมเตรียมความพร้อม
- โปรโมท ประชาสัมพันธ์
- รับรอง
- สื่อสารกับเจ้าของกิจกรรมต่าง ๆ
- ติดตามลูกค้าที่มาใช้บริการ

7. ต้องมีอะไรบ้างถึงจะทำได้?

- AD, คนในชุมชนที่สนใจและมีความพร้อม, อุปกรณ์ดำน้ำ, ไกด์ที่มีความชำนาญในการดำน้ำ/ ไกด์ที่มีทักษะในการพูด, เงิน

8. อยากมีใครสนับสนุน

- ช่วยทำ
- ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว/ททท/กรมการท่องเที่ยว/ททจ. (โปรโมท) {(พัฒนาทักษะอบรม)} การพูดภาษา
- ร่วมกันทำ
- บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอรี่ส์ อบรมไกด์
- ชุดทดลองทำเทียบเรือ (หาข้อมูล) (อ.หนู)

9. การใช้เงิน

- ซื้ออุปกรณ์ชูชีพ/สน็อกเกิ้ล, ค่าอินเทอร์เน็ต, ค่าน้ำมันรถ, เบี้ยเลี้ยงประชุม
- รับเงินจาก AD -บ้านพัก, กิจกรรมต่างๆ (เรือ/ไกด์/เบี้ยจาก/สบู่/บาติก/ทำขนม/ลากอวน)
- หัก 10% เข้ากลุ่มเพื่อบริหารงาน หมุนเวียน

กลุ่มที่ 2 ชุมชนภูสุไต่

1. ลูกค้า , -กลุ่มวัยรุ่น ในอนาคต, -กลุ่มวัยกลางคน *****

2. ช่วยใคร -โรงเรียน มอบทุนการศึกษา อบรม สิ่งแวดล้อม กิจกรรมวันเด็ก วัด วัสดุก่อสร้าง

- ชุมชน กิจกรรมปลูกต้นไม้ ปล่อยพันธุ์สัตว์น้ำ พัฒนาชุมชน ภูภัย/ร.พ.สัตว์
- อุปกรณ์ช่วยเหลือ
- สิ่งแวดล้อม เก็บขยะในแม่น้ำลำคลอง ดำน้ำเก็บขยะตามเกาะต่างๆ
- กลุ่มดนตรีพื้นบ้าน
- PES คืนทุนสิ่งแวดล้อม

-10% กลุ่ม

-เราให้ สินค้า/บริการ อะไรที่มีค่ากับเขา

-ลูกค้า บริการด้วยใจ องค์กรความรู้ อาหารที่สด ของฝาก

-คนที่เราช่วย โรงเรียนทำให้เด็กมีการเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สร้างจิตสำนึกให้เยาวชน รักสิ่งแวดล้อม

3. เราสื่อสาร ส่งสินค้า ถึงเขาอย่างไร

ลูกค้า -สื่อสารเฟสบุ๊ก เพจ

-นักท่องเที่ยวบอกต่อ

-ผ่านกลุ่มออฟโรส กลุ่มดำน้ำ เครือข่ายท่องเที่ยว

-ส่งตรง กลุ่ม จ่ายที่กลุ่มตรง

-สินค้า

คนที่เราช่วย -สื่อสาร ติดต่อดirect ตามความต้องการของกลุ่ม

-ส่ง อุปกรณ์และมอบองค์ความรู้โดยตรง

4. ทำไงไม่โดนเท

ลูกค้า -ให้ใจ

-เบอร์โทร เฟส

-บริการหลังการขาย

คนที่เราช่วย -เข้าพบปะพูดคุยกับกลุ่มเป้าหมาย

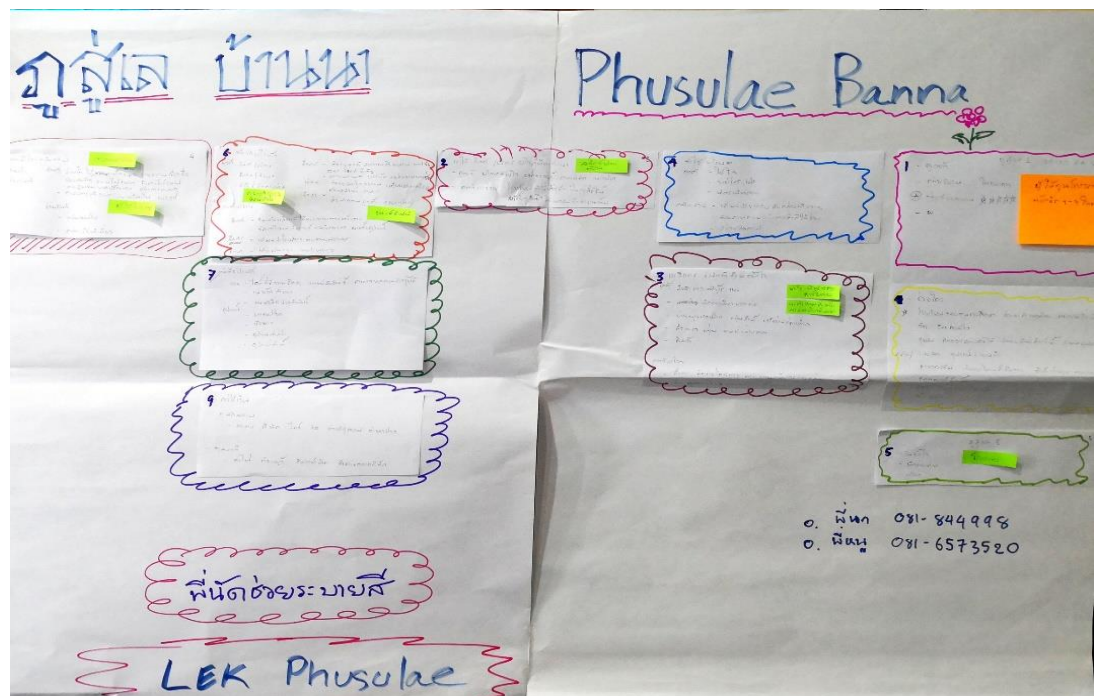
-สอบถามความต้องการสิ่งที่ให้ช่วย

-เข้าร่วมกิจกรรม

5.หาเงินยังไง

-นักท่องเที่ยว

-บริจาค



ภาพที่ 5 BMC ภูสุณา

6. ต้องทำอะไรบ้าง

- ลูกค้า - สินค้า/บริการ
- สื่อสาร/ส่งของ
- ส่งที่/รักษา

สื่อสาร - ติดต่อลูกค้าสอบถามถึง จำนวน เพศ วัย อาหาร โรคประจำตัว

- ออกแบบเพจ เฟสบุ๊ก ลงกิจกรรมตามบริการ-ติดต่อสมาชิก แจกงาน

เตรียมความพร้อม ด้านอุปกรณ์ อาหาร

รักษา - ส่ง ติดตามลูกค้า ส่งของฝากคนที่เราช่วย

สินค้า - จัดเตรียมสินค้าให้ตรงตามความต้องการ

- จัดเตรียมองค์ความรู้ แหะวิทยากร รวมทั้งอุปกรณ์

สื่อสาร - เข้าพบปะโดยตรง ตามความต้องการ

รักษา - เข้าร่วมกิจกรรม พบปะพูดคุย

7. ต้องมีอะไรบ้าง

คน - ไกด์ที่มีความชำนาญ มนุษย์สัมพันธ์ดี สามารถพูดภาษาอังกฤษได้

- แม่บ้าน ทำอาหาร

- การทำสื่อประชาสัมพันธ์

อุปกรณ์ - รถออฟโรด, - เรือยาง, - อุปกรณ์เดินป่า, - อุปกรณ์ดำน้ำ,

8.อยากมีใครสนับสนุน

ช่วยทำ –ช่วยทำให้ ททท. หรือ ทกจ. ช่วยอบรมเรื่องสื่อประชาสัมพันธ์ อบรม
ไกด์ชุมชน รับรองไกด์ชุมชน การปฐมพยาบาลเบื้องต้น ด้านการตลาด

-อบรมการทำอาหารและเครื่องดื่ม แปรรูป

ช่วยกันทำ

-กลุ่มออฟโรด

-กลุ่มเรือนำเที่ยว

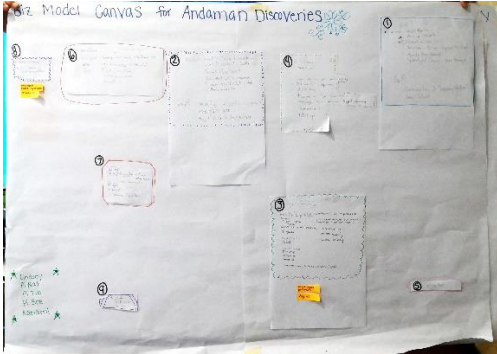
9. การใช้เงิน

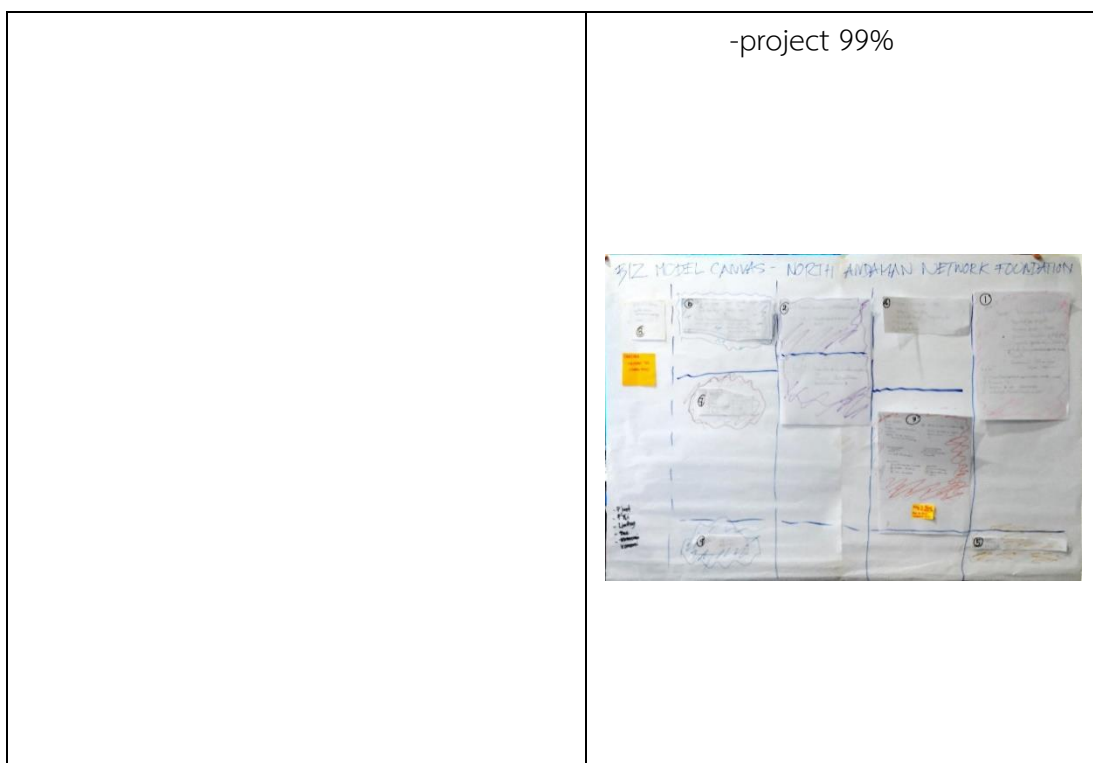
-ทุนกิจกรรม อาหาร ที่พัก ไกด์ รถ ค่าเช่าอุทยาน ค่าของฝาก

-ทุนคงที่ ค่าไฟ ตัดหญ้า อินเทอร์เน็ต ทำความสะอาดที่พัก

Andaman Discoveries	มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ
1.ลูกค้า? - ต่างชาติ – ครอบครัว Family, - 40	1.ลูกค้า ?
D คู่ Couple , Student at	+ Donor International &Local
School/Universities, -	- Depended on
Volunteer – Retire – Gap Year 18-	Project
22 Yrs. - Agents from Abroad -	- Previous guest
Sponsored Group – Yoga –Massage	>Maken
2. ช่วยใคร - Communities & learning	- Personal
, - Local Schools & Student	Commission of
- want to Travel & Give Back	Staff/Project *
- Want to learn the Culture	- Corporate
- Full fill School Gedit	sponsorship –
- Learn about Local	future
Environment	- Study group
- To learn about AD & NAN	/Philanthropically
model	Group
- Authentic propose tour	- A gents
+ ช่วยเพื่อ	- Government –
- รายได้เพิ่ม – สร้างอาชีพ – กระจาย	“future plans”
รายได้	

- ความภูมิใจ 80P - Project เสริมให้โรงเรียน/ศูนย์พม่า 3. สื่อสาร- ส่งสินค้า (ขาย)? + Website/ Google Andy tic - Direct e-mail/booking/payment - Direct e-mail w/agent/booking win agent/ payment with agent +Agent - ITB –TRTA - TEATA + Guidebooks/travel magazine - Direct booking + Bloggers +Word of Math +Award +how to contact: + Line Group 3 + telephone +meeting +transfer money to bank accent / Cash 4.ทำไมไม่ให้โดนเท + หาแฟนพันธุ์แท้ - taking Care very well – customer care - Authentic culture experience - 24 Hrs. Ans. - Transparency –trust – what we did ? - purposeful TVL. – meaningful support Community - Sustainable TVL.	Defeed –USAID – EU 2.ช่วยใคร? - มอแกน / indigenous group / Culture –health – youth - Burmese (BLC) - คนจน <เด็ก ครอบครัวยากจน - คนในชุมชนที่ต้องการ ช่วยด้านอนุรักษ์ 2.1 personal Connection –ภูมิใจที่ได้ ช่วยเพื่อนมนุษย์ 2.2 CSR. – เพิ่มมูลค่าในภาพลักษณ์ของ องค์กร - ลดภาษี ช่วยเพื่อ? - สุขภาพดีขึ้น และช่วย อนุรักษ์วัฒนธรรม ไม่ให้หาย - SOP - Education –เพื่อให้ ได้งานที่ดีในอนาคต - ช่วยอนุรักษ์สิ่ง แวดล้อมในธรรมชาติ 4. ทำไมไม่ให้โดนเท + แฟนพันธุ์แท้ - Relationship – Connection - direct & Real Benefit – study group feel - trust in Org.
---	---

- Follows Up ติดต่อกันต่อเนื่อง 5. Package Tour 6. กิจกรรมที่ต้องทำ +สินค้า/บริการ -Survey –meet PP. Sociality –เขียน โปรแกรมขาย ช่วยกันพัฒนา โปรแกรม, หาโปรแกรมใหม่ + สื่อสาร - Phone/ line - FB/Blog for new program Newsletter  ภาพที่ 1 BMC Andaman Discoveries	-Authentic Cause 5. Donor Future CSR 6. – find new donor – update – M...shimp Campaign - find new Project-detail- cost - direct communication make a plan with them -to local Communities - what needed – cost - How to work together - project plan – visit project - follow up 7. ต้องมี? (money) +Donors • people • Time 3. Projects/proposal 4.funding + Projects 1. Communities 2. Budget 3. Staff 4. time 8. อยากให้ใครช่วยสนับสนุน - ช่วยทำ Fundraiser - promotion/ monetary 9. ใช้จ่าย? -Adu. 1%
--	---



ภาพที่ 6 BMC มูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ และ บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์

ข้อสรุปการทำ Business Model Canvas ในกระบวนการถอดบทเรียนนี้ ทำให้ชุมชน มูลนิธิ เครือข่ายอันดามันเหนือ และ บจก.อันดามัน ดิสคอฟเวอร์รี่ส์ ได้เข้าใจความหมายของการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการว่ามีอะไรบ้าง ประกอบกับการถอดบทเรียนทำให้พบว่า การวางแผนเป้าหมายต่างๆ ต้องมาจากการพัฒนาทักษะจากทุนสังคมและผลการทำงานในอดีต รวมทั้ง ความไว้วางใจในสมาชิกชุมชน และเครือข่าย ในขั้นต่อไป คณะวิจัยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงผลการกลับไปพูดคุยกันเอง ในลำดับต่อไป และจะมีการสรุปวิเคราะห์ประมวลผลต่อไป

เอกสารหมายเลข 3

ข้อมูลถอดเทปการสัมภาษณ์เชิงลึกกระบวนการ BMC สำหรับมูลนิธิเครือข่ายอันดามันเหนือ ในระหว่างวันที่ 20-21 สิงหาคม 2562

วันที่ 20 สิงหาคม 2562

การเกิด North Andaman

กลุ่มโฮมสเตย์บ้านทะเลนอก เป็นคนเอาใจใส่นักท่องเที่ยว ลูกค้าจะประทับใจเขาเสมอ ใส่ใจในรายละเอียด ลูกค้าที่ไปบ้านเขามักจะได้รับคำชมตลอดเวลา ไม่เคยมีติเลย

ทีมวิจัย- 5ดาว

บังเฮ- แนะนำพื้นที่ เป็นเจ้าหน้าที่ของอันดามัน และเจ้าหน้าที่มูลนิธิของอันดามัน ถ้ามองภายนอกเป็นคนที่ดี ๆ แต่ใจดี เตือนให้ทุกคนอยู่ในร่องรอย ในกรอบ แต่คนที่มาไม่รู้จักพอมาเจอจะรู้สึกว่าคุณดี แต่พอได้สัมผัสจะรู้ว่าใจดี

พื้นที่ - นุช เป็นสมาชิกในกลุ่มบ้านทะเลนอก ทำโฮมสเตย์อยู่ที่บ้านทะเลนอก ทำอาหารเก่งเป็นคนเรียบร้อย บ้านจัดสะอาด ชยัน มาจากภาคกลาง อาหารเขาจะรสชาติกลาง ๆ ไม่รู้จัดเท่ากับทางใต้

พื้นที่ - มิจิ เป็นที่ต่างกับเรา เป็นคนที่เท่แคร่กับแขกและเราดี แก่แปลทุกอย่างที่เราพูด แยกพูดไรมาแกสนใจ เท่แคร่แขก และเราดีมาก มิจิ- พี่ทำงานอันดามันกับ NAN พี่เป็นคนคอยช่วยทุกอย่าง มีไรถามเขาได้ แก่ความเครียดที่ออฟฟิศ เป็นผู้ขายใช้แรงงาน เพราะพวกเราเป็นผู้หญิงอย่างเดียว

พื้นที่- มินิเลาะห์ เจอกันบ่อย เมื่อก่อน เป็น local guide ให้ไปทริปวันเดียวจะเจอเขา ตอนหลังเขาคลอดลูกไม่มีเวลา เขาเป็นคนเก่ง พูดเก่ง แนะนำสิ่งต่าง ๆ ในหมู่บ้านเขาได้ดี เพราะว่าเขามีใจที่จะนำเสนอของในหมู่บ้าน เวลาเจอผมเขาจะไม่ค่อยเครียด เป็นไกดกับผมจะต้องทำงานหนัก

นิเลาะห์ - อาเซ เป็นไกด เป็นเพื่อน บ้านติดกัน เป็นคนพูดน้อยแต่ชัดเจน

คานามิ (ญี่ปุ่น) - เป็นนักศึกษา มากับกรุ๊ป G เมื่ออาทิตย์ก่อน พักบ้านบัง... อยู่ต่อเพื่อศึกษาแนวทางการทำงานกับชุมชน ที่ Andaman discovery ทำกับชุมชน และงาน project เขาเรื่อง การรักษาความสะอาดสำหรับผณ. ไปบ้านลูกดาบต่อ เป็นวัยรุ่นไฟแรง สนใจในเรื่องการพัฒนาชุมชน

- ดุ้ย ดูแลเขาอยู่ ใจดี สอนเขาเกี่ยวกับเรื่องการทำงานของ Discovery และเรื่องการทำงานร่วมกับชุมชน

เครือข่ายหลังจาก tsunami เป็น north Andaman relief ช่วย 2 ปี ได้งบประมาณของ IUCN มาทำ Project: N ACT North Andaman tourism ทำให้ได้รู้จักพี่เล็ก ชุมชนในละแวก ไม่เกี่ยวกับ KENAN ทำ 2 ปี 2009-2010 หลังจากนั้นเปลี่ยนเป็น NAN Foundation ไปรวมกลุ่มกับชุมชนที่สนใจ ไปตั้งเครือข่าย

ที่ต้องการทำเครือข่าย Bordy เห็นว่าบางชุมชนเริ่มทำไปแล้ว บางชุมชนต้องการที่จะทำ จับมาเป็นเครือข่าย ให้เป็นการแลกเปลี่ยนกัน เป้าหมายแรกสุด Bordy ต้องการ ให้มีความเข้มแข็งในการที่จะขอทุน หรือมีอำนาจในการต่อรอง แต่เราดึง Bordy ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งเป็นระหว่างระนอง-พังงา คนละยุทธศาสตร์กัน ทั้งการด้านปกครอง และการท่องเที่ยว

กะเบอ - ระนอง /คุละบุรี - พังงา เป็นคนละกลุ่มจังหวัด เพราะฉะนั้นเวลาขอทุนจะยาก จุดประสงค์อีกอันสร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม ให้เพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งกันและกัน พี่เล็กมาจำไม่ได้ พี่เล็กครั้งแรกไปทะเลนอก

พี่เล็ก - ช่วงนั้นปั่นกันไปหมด ทั้ง IUCN และเครือข่าย ผมอยู่ 2 ตำแหน่ง

IUCN นอกจากให้ทุนเครือข่าย เขายังทำ CBO กลุ่มพี่เล็กเป็นกลุ่ม CBO ทำเรื่องคลอง CBO เพื่อส่งเสริมแม่บ้าน อนุรักษ์คลอง สำรวจคลอง จึงเกิด N ACT North Andaman Community Tourism ตอนนั้นตึงกันแล้ว คุยกับ Bordy ว่าเราไม่ต้องการใช้ Community based บางทีเป็นการจำกัดความทำให้แคบลง บางทีบางชุมชนไม่ได้บริหารจัดการโดยชุมชนทั้งหมด บางชุมชนเป็นแค่กลุ่มคนบางกลุ่ม

ประวัติ Andaman Discovery

ทำไมทำเรื่องเหล่านี้ 4 ตัวนี้

1. เด็กยากจน ตอน Tsunami ระหว่างนั้น เราจึงกำหนดทุนให้เด็กไปเรียนต่อ ไปโรงเรียน เศรษฐกิจช่วงนั้น หลัง Tsunami คนไม่ออกเรือ ไม่สามารถไปทำงานได้ เรื่องครอบครัว สูญเสีย

- เรื่อง Tsunami ทะเลนอกเคยได้เยอะ จนจบไปแล้ว จบไปหลายคน ได้ดีหลายคน ให้ตั้งแต่อนุบาล- ม.6 เฉพาะเด็กที่มีความเกี่ยวข้องกับ Tsunami และต่อเนื่องจนจบม.6 ทุน 1 ให้ไม่เยอะ อย่างประม ให 5-6,000 /8,000 /15,000 เขาต้องไปเอาที่อื่นอีก

ทีมวิจัย - ล่วงเลยจนถึงปัจจุบัน ตอนนกลายเป็นเด็กแบบไหน

- กลายเป็นเด็กยากจน เราจะเน้นให้เด็กมอแกน ทุนที่ให้เองเป็นเด็กมอแกน แต่ทุนบางส่วนที่ได้จากโรตารี continue ถึง ม.ปลาย เราเป็นคนบริหารจัดการ เราเป็นแค่คนโอน คนทำเอกสาร เราสัมภาษณ์ก่อนตั้งแต่แรก สำหรับเด็กในบริเวณนี้ โรตารีให้เยอะ โรตารีป่าตอง ให้เด็กยากจน tsunami

ทีมวิจัย - เหตุการณ์ผ่านมา 12 ปี ให้ต่อเนื่อง

- ให้จนจบม.6 เหลืออยู่ 2 คนตอนนี้ จาก 100 กว่าคน เริ่มใหม่ 800 หลายหมู่บ้าน drop out บ้าง จบบ้าง เด็ก 800 กว่านี้นั้นมาจากหลายทุน ทุนจากต่างประเทศก็มี เราบริหารจัดการให้ ณ ตอนนั้น

นักวิจัย - N ACT เกิดขึ้นช่วงไหน ภายใต AD หรือNAN

- เมื่อก่อนทำภายใต้ AD แต่พอจดทะเบียน NAN ทุกอย่างเอาเข้าNAN AD เป็นบริษัทตั้งแต่แรก แต่ในการทำงานNAN ทำมาก่อนAD เราจดทะเบียนปี 2006 เราทำงานปี 2005 North Andaman Tsunami Relief เริ่มก่อน AD ปี 2006 จดทะเบียนเป็น AD เปลี่ยนชื่อจาก North Andaman Tsunami Relief เป็น North Andaman Discovery แต่ยังดำเนินกิจกรรม North Andaman Tsunami Relief =NATR จดทะเบียนเป็น

- เริ่มแรกเป็นกลุ่มอาสา ที่ทำขึ้นมา พอเสร็จแล้วมีคนไทย 4 คน แนะนำให้Berdy จดทะเบียน ตอนนั้น เขาบอกว่าจดทะเบียนมูลนิธิยุ่งยาก ใช้เวลานาน เขาจึงจดทะเบียนเป็นบริษัท NATR แต่ทำงานชุมชน โดยที่เงินมาจากบริจาค แต่ไม่ทราบว่าทำระบบบัญชีแบบไหน จากนั้นทำ Project ทั้งหมด ในทะเบียนบริษัทมี 1ข้อว่า ไม่แสวงหาผลกำไร หลังจากนั้น NATR เปลี่ยนชื่อบริษัท Andaman Discovery โดยที่เอาทะเบียนบริษัทข้อ 1 ที่ว่าไม่แสวงหาผลกำไร ดึงออก ทำงานในลักษณะ Andaman Discovery จากในปี 2006 เป็น 2007 และเปลี่ยนเป็น Andaman Discovery 2008 ช่วงนั้นปิด NATR เนื่องจากBerdy บอกว่า relief หมดแล้ว จึงเปลี่ยนเป็นบริษัททั่วๆ ตอนนั้นเหลือด้วยกับแครี่ 2 คน คนอื่นให้เงินจ้างออก ฟันทีไปเลี้ยงช้าง เขาก็ยังรับ Project ได้ Project จากIUCNเฮอร์แลนด์ เอาเงินมาเลี้ยงตัวเอง เพราะตอนนั้นทำทั่วๆยังไม่ได้กำไร ไม่ได้เงินที่จะมาคุ้มทุน

2008 ได้รางวัล CIPP award ได้เงินมา 1 ก่อน มาพัฒนาการตลาดด้านการท่องเที่ยว ชุมชนเหล่านี้เกิดก่อน เกิดช่วง NATR เราไม่มีเงินต้องการรางวัลสนับสนุน และอีกเหตุผลที่จัดเป็นAndaman discovery หลังจากทั้งหมดProject เราเริ่มขายทัวร์ให้บ้านทะเลนอก กับทุ่งนางคำ ททท.บังคับให้เราจดทะเบียน เป็นบริษัทนำเที่ยว จึงมีการเปลี่ยนชื่อและดำเนินการธุรกิจทัวร์ เอาไม่หวังผลกำไรออก

พอเป็น Andaman discovery แล้ว จากนั้นปี2008 Berdy ได้ทุนจาก IUCN มาทำเรื่องเครือข่าย จึงดึงเรากลับมาช่วยงานเครือข่าย

หลังจากนั้น Berdy กลับเมืองนอก ปี2009-2010 เครือข่ายปี 2 โดยที่เราเป็นคนรับทุนโดยตรง under ชื่อ Andaman discory จากนั้น

ได้รับทุน FFF เขียนขอทุนกับชาวบ้าน จากเครือข่ายแม่ฉางขาว ช่วยตอถอยทำ GF = global Fund ช่วยเขาทำ เสร็จจากนี้ Berdy เข้ามาคุยว่าอยากให้เป็นการ เริ่มกระบวนการจดทะเบียนตั้งแต่ ปี 2012-13 หลังจากทั้งหมดโครงการ NATR tsunami มีเงินอยู่ 1 ส่วน ที่ Berdy เก็บไว้ เงินลงทุน AD 1 ล้าน แต่มีมากกว่าล้าน มีเงินที่อยู่ในส่วน global propose อยู่ที่ project Berdy เก็บไว้ เงิน 1 ล้าน AD บริหารอย่างเดียว ส่วนอื่นเป็นส่วน project ตอนนั้นแยก 2 บัญชี มีเงินอีกส่วน เงินเริ่มต้นจดทะเบียน NAN มาจากส่วนนั้น ยังเหลือ 500,000 ต้องอยู่ในบัญชี เพราะว่าเป็นมูลนิธิ มัดจำ ถ้าไม่ใช้ด้านการศึกษา ต้องมีเงินกันถึง 500,000 ตอนจดทะเบียนมีการศึกษา 200,000 เป็นมูลนิธิทั่วไป500,000 ผู้ว่าให้เลขทะเบียนมาปี 14 จากปี 14 เริ่มทำโครงการภายใต้ชื่อ NAN

N ACT เครือข่ายที่เกิดขึ้นมา ก่อให้มีชุมชนเพิ่มขึ้น สร้างเครือข่าย

วันที่ 21 สิงหาคม 2562

สรุป AD

พี่ต๋อย - สัญญาเช่าหมด ทางมูลนิธิพม่าจะปิด เด็กปีละ 70 คนที่ต้องเรียนตรงนั้นไม่มีที่เรียน มาบอก Bordy ที่จะปิด มีอะไรจะช่วยเหลือเขาได้ไหม Bordy บินมากคุยกับเจ้าของ FED ไปดูที่ ได้เงินมาซื้อที่ Bordy หาทุนมาซื้อที่ให้ ณ ปัจจุบันนี้ 1 ไร่ หาทุนต่อ โดยที่ Planetara ให้มาสร้างอาคาร ประมาณ ล้านกว่าบาท ได้ที่ใหม่ตรงนี้ ณ ปัจจุบันนี้ยังต่อเนื่อง แต่มูลนิธิพม่า มีอีกโรงเรียนอยู่ที่บางมด โรงเรียนใหญ่กว่าต้องใช้งบสนับสนุนเยอะกว่า จึงไม่สามารถมาสนับสนุนได้ เราให้เขาบริหารจัดการ แต่เราหาทุนให้เขา ปีละล้าน ทุกปีส่งงบการเงินมา อันไหนไม่สมควรจะแย้งไป

นักวิจัย - คน AD ทำ 2 หน้าที่

พี่ต๋อย - ทัวร์ บัญชี labor ทำงานให้กับ

นักวิจัย - เงินเดือนกินที่นี้ แต่ volunteer ที่นั่น มีเกียงไหม

พี่ต๋อย - งานไม่ล้นมากจัดการได้

ทีมวิจัย- ส่วนของมอغلแลน หรือมอแกน ที่เป็นงานรักษาวรรณธรรมเดิม เรือกาบบาก

พี่ต๋อย - เป็นอีกหนึ่งเรื่อง ที่เอาเข้ามาใส่ในงบประมาณ

ทีมวิจัย- เกิดอะไรทำไมทำเรื่องนี้

พี่ต๋อย - เรือหมดไปแล้ว คนรุ่นใหม่ ไม่รู้จักวิธีการสร้างเรือกาบบาก ตอนนี้อยู่มีคนที่ทำเป็น มาสอนเด็กรุ่นใหม่ ว่าเรือยังเดิมวิธีของเขาเป็นแบบนี้ ประกอบกับการท่องเที่ยวที่มอแกน หมู่เกาะสุรินทร์ ใช้เรือนี้พาเที่ยว กำลังจะสึกหรอ จึงประกาศในหน้าเว็บ ถึงเวลาที่เรากำลังอนุรักษ์ มีคนบริจาคมาให้ครั้งละเหลืออีกครั้งลำต้องหาทุน

ทีมวิจัย- เรือกาบบาก คือเรืออะไร

พี่นัท - เรือบ้าน เมื่อก่อนคนมอแกนเขาทำทุกอย่างในเรือ เขาย้ายไปเรื่อย ๆ มีแต่หมามารวมที่อยู่บนฝั่ง หน้าแล้งไปโน่นไปนี่

พี่ต๋อย - ล่าละ + ค่าแรง 300,000

ทีมวิจัย- ชาวมอแกนขึ้นฝั่งแต่ไม่ได้ฝั่งจริง เขาไม่ได้อยู่บนเรือแล้ว

พี่นัท - ทุกประเทศมีเขตแดน เขาไม่สามารถไปไหนได้ และเขาอยู่ในพื้นที่อุทยาน อุทยานก็บอกว่าต้องอยู่ตรงนี้

พี่ต๋อย - ลักษณะเรือเขาไม่เหมือนเรือที่อื่น

ทีมวิจัย- ส่วนอื่นที่ไม่ใช่เรือกาบบาก วิถีวัฒนธรรมที่เขามี ที่พยายามส่งเสริมรักษา

พี่นัท - อยู่ในกิจกรรมท่องเที่ยว อย่างเส้นสายกำไร จากใบเตยในทะเล หรือร้องเพลงพื้นบ้าน

ทีมวิจัย- เป็นวิถีที่อยากจะพานักท่องเที่ยวไปร่วมกับกิจกรรม ซึ่งไม่นับเรื่องการท่องเที่ยว เรื่องเหล่านี้ที่เขาอยู่ปกติไม่ทำแล้ว

พี่นัท - ยังทำอยู่ แต่น้อย พวกสานต่าง ๆ ร้องเพลงเหลืออยู่ไม่กี่คน

ทีมวิจัย- เล่าที่มา Health Fund

พี่นัท - สาเหตุมาจากพี่น้อง เป็นลั่นหัวใจรัว

พี่ต๋อย - ต้องเปลี่ยน ผัดดัดลิ้นหัวใจ ตอนแรกเขาจะไม่เอา ไม่รับการช่วยเหลือ ที่ทุ่งตาบ มอแกน แต่ Bordy ว่ามันซีเรียส จึงนัดหมอไป check up ที่ร.พ.

กรุงเทพภูเก็ต พอได้ไฟล์ ส่งไปติดกับหมอที่จุฬาฯ ส่งเข้าผ่า ไม่ต้องไปรอคิว

พี่นัท - ระหว่างช่วงนั้น Bordy ระดมทุนเพื่อช่วยพี่น้อง เป็นทุนต่อเนื่องจากตรงนั้น

พี่ต๋อย - พยายามเป็นอีกผ่าแฝด หลังจากนั้นช่วยพี่ต๋อย ตัดบัพพี่น้องมาให้พี่ต๋อยเพราะว่าพี่น้องลูกสาวโตแล้ว มีความสามารถดูแลตัวเองแล้ว

นักวิจัย - เป็นผู้นำชุมชนที่ทำงานอยู่ด้วยในฐานะ และทำเรื่องท่องเที่ยวชุมชน อยู่ใน N-Act

ทีมวิจัย- จากเดิมแค่ 2 ท่านและครอบครัว และที่ขยายไปชาวชุมชน ขยายไปได้อย่างไร

พี่นัท - จริงขยายเป็นมอแกน เนื่องจากช่วยมอแกนที่สุรินทร์ หลังจากนั้นขยายขึ้น เรื่องกระเจ้า คือมอแกนเหมือนกัน

พี่ต๋อย - เวลาเขาทำอะไรจะโทรบอก เราจะดำเนินการนัดหมอ พาไป ก็จะใช้ขี้ผึ้ง

นักวิจัย - คือกลุ่มเดียวกับที่พึ่งงาไหม กลุ่มพี่ไมตรี

พี่ต๋อย - คนละกลุ่มอันนี้อยู่เกาะสุรินทร์ พี่ไมตรีอยู่น้ำเค็ม

ทีมวิจัย- อันนี้ทำงานด้านหมู่เกาะสุรินทร์

นักวิจัย - ที่เกาะสุรินทร์ ขึ้นไปมีของมูลนิธิ PLAN

ทีมวิจัย- health fund เป็นที่รู้จักของชาวมอแกน มอแกน แถวหมู่เกาะสุรินทร์ว่าถ้าไม่สบายมากให้บอกพี่นัท

พี่ต๋อย - ก็รู้จัก

นักวิจัย - ไม่ติดต่อ Plan International

พี่นัท - เมื่อก่อน หนูอยู่ให้หนูช่วย

พี่ต๋อย - ตอนนี้อยู่มีเจ้าหน้าที่ประสานงาน ไม่มีเจ้าหน้าที่ต่อ

ทีมวิจัย- ส่งเสริม ปลุก ปลั้วพลังธารที่กะเปลิงกับคุระบุรี ทำให้ถึงทำเรื่องนี้

Lindy - รัฐบาลเอาแม็คโครมาขุดน้ำ

พินท์ - เริ่มต้น IUCN ที่สมศักดิ์ สนใจพลัสธาร แกไปเจอเข้ามาว่าเป็นพืชชนิดเดียว 1 ใน 3 โลกนี้ ตอนนั้นพลัสธารยังไม่ได้ขึ้นบัญชีแดง ที่สมศักดิ์เป็นคนทำขึ้นบัญชีแดง เราเลยมีส่วนร่วม IUCN พร้อมกับ N-ACT บ้านนา และนาคา เนื่องจากเป็น BMZ ด้วยกัน IUCN มาจากเยอรมัน BMZ เราจึงอยู่ในกลุ่มเดียวกัน ตอนนั้นพินท์ทำเรื่องพลัสธาร ท่องเที่ยวที่นาคามากมาย พอดึงเครือข่าย ไปคุยกับพินท์ ตอนแรกเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ตอนหลังฟอร์มทีมแกลมาเป็นประธานเครือข่าย หลังจากนั้นเรามีส่วนร่วมกับพลัสธารมากขึ้น ตั้งแต่ที่สมศักดิ์ ที่พินท์ เราทำงาน IUCN ค่อนข้างเยอะ ช่วงหลังเจอกับที่สมศักดิ์ไม่อยู่ ที่สมศักดิ์ฝากเราไว้เรื่องพลัสธาร เรื่องมูลนิธิที่สมศักดิ์กับเอเป็นกรรมการมูลนิธิ แกะย้ากับเราเสมอว่าอย่าทิ้ง

นักวิจัย - ตอนนั้นที่ IUCN ให้เงิน N-ACT ให้เงินกับ NAN หรือกับใคร

พินท์ - ตอนนั้น NAN ยังไม่ตั้ง ทุนแรกเป็นแผน bordy ยังไม่ผ่าน AD เป็น consultant ปีที่ 2 เงินก็เข้าเราโดยตรง เป็น consultant

ทีมวิจัย- สรุป 3 ก้อน ที่มา ช่วยใครบ้าง พลัสธาร ที่ขึ้น less list ถ้าไม่มีหายไปทำอะไรศูนย์เสีย ๆ ใจ

นักวิจัย - คนที่ได้รับผลกระทบถ้าพลัสธารไม่อยู่

พินท์ - ถ้าไม่อยู่ไม่มีผลกระทบอะไร แต่ผลกระทบกับระบบนิเวศ ซึ่งต้องทำวิจัยอีก ว่ากระทบอะไรบ้าง เพราะปัจจุบันพลัสธารเหลือน้อย อยู่ในคลองซอยส่วนใหญ่ เป็นที่น้ำไหลไม่แรง น้ำใส ลักษณะพื้นคลองไม่ใช่ดินต้องผสมกรวดด้วย

ทีมวิจัย- ในมิติเหลือน้อยใกล้ศูนย์ เป็นการอนุรักษ์ ผลลัพธ์ตอนนี้ อธิบายได้ไหม ทำแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลง จากสถานการณ์ ได้ผลเป็นอย่างไร

พินท์ - ทุนการศึกษาเด็กจบ 2 คนนี้จบปิดได้แน่ ๆ เกล็ดใหม่ไม่แน่ใจว่าใครจะให้เพิ่ม

พี่ตุ้ย - มอแกนมีเรื่อง ๆ มีเข้า ๆ ออก ๆ

- ถ้ามีรายชื่อให้เตรียมเอาไว้ เพราะเขายังมีเงินส่วนน้อยอยู่

ทีมวิจัย- เคยเก็บตัวเลข 806 คนตอน สีนามิ จมม. 6 ก็คน

พี่ตุ้ย - จมม.6 หรือมากกว่า 65% ที่จบ ป.ตรี แล้วได้ดี มีมอแกนที่เป็นครู ไปสอนที่ รร หมู่เกาะสุรินทร์ 1 คน เป็นนักบัญชี 1 คน เด็กรุ่นใหม่จบ ม. 6 เป็นอาสาแควกระบือ เป็นกัญภัย

ทีมวิจัย- เขาเรียนจบด้วยความช่วยเหลือจากเรา เขากลายเป็น volunteer เยอะไหม

พี่ตุ้ย - ไม่เยอะ

ทีมวิจัย- โรงเรียนBLC เปิดสอนให้เด็กพม่า เรา support ปีละ 1 ล้าน ปัจจุบันเด็กเป็นอย่างไร เดิมถ้าไม่มีโรงเรียน เด็กพม่าได้เข้า ผลทำให้เด็กพม่าเหล่านี้เปลี่ยนแปลง ในด้านไหน

Lindy - ถ้าเขาไม่มีเรียน เขาจะทำงานกับพ่อแม่ ไม่อยากให้เขาทำงานที่อันตราย ถ้าเขาจบ ถ้าอยากจะเรียนต่อไปที่กระบือ ผู้คนจะไปเรียนต่อที่โน่น ถ้าเขาเรียนต่อที่ประเทศไทยได้ ถ้าเขาอยากกลับไปพม่าไปเรียน ป.6

- เขาจบ ป.6 จะได้certificate จาก FTE เขาสามารถเอาไปเทียบชั้นเรียนที่พม่า ถ้าเขากลับประเทศ เขากลับได้ พ่อแม่เขามาถูกต้อง เพราะตอนนี้อยู่ในระบบ มาเรียนทุกวัน มีรถรับ-ส่ง มีชุดuniform

Lindy - เป็นโรงเรียนจริง ๆ จากพม่า นักเรียน 80 คน ครู 4 ตั้งแต่อนุบาล - ป.6 มีเด็กเล็กที่เข้าไป อายุ 2-3 ปี คือที่เข้าเรียน เาน้องไปด้วย เพราะไม่มีใครอยู่บ้าน

- พ่อแม่ทำงานก็ไม่มีใครดูแลน้อง ที่ต้องมาเรียนที่นี่ ต้องเอาน้องมาด้วย

ทีมวิจัย- จบ 6 คน นี้ตามต่อใหม่ ว่าไปเรียนต่อไหม

Lindy - มีเรียนต่อ มีคนไปทำที่เขาวัง ทำที่รีสอร์ท ทำที่โรงแรม กับร้านอาหาร

พินท์ - บางคนไปเป็นล่าม มีเวลาตามโรงพยาบาล เพราะว่าโรงพยาบาลแถวนี้มีพม่าเยอะ เขาต้องการล่าม เขาจะไปแปลให้หมอ

ทีมวิจัย- เพราะว่าเขาได้เรียนจบ ป.6 เขาจึงได้ทำงานออกมาได้

ทีมวิจัย- มอแกน เขียนว่าคนรุ่นใหม่ ๆ ไม่สนใจสืบสานวัฒนธรรมเดิม เราทำลาย ๆ อย่างส่งเสริมเข้าไปในชุมชนเกิดใหม่ 1.รักษาไว้ได้ เพราะยังมีกิจกรรมส่งเสริมทำอยู่ คนรุ่นใหม่มีใคร กลับมาสืบสานวิถีของบ้านตนเอง

Lindy - คิดว่ามีที่เกาะสุรินทร์ เป็นไกด่ ถ้าเขาไม่สนใจวัฒนธรรม เขาจะไม่สนใจเป็นไกด่

พี่ตุ้ย - ผลมาจากครูแคว ครูที่เราส่งให้ทุนเขาจบมหาวิทยาลัย ไปเป็นครูที่หมู่เกาะสุรินทร์ ไปพัฒนาสอนเด็กเขา จนเด็กเขามีวิวัฒนาการการศึกษา เทียบเท่าเด็กบนฝั่ง เขาสามารถเอาเด็กไปประกวดต่าง ๆ ได้ เวลาที่ท่องเที่ยว เด็กพวกนี้ตามพ่อ-แม่ ไปทำทัวร์ด้วย เขาจะมีความอยากรู้อยากเห็นไปเป็นเหมือนพ่อ-แม่เขา เป็นไกด่

ทีมวิจัย- มีโปรแกรม ไกด่เด็ก เรียกว่ามอแกนพาเที่ยว ไกด่เด็กคุณ lindy ถือเป็นการใช้แรงงานเด็กไหม

Lindy - เขายังไม่ได้เป็นไกด่ เขาอยากเป็นไกด่

ทีมวิจัย- Lindy พูดเรื่องใช้แรงงานเด็ก การที่เด็กมีส่วนร่วมในกิจกรรมใด ๆ ถือว่าเป็นเรื่องการใช้แรงงาน

Lindy - เขายังเป็นไม่ได้

ทีมวิจัย- บางทีถือว่าการให้เด็กมีส่วนร่วมในชุมชน อย่างที่ไปเกาะปันหยี พอขึ้นไปมีเด็ก ๆ มาเล่าว่าบ้านเขาเป็นอย่างไร ในบ้านมมของคนไทย การใช้แรงงานเด็ก คือการไปบังคับให้เด็กต้องทำอะไรที่เกินกว่าความสุขของเขา เช่นเอามันนั่งทำถ้วยกระดาด แล้วถ้าเด็กที่เห็นพ่อแม่ เป็นไกด่ แล้วสนุกเขา

อยากพานักท่องเที่ยวเที่ยวแล้วพ่อแม่อนุญาตให้ทำได้ ถือเป็นการใช้แรงงานเด็กไหม

พี่ตุ้ย - ในมอแกนจะไม่ใช้แรงงานเด็กแบบนั้นเพราะว่า เด็กเรียนตั้งแต่ ป.1-ป.6 เขาต้องมาอยู่บนฝั่ง เวลาทำทัวร์จริง ๆ แคตามพ่อแม่ไปเล่นกับนักท่องเที่ยว

Lindzy - เขาไม่ได้เป็นไกด์ แม้ว่าวันเสาร์-อาทิตย์ หรือโรงเรียนปิด พ่อเป็นไกด์ อยากรู้ไปกับพ่อช่วยงาน ก็แล้วแต่เขา

นักวิจัย - ที่ป็นหยา ถือเป็น Child labor เพราะไม่มีพ่อกับแม่อยู่ เรื่องนี้เกิดตอน CSR เข้ามาใหม่ ๆ มีเหตุการณ์เรื่องแรงงาน ที่จีนจะเป็น OEM คนที่เข้าไปประเมิน ว่าsupplier ได้ใช้แรงงานเด็กไหม สิ่งที่เกิดขึ้นบริษัทต่าง ๆ ไปoutsource ให้ชาวบ้านทำ แม่บ้านก็ทำ คนงานก็ทำ พอเขามานั่งทำงานไม่มีคนดูแลลูก เขาเอาลูกมานั่งทำด้วยกัน แต่คนที่ไปประเมินบอกว่าผิดมี child labor เรื่องนี้ถ้ามีพ่อแม่ supervise อยู่ ไม่ถือเป็นการใช้แรงงานเด็ก แต่ purpose ของอันนั้นต้องการเห็นลูกอยู่กับตัวเอง

ทีมวิจัย- เรื่องท่องเที่ยวจะมีเคสที่เด็กเป็นผู้นำเที่ยว หลายที่ โดยที่พ่อแม่ไม่ตาม เช่นที่คลองเตย ไกด์ทัวร์ที่พาเที่ยว เดินในชุมชนคลองเตย โดยไกด์เด็ก เป็นแพ็คเกจ เดินเที่ยวโดยไกด์เด็ก

พี่ตุ้ย - สมัยก่อน ทะเลนอกมีไกด์เยาวชน แต่ให้ทำงานเฉพาะเสาร์-อาทิตย์

ทีมวิจัย- เคสแบบนี้ ในมอแกนจะมองว่าใช้แรงงานเด็ก

พี่ตุ้ย - เตี่ยนี่ไม่มีแล้ว เด็กๆ โตเป็นสาวแล้ว

พี่หนู - มักเทศก่น้อย ไม่ทำในเวลาโรงเรียน นอกเวลาเรียน ถ้าอยู่ในโปรแกรมโรงเรียน ๆ เทรนให้เขาออกมาทำงาน

ทีมวิจัย- เรื่องพลับพลึงธาร คาดว่าสิ่งที่ทำมารอดไหม

พี่นัท - ไม่เกี่ยวกับเราคนเดียว หลายคนทำด้วยกัน ยังรักษาได้อยู่ แต่จะอยู่ในระบบธรรมชาติเยอะแค่ไหน อีกเรื่อง

ทีมวิจัย- ปลายทางของพลับพลึงธาร ตามที่เราว่าร่วมกับคนอื่น จะหลุด less list ไหม

พี่นัท - ยังไม่หลุดง่าย ๆ

นักวิจัย - เทศบาลสนับสนุนไหม ยังเอาแมคโครมาขุดคลองไหม

พี่นัท - ท้องถิ่นยังเหมือนเดิม

พี่เล็ก - เป็นเรื่องเม็ดเงิน รายได้ของค่าสูง ก็ไล่ละล้าน แล้วตรวจสอบยาก มีโครงการอย่างนี้เข้ามาเยอะ ดึงไม่ให้มีโครงการ ส่งเสริมเรื่องการท่องเที่ยว มีเรื่องของกรมชล ภัยแล้ง ขุดคลองเพื่อที่จะให้น้ำ น้ำท่วมก็ขุดคลองให้ระบายน้ำ การขุดจะมีผลต่อกระแสน้ำ วังปลา การเป็นอยู่ของปลา พืช ดินทั้ง 2 ฝั่ง วังปลาน่าจะหาย คลองจะทำให้เป็นคลองชลประทาน ทำคลองให้เรียบ น้ำไม่มีสูง-ต่ำ พวกปลาจะไม่มีที่อยู่ อาหารที่ชาวบ้านหา ทอแหก็ได้กิน ตอนนี้น้ำหาย ความเสียหายของคลองจะเยอะ

พี่นัท - จะหลุด less list ยาก นาคาขุดคลองจนเป็นหาดหินขึ้นมา หินสวยมากกินที่ชาวบ้าน

นักวิจัย - ชาวบ้านมีความห่วงใยขนาดไหน

พี่เล็ก - เขาห่วงใย แต่สู้กระแสรัฐไม่ได้ ไปขอรายชื่อนี้ไม่ให้ขุดลอกคลอง แต่พอรถแมคโครมาลง ก็ต้องยอมปริยาย

- ชาวบ้านมีทั้ง 2 ฝั่ง ที่อยากให้ขุด และไม่อยาก ชาวบ้าน 2 กลุ่ม

นักวิจัย - มีความตระหนักถึงภัยคุกคาม จากการไม่ดูแลสิ่งแวดล้อม ในปัจจุบัน เด็กในอนาคต มีความสนใจและใส่ใจกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ทีมวิจัย- aware ถึงขั้นมีกลุ่ม ในบางที่มีเยาวชนทำกิจกรรมในเชิงอนุรักษ์

นักวิจัย - พูดถึง impact ที่เกิดขึ้น มีชมรมเกิดขึ้นใหม่

พี่ตุ้ย - มีชมรม และโรงเรียนต่างแถวนี้ จะพาเด็กไปช่วยปลูก ช่วยเพาะ มีimpact

พี่นัท - เป็นชมรม เป็นกิจกรรมของเด็กในโรงเรียน

ทีมวิจัย- program : health fund นอกจากพี่น้อง พี่ยา และมอแกน แล้วตอนนี้มีกี่คนที่ได้รับ

พี่นัท - ไม่ได้เก็บข้อมูลอันนั้น เมื่อเขาร้องขอก็จะช่วย

นักวิจัย - คนที่ช่วยส่วนมากเป็นผู้นำชุมชน หรือคนทั่วไป

พี่นัท - ของมอแกน ค่อนข้างทั่วไป มอแกนสุรินทร์กว่าจะขึ้นมาหาหมอ เขากลับหมอ อย่างยุงเป็นเบาหวาน แต่ว่าไม่ไปหาหมอ หมอเอาเรื่อยไปก็ไม่ไป ก็ตาย ช่วยระยะฉุกเฉิน

นักวิจัย - Health Fundเป็นลักษณะ แบบไม่ไหวแล้ว หาใครสักคนที่ช่วยได้ ของมอแกน แบบเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว เพียงแต่ว่า NAN ก้อนหนึ่งที่จะช่วยเขาได้ แต่ว่าไม่ได้เป็น program ที่ตายตัว

พี่นัท - มอแกนจริง ๆ จะเอาเขาไปหาหมอได้ยากมาก มอแกนสุรินทร์เอดส์เยอะ

ทีมวิจัย- resource funding โปรแกรมทั้ง 4 set ณ ปัจจุบัน เนื่องจากยังทำอยู่ อันนี้มาจากโรตารี

พี่นัท - ที่ให้เด็กมอแกน เป็นเงินของ NAN และปัจจุบันเป็นโรตารี

ทีมวิจัย- งานด้านส่งเสริมวิถีวัฒนธรรม มอแกน-ต่อเรือ ใช้ fund: drains เวลา drains fund แบบรวม หรือบอกแยกprogram

พี่นัท - แยกโปรแกรม เงินส่วนหนึ่งในเรื่องculture ของมอแกน มาจาก Andaman Discovery

พี่ตุ้ย - Donation มอแกน เวลาโปรแกรมที่ขายจะหักคนละ100 คิดแขกเพิ่มคนละ 100 จะบอกลูกค้าว่าเงินไปไหนบ้าง

ทีมวิจัย- Health Fund มีระดมทุนใหม่

พี่ตุ้ย - เคสใหญ่ ๆ bordy กระตมทุน ตอนนี้ไม่มีเงินเหลืออยู่บ้าง ขยายหนังสือมอแกน เขาคิดว่าทุน เราขยายราคาปกติ เรื่องวิธีมอแกนส่วนใหญ่พนักงานที่ช่วย
ที่มาเขาชอบ คนที่ซื้อโปรแกรมอยากรู้รายละเอียดมากกว่านี้ บางคนจะอ่านก่อนที่จะมา

ทีมวิจัย- โปรแกรมพลับพลึงธาร ที่ทำอยู่ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ใช้เงินจากไหนมาอย่างไร

พี่ตุ้ย - มาไลน์โปรเจกอยู่

พี่นัท - ตัวนี้ยังไม่ค่าใช้จ่ายก้อนใหญ่ ๆ มา เอาเงินที่เก็บเล็กน้อย ใช้แค่ 2-30,000 เงินจากบริจาค เงินดอกเบี้ย หรือจากคนที่บริจาคไม่ได้ระบุว่า
ให้อะไรก็จะนำเงินส่วนนั้นมา

พี่ตุ้ย - เงินใจบุญซี NAN

ทีมวิจัย- ได้เส้นทางปัญหา จากโจทย์ปัจจุบัน ได้อะไร เราช่วยใคร และเราหาทรัพยากร จากไหนมา ให้ความหวังโย หรือความร้ายแรงของปัญหาที่กำลัง
เพิ่มขึ้น

พี่นัท - ที่ห่วงใยมากที่สุดคือหาทุนในการทำงานไม่ได้ เป็น grand operating fundเพราะไม่มีค่าใช้จ่าย พนักงาน AD ทำงานอาสาตลอดไปไม่รู้ ณ
ปัจจุบันเงินไม่เยอะพอ ที่จะมาทำ Operation Fund ตอนแรกที่ตั้งมูลนิธิขึ้นมาตั้งใจจะใช้หาเงินสนับสนุน

นักวิจัย - ทำไม่ยังไม่ได้ ระบบบัญชีไม่สามารถที่จะแยกได้

พี่นัท - ไม่แน่ใจ จดหมายชี้แจงเขามาแล้ว ๆ ว่าไม่ถึง% นิติกรเป็นคนติดต่อ ไม่มี operating Fund เขาบอกว่าไม่ได้ให้ในการทำประโยชน์สาธารณะ

นักวิจัย - ประเด็นการพัฒนา มีส่วนในการทำอย่างไร ให้ทุนอย่างเดียว ไม่ได้เข้าไปช่วยในเรื่องการลงมือทำ ในงานทั้งหมด

พี่นัท - BLC ให้ทุนเขา ในการ Operating ของเขา ส่วนมอแกน เป็นทุน

นักวิจัย - สิ่งที่เราช่วยอยู่ impact พอไหม ควรมีกลุ่มที่จะช่วยอีกไหม

พี่นัท - ถ้าเขามิ ร้องขอมาช่วยได้ คนไม่พอเข้าไปรุกเขา และการรุกต้องเขียน Project ปกติจะเขียน Project ขอให้ชาวบ้าน เราจะถามชาวบ้านไม่ไป
เสนอว่า เราจะทำกับชาวบ้าน ไม่ไปบอกว่าต้องทำอะไร เขาต้องทำเองด้วย ไม่ใช่ให้เราทำอย่างเดียว ที่เขียนprojectให้แม่ฮ่องขาว ส่วนหนึ่งต้องทำเอง
ด้วย ไม่ใช่ให้เราลงไปทำ ไม่เคยทำโครงการแบบนั้น จะไม่ทำด้วย เพราะถือว่าเป็นงานชาวบ้าน แต่ให้ช่วย ๆ ได้ ให้ลงมือทำไม่ทำ เป็นงานของเขา ถ้าเขา
ให้เราทำคนเดียว ไม่เกิดประโยชน์ นี่คือการคิดของเรา ที่รับทุนจาก planetera สมัยที่นำตั้ง ที่ไปสนับสนุนบ้านเขาเทพพิทักษ์ กับแหลมลึก จ.สุราษฎร์
บ้านเขาเทพพิทักษ์ ช่วยสร้างร้านอาหารชุมชน สำหรับรับนักท่องเที่ยว G adventure ที่แหลมลึก ช่วยเขาในการพัฒนาเรื่อง อุปกรณ์ เชฟดี ความ
ปลอดภัย ชื่อของการอบรม เพื่อรับนักท่องเที่ยว G adventure โครงการจบไปแล้ว ทำในนาม NAN

ทีมวิจัย- สรุปวันนี้ ในการทำงานของ Andaman Discovery และ North Andaman network Foundationได้เห็นภาพอะไร สะท้อนแลกเปลี่ยน
มุมมอง

พี่นัท - เราเป็นคนทำงานอยู่ข้างในมองค่อนข้างไม่ชัด คนอื่นที่มองข้างนอกเข้ามา

พี่เล็ก - บ้านทะเลนอกเคยไปสัมผัส เมื่อก่อนเข้าไปบ่อย ล่าสุดตอนที่มิกิจกรรม เส้นทางพวกชีว่ว อยู่บนทางเยะ เอาไปขายแล้ว แปลรูปมาเป็นปุ๋ย มี
เส้นทางให้วัดเงิน เรื่องปัญหาขยะ ไม่ได้ขยะออกมาจากชุมชนทีเดียว มาจากหลายที่ ทะเลพัด และข้างบนลงไปด้วย ค่อนข้างเยอะมิกิจกรรมชวนไปเก็บ
ขยะ เพื่อสร้างจิตสำนึก เริ่มต้นอย่างที่บ้าน ไปเกาะต้องไปเก็บขยะ มีเท่าไรก็เก็บมาให้หมด เป็นการปลูกฝังนักท่องเที่ยวเรื่อย ว่าขยะที่เอาไปไม่ว่าจะ
ทะเลหรือเดินป่าจะเอากลับมา การดำเนินขยะแลกอะไรก็ได้ เงินส่วนหนึ่งจากการท่องเที่ยวจะเก็บไว้ทำกิจกรรม ช่วงก่อนจะเปิดเกาะ 15 ต.ค. เราจะลง
ไปเก็บขยะก่อนที่จะเปิดเกาะทุกปี ชวนเด็กนักเรียนร่วมทำกิจกรรมด้วย ตอนหลังเจ้าที่ไม่ให้ลง

ส่วนของฝั่งโน้นวันนี้ได้รู้เรื่องราวของพี่นัท และมูลนิธิที่ได้ไปช่วยเหลือแต่ละพื้นที่

พี่นัท - เฉพาะหน้าฝนจะเห็นชีว่ว ชี๊ยะเยะ หน้าแล้งเก็บขายหมด

นักวิจัย - ที่จะสอนเด็กทำกิจกรรม เวลาที่พาเด็กลง เวลาเดินตามบ้านทะเลนอกตามบ้าน ธรรมชาติให้ที่บ้านเก็บขยะมาด้วยกัน เอาคนในบ้านมาร่วมด้วย

- แต่ละบ้านไม่เหมือนกัน พ่อแม่ก็ทำให้ลูกดู ทั้งลงถึงก็ทิ้ง พ่อแม่ที่ไม่ทิ้งลงถึงก็ยังมีอยู่

พี่นัท - เสนอให้เด็กเก็บทุกอาทิตย์ให้เงินสนับสนุน อาจจะช่วยให้ จักว่าเด็กจะจบ ป.6 เอาให้ไปบ่นที่บ้าน เรื่องขยะของทะเลนอก ทำมาหลายรอบ

- หลายปี ยังไม่สำเร็จ เพราะยังมีคนเหมือนที่กล่าวไว้

พี่นัท - จะลองทำ ทำให้เกิดให้ได้

หัวหน้าไกด์ - วันนี้ได้ข้อมูลอันตามันที่ทำ ไม่คิดมาก่อนว่าได้มากขนาดนั้น มี 4-5 คนทำงานได้เยอะ ในชุมชนเราปัญหาที่ว่าเรื่องมูลนิธิฯ จัดการโดย

ชุมชนนำไปขาย นักท่องเที่ยวที่มาส่วนใหญ่ก็จะบอกว่าบ้านทะเลนอกชีว่วเยะ บางคนก็เข้าใจว่าเป็นธรรมชาติอยู่

รองไกด์ - ได้รู้การทำงานของอันตามัน ได้ช่วยเหลือชุมชนเยอะมาก นึกว่าทำงานท่องเที่ยวอย่างเดียว ได้รู้จักโฮมสเตย์ที่โน้น อยากไปกินกาแฟ บ้าน

ทะเลนอก ได้เห็นข้อบกพร่อง ข้อดี-เสีย ก็จะนำมาปรับปรุงต่อไป

- โอกาสดีมาก ที่ได้มาอบรมวันนี้ กิจกรรมแบบนี้จะนำไปอบรมกับกลุ่มในหมู่บ้าน เพราะว่าได้เชิญทุกกลุ่ม ทุกกิจกรรมมีคนรับผิดชอบ เขาจะได้มอง

และสะท้อนปัญหาของตัวเอง ควรจะปรับปรุง แก้ไขอะไรตรงไหน เป็นเรื่องที่ดีมาก ๆ เราทำงานท่องเที่ยว ทุกกลุ่ม ทุกชุมชน ไม่ว่าจะทะเลนอก บ้านนา

ฯลฯ ต้องยกระดับ คุณภาพของตัวเองขึ้นมาเรื่อย ๆ เพราะว่ามิคู่แข่งหลายที่ นักท่องเที่ยวไม่ได้รู้จักแค่เราอย่างเดียว เขารู้จักหลายหมู่บ้าน คนที่จะมา

ก่อนที่จะมาต้องเลือกพิจารณาดูข้อดี-เสีย ชอบไม่ชอบทุกส่วน ทุกกิจกรรม ต้องปรับปรุง ยกระดับตัวเองขึ้นมาทุกเรื่อง จะเป็นทางด้านพลับ กลุ่มเรือ

กลุ่มไกด์ ถ้าทำแบบเดิม ๆ จะมีกลุ่มนักท่องเที่ยวเดิม ๆ ที่มา ถ้ามีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้ดีขึ้น ช่องทางที่คนจะรู้จักได้มากที่สุดตอนนี้คือการโพส

การพูดปากต่อปาก ถือว่าเราโพสขาย หรือว่าขึ้นหน้าเฟซบุ๊ก ความมั่นใจของนักท่องเที่ยวที่ตัดสินใจมาที่เรามา ดูจากหน้าเฟซเรา กับหน้าเฟซคนที่มา บอก

เล่า เขาเชื่อคนที่บอกเล่ามากกว่า ของเราที่ทำอยู่

พินท์ - ได้แคทรายละเอียดให้เห็นชัดเจนขึ้น สำหรับคนอื่น ว่าการทำงานแต่ละอัน มีรายละเอียดอย่างไร บางจุดไม่ได้นึกถึง การเตรียมการ ทำงานแบบเคยชิน บางทีไม่คิดถึงจุดเล็ก ๆ น้อย ๆ สำหรับวันนี้มาลงในรายละเอียด ว่าแต่ละจุดต้องทำอะไรบ้าง ทำให้ความเข้าใจของชุมชนส่วนหนึ่งดีขึ้น

พัตย์ - เห็นรายละเอียดการปฏิบัติงาน ทั้งหมด เป็นสิ่งที่ดีที่ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเพราะว่าเขาจะได้รู้แนวทาง ปฏิบัติให้ถูกต้องจริงๆ เอาไปกระจายงานต่อ และปัญหาต่าง ๆ เราเห็นแต่ ยังไม่สามารถเข้าไปแก้ได้ ถ้าชุมชนยังไม่ให้ความร่วมมือ ฉะนั้นทั้ง 2 ฝ่ายต้องคุยกันให้มากกว่านี้ ให้เวลาซึ่งกันและกัน ที่ผ่านมามาเขาจะว่าเราไม่มีเวลาให้กัน เมื่อก่อนนัดประชุมเดือนละครั้ง ตอนนี้หายไป เป็น 3-4 เดือนครึ่ง

Lindy - ดีใจที่ได้รู้จักโครงการของพี่เล็ก อยากไปดู อยากขาย ได้เห็นปัญหาอะไรที่บ้านทะเลนอก อยากมีการอบรมให้ก็ได้

- วันนี้เป็นอะไรที่น่าสนใจ และให้เขาเข้าใจได้ดีขึ้นในขั้นตอนการทำงานของเรา ๆ ไม่ได้ขัดแย้งกับสภาพแวดล้อม

- วันนี้ได้มา อย่างบ้านทะเลนอก สะท้อนปัญหา ของแต่ละกลุ่ม แต่ละขั้นตอนที่เราทำงานกันมาได้รับรู้ว่า ต้องทำอย่างไรต่อไป สำหรับพี่เล็ก ก็จะมี

โปรแกรมพี่เล็กมากขึ้น รู้จักพี่เล็กมาพอสมควร ไม่เคยไปพื้นที่พี่เล็ก มีโอกาสจะไป

ส่วน NAN ทำงานเยอะอยู่ งานหลัก ๆ เหมือนเป็น support มากกว่าสำหรับ NAN ในเรื่องเอกสาร

ทีมวิจัย - สิ่งที่ดีมาก ๆ คือ บัตรห่วงใย เพราะในขั้นตอนหลายขั้นตอน การที่เราได้ ห่วงใยบางเรื่อง และเป็นความเห็นทุก ๆ ฟัง ที่เห็นร่วมกัน การเห็นร่วมกัน มีทางออกที่จะแก้ไข ฟังเดียวเห็น อีกฟังไม่เห็น ก็อาจจะทำให้ การแก้ไขง่าย เป็นโอกาสดี ในการพัฒนาประเด็นสำคัญมาก หลายประเด็น ที่ทำให้การดำเนินงานพัฒนาได้ดีกว่านี้ หรือฟังชุมชนเองเห็นแง่มุมบางแง่มุม ที่จะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้น ในฝั่ง NAN เห็น บัตรห่วงใย มีตัวที่จะเป็นการบ้าน

1. คนทำงาน มีคนทำงานน้อย หาแนวร่วมกัน ถ้าพูดถึง impact program เป็น drains fund or donation ทางทางให้ชัดเจน ให้คนบริจาคทราบ จะได้สบายใจเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในการทำงาน ประเด็นการหาทุนได้อย่างไร เราทำงานยากเพราะมีทุนน้อย แต่ว่าคนให้ทุนก็บอกว่า จะให้งานดีกว่านี้ จะได้บริจาค

นักวิจัย - ในฐานะนักวิจัย วันนี้ได้มาแอบฟัง ได้เห็นประเด็นหลายอย่าง ที่ต้องมาเขียนประเด็นที่น่าสนใจ ขอบคุมติววิจัยมาช่วย กระบวนการนี้ใช้เวลาเยอะมาก หวังว่าทามาได้ประโยชน์

บรรยาย AD

ทีมวิจัย - เอาของไปบริจาคเรื่อย ๆ ทั้งเงิน ของ อาหารทำไม่ยังยากจน ปรากฏว่าแต่ละบ้านมีลูก 6-7 คน เป็นแอฟริกา สงสัยลูกมากยากจน ต้องไปสอนให้คุมกำเนิด บางวัฒนธรรมสามารถทำได้ ไปสอนการวางแผนครอบครัว คุมกำเนิด มีลูก 1-2 คนพอ สอนให้ความรู้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ทั้งการแพทย์ ไปแจกไปให้ ไปสอน ปรากฏว่าหมู่บ้านนี้ยังมีลูก 6-7 คนเหมือนเดิม ไม่มีใครมี 1-2 คน จนคนให้เริ่มสงสัยว่าแจกมาหลายปี สอนมาหลายปีทำไมไม่มีใครยอมมีลูก 1-2 คน แล้วทำไมต้องมีลูก 6-7 คน ถ้ามารู้ใหม่ ว่าต้องวางแผนครอบครัว ทำอย่างไรรู้ใหม่ รู้ แล้วทำไมไม่ทำ เขาก็เล่าว่า ทุกบ้านต้องมี 6-7 คน ดังแต่ลูกเกิดมาคนโดนช่วยงานครอบครัวได้เป็นเรื่อย เป็นแรงให้ครอบครัวได้ ลูกจะตายไป 3-4 คนเหลือแค่ 1-2 คน จนเป็นหนุ่มสาวช่วยครอบครัวได้เลยต้องมีเยอะ ๆ เมื่อตาย ปัญหาเรื่องสาธารณสุข ไม่มีมีการรักษาพยาบาลที่ดี เลยจัดหน่วยแพทย์เข้าไปในหมู่บ้าน เป็นระยะ ๆ ตรวจสุขภาพ ฉีดวัคซีนจะได้ไม่ตาย ปรากฏยังตายเยอะอยู่ วัยเด็ก - หนุ่มสาว เพราะท้องร่วง อหิวาต์ หมู่บ้านนี้ไม่มีส้วม อยากจะไปไหนก็ตามอริยาศัย สุขลักษณะที่บ้านไม่ได้จึงทำให้ตายกันเยอะ จึงต้องมีลูกไว้เยอะเพื่อท้องร่วงตาย สุดท้ายที่เขานึกก็เพราะมีลูกไว้เยอะ ๆ เมื่อตาย ทำไม่ตาย เพราะมีโรคระบาด สุขลักษณะในหมู่บ้านไม่ดี ไม่มีที่ถ่ายเป็นที่เป็นทาง แก้ปัญหายากจนหมู่บ้านนี้ต้องทำส้วมให้ใช้ ซึ่งคนละเรื่องการบริจาค วางแผนครอบครัว หรือการรักษาพยาบาล

โจทย์ที่เห็น ต้องนึกว่าเกิดจากอะไร แก้ไขอย่างไร เจอเพราะว่า SE ใหม่ อย่างเหตุการณ์ที่เกิดในแอฟริกา ทำส้วม แจกส้วมฟรีทุกบ้าน เก็บศูนย์ ไปปั่นทำขายเป็นถ่าน เป็นเชื้อเพลิง เป็น SE กิจการเพื่อสังคมเราต้องดู ว่าเราจะอยู่ด้วยการเลี้ยงตัวเองโดยไม่ต้องเขียนโครงการขอทุนอย่างเดียว หรือหาใครบริจาคเพียงอย่างเดียว แต่มีหลาย ๆ อย่าง มีการทำงานที่เรียกว่ายั่งยืน งานAndaman discovery งานของที่มีส่งเสริมให้สังคมหรือชุมชน ส่วนไหนดีขึ้น ถือเป็นการเข้าช่วย

2. วิสาหกิจบ้านทะเลนอก มีลูกค้า เป็นนักท่องเที่ยว หรือ Andaman Discovery เป็นลูกค้าเรา เราทำงานวิสาหกิจชุมชนแล้วทำให้ชุมชนดีขึ้นไหม ตัววิสาหกิจถ้ามองในมุมที่เล่าก็จะเป็นการเพื่อสังคมด้วยเช่นกัน

ในมุมมอง NAN มีลูกค้าใหม่ มีคนบริจาค ทั้งรายบุคคล หรือเป็นโครงการที่เราไปขอจากองค์กรที่เป็นลูกค้าเรา ถึงแม้ว่าเราไม่ได้เป็นการค้าขายโดยตรงมองเป็นกลุ่มเป้าหมาย เราหา Resource หรือทรัพยากรหรือเงิน ในการใช้จากผู้บริจาค ในขณะเดียวกันเราทำงานเพื่อช่วยเหลือใครอีกคน และพี่เล็กมีลูกที่มาร่วม แต่ขณะเดียวกันงานของเราทำให้ชุมชนมีเศรษฐกิจที่ขึ้น หรือเปลี่ยนแปลง สรุปรการทำงานของเราเชิงกลุ่มเป้าหมายที่ให้อะไรบางอย่างกับเรา แต่ขณะเดียวกันเราให้อะไรบางอย่างกับชุมชน หรือสังคมที่เราอยู่ สรุปเป็นภาพรวมออกมา

-กิจการเพื่อสังคมที่ทำอยู่ Plan-D ขายผักอินทรีย์ แบบส่งถึงบ้าน สำหรับลูกค้าที่อยู่ในเมือง ผักที่ปลูกจาก ผู้สูงอายุที่เกษียณอายุแล้ว ฟังรายได้จากการขายผัก ฟังที่ทำงาน เราทำงานกับผู้สูงอายุที่อยู่ในเมือง กิจกรรมที่ทำสอนให้ผู้สูงอายุปลูกผักอินทรีย์ ทานเองและขายครึ่งหนึ่งกับ Plan-D เป็นรายได้กลุ่มเป้าหมายที่ซื้อผักเราคือ

1.คุณแม่ที่ลูกเล็ก ช่วงประถม อยากซื้อผักปลอดภัยให้ลูก

2.กลุ่มทำงานออฟฟิศ อายุไม่มาก ที่สนใจดูแลสุขภาพตนเอง หรือคนที่อยู่ในบ้าน ลักษณะคอนโดมิเนียม คนที่มีความทันสมัยอยากทานอาหารที่มีคุณภาพดี ปลอดภัย แต่ไม่สามารถปลูกทานเองได้

เราช่วยใคร

1. ผู้สูงอายุวัยเกษียณ อายุประมาณ 60 -70 ปี อาจจะอาศัยเป็นบ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์ ตึกแถว อยู่ชานเมืองของกรุงเทพฯ

เคยเป็นประเด็นภาพรวมจะมาประกอบเหมือนจิ๊กซอ ว่องครั้นแต่ละองค์ครั้นใน 4 องค์ครั้นทำอะไรบ้าง

2 กลุ่มที่ต้องเขียน

1. การทำงาน ลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย คือใคร คนที่ให้อะไรบางอย่าง ใครจ่ายเงินให้เรา

2. เราช่วยใครอยู่ กลุ่มที่เราทำงานส่งผลให้เขามีชีวิตที่ดีขึ้นคือใครบ้าง

AD BMC

ทีมวิจัย - เราอยากจะทำถึงที่คิดว่าเดิมอย่างไร

- อยากเพิ่มให้มากขึ้น เพิ่มรอบ จากช่องทางอื่น เพิ่มความรู้ให้กับสมาชิกในเรื่องของอบรมเรื่องการตลาด ใช้สื่อต่าง ๆ

ทีมวิจัย - เราอยากเข้าถึงโดยที่เราโซเชียลไม่เก่ง มี limit ตัวหนึ่ง สิ่งที่เราต้องทำ ความสามารถในการสื่อสารผ่านโซเชียล เกี่ยวข้องกันว่าใครจะมาช่วย

สอน ตัวอย่างเกิด 1 ช่องโดนตรงไหนต่อ นึกออกไหมว่า ถ้าจะเก่งขึ้น ให้ใครมาสอน หรือใครมาสอน มี partner มาช่วย

นักวิจัย - ถ้าเราถ่ายรูปไม่เก่งมีคนรุ่นใหม่ที่มีอาชีพอิสระ ไปเที่ยวที่ต่าง ๆ และเขียนรีวิว เราไปตามหาแบบนี้ มาเที่ยวบ้านเรา ให้เขาเขียน และมาแปะในเฟส

- ขอเตือนใช้โซเชียลมีเดีย ใช้สื่อสังคมออนไลน์มาก ระวังจะตั้งรับไม่ทัน

นักวิจัย - อันนี้คือคำเตือน ไปคิดกันว่าข้อดี คืออะไร ข้อเสีย คืออะไร จัดการได้ ก็ไม่ต้องกังวล ต้องอยู่บนฐาน คนที่เข้ามาเข้าเรื่องการดูแลวิถีชุมชน พวกเรา

- เราต้องเลือกคน

นักวิจัย - คนที่เป็นวีวีวี Blogger มาเขียนเราต้องพูดกับเขาให้ลึกซึ้ง ให้เขาเข้าใจถ่องแท้ว่าการท่องเที่ยวของเราจริง ๆ คืออะไร เขาจะเขียนในมุมมองนั้น ก็จะเจอกลุ่มที่เป็นเป้าหมายเดียวกันกับคนที่อ่านเข้ามาเที่ยว ไม่ใช่ใครก็ได้มาเป็น Blogger และการสื่อสารของเราต้องชัดเจนกับเขาว่ามาเที่ยวแล้วจะเจออะไร

ทีมวิจัย - เพิ่มเติมการไปคุย จากข้อนี้แบ่งเป็น 2 เรื่อง 1. ใครจะมาเติมเต็ม 2. ใครจะมาช่วยเราสื่อสาร ตรงนี้ต้องหาคณะมาสอน หาคณะมาช่วย รีวิว หรือพูดแทนเราด้วย

- หมู่บ้านเป็นมุสลิม เกือบ 100% มีข้อจำกัดของหมู่บ้าน คนส่วนใหญ่ที่เข้ามาอ่านข้อจำกัด เช่น ห้ามสุรา ที่เห็นมา เขาบอกไปก็กินเหล้าไม่ได้

ทีมวิจัย - เป็นจุดยืนของสินค้าและบริการเรา

นักวิจัย - ไม่นั่นจะไม่เป็นความเป็นเอกลักษณ์ และ authentic ความเป็นวิถี

ทีมวิจัย - ช่องที่ 4 การสร้างแฟนพันธุ์แท้

- กังวลว่าสมาชิกบางคน จะดูแลลูกค้าได้ไม่ดี เพราะเราทำงานเกินกำลัง ทั้งที่เราดี คนอื่นไม่ดี คนอื่นดีเราก็ไม่ดี

ทีมวิจัย - ไม่ดี แปลว่าอะไร มีรายละเอียด

- หมายถึงการดูแล เอาใจใส่ ลูกค้า บางครั้งบางคำเราอาจไม่ได้พูดกับลูกค้า เขาได้ยินไม่ถูกใจ ไม่ประทับใจ

ทีมวิจัย - อันนี้เป็นเหตุการณ์ ดูแลไม่ค่อยดี ไม่รู้ว่าเกิดอะไร ไม่รู้ว่าเป็นใคร ถ้ารู้ก็ไปหาสาเหตุ ค่อยไปแก้ ถ้าสาเหตุ อาจ 2 อย่าง ถ้าเป็นนิสัยต้องเลือกว่ามีลูกค้ายินดี แบบนี้ใหม่ ถ้าไม่ยินดี ก็ไม่แน่ใจว่าการให้บริการบ้านนี้จะดีต่อภาพรวมขององค์กรในการทำงานใหม่ หรือเขาอยากเปลี่ยนแต่เปลี่ยนไม่เป็น คุยไม่เก่ง ไม่รู้จะคุยอย่างไร ก็จะเกี่ยวในเรื่องการ training

- ส่วนใหญ่บ้านทะเลนอก จะมีเรื่องเจ้าของบ้านหาย เป็นระยะ ๆ บ้านไม่สะอาดบ้าง

ทีมวิจัย - เรื่องความสะอาด ต้องดูว่าเกิดตรงไหน เกิดทั้งหมู่ หรือเฉพาะซอย เกิดเฉพาะบ้าน หาสาเหตุ เกี่ยวข้องกับการแก้ไขของช่องไหนบ้าง

นักวิจัย - เพิ่มกฎระเบียบ ทุก 6 เดือนมาคุยกัน มาประเมินกันในเรื่องต่าง ๆ แล้วหาทางแก้ไข

ทีมวิจัย - มี Standard มาตรฐาน ถ้าจะทำท่องเที่ยวในชุมชนทะเลนอก มาตรฐานในเรื่องต่าง ๆ คืออะไรบ้าง ใครจะร่วมกันทำ ต้องทำตามนี้ ตกลงร่วมกัน การทำสิ่งนี้ไม่ใช่การตั้งกฎแล้วไปบอก ต้องมานั่งคุยกัน ทั้งหมด แล้วรู้สึกดีในการมี Standard แบบนี้ ก็จะทำร่วมกัน ทำให้ราบรื่นดีกว่าที่ไปตั้งแล้วบอกว่าใครจะต้องตามนี้ ก็จะแบบดูเดือด

เรื่องไกด์ ทำไหม คนสอน ๆ ไม่ได้ หรือคนเรียนแล้วไม่มีที่พูด มีหลายอย่าง พูดภาษาอังกฤษไม่เก่ง ไม่สนุก พูดเรื่องน้อย เป็นเรื่องไหน เพราะอะไร เรื่องแต่ละช่องโยงไปที่ช่องอื่น แต่สาเหตุของช่องนั้น ๆ ที่เขียนลงไปเป็นอาการไม่ได้เป็นสาเหตุต้องไปหาสาเหตุ จะได้แก้ถูกโรค

ที่เล็ก - เบอร์ 2 สมาชิกคล้ายชาวบ้านทะเลนอก เพราะการบริการไม่เหมือนกันทุกคน ที่เป็นสมาชิก บางคนจะนิ่ม ๆ โหด ๆ อ่อนไหว ข้อ 3 เพิ่มช่องทาง

ทีมวิจัย - ถ้าสถานการณ์นี้ ต้องถอดรหัสว่าลูกค้าเรียกว่าต้องการเจอพี่เล็ก ถ้าไม่เจอไม่ยอมมา อะไรที่ลูกค้าต้องการเจอ และสิ่งนี้อาจจะเป็น

กระบวนการในการสร้างมาตรฐานในการสร้างความสามารถให้กับ คนในชุมชนที่ให้บริการ

ที่เล็ก - พยายามให้ทุกคนรู้เท่ากัน ถ้ามได้ตอบได้เท่ากันก่อน ที่อยากเจอเพราะความมนุษย์สัมพันธ์กันมากกว่า

ทีมวิจัย - ช่อง 6 ต้องมี มนุษย์สัมพันธ์ของทีมงาน ต้องทำงานในเชิงมีมนุษย์สัมพันธ์ สมมุติถ้าพี่เล็กสอนเองได้ ก็จบได้เลย ถ้าไม่รู้จะสอนไง ก็มากระหนาบที่ช่อง 8 มีใครมาช่วยสอนได้ เป็นเชิงบุคลิก ถ้าเราต้องการขนาดของกิจการที่เพิ่มขึ้น และพี่เล็กได้จำกัด คนอื่นจะต้องทำไ้ที่จะพัฒนาให้ใกล้เคียงพี่เล็กได้มากขึ้น

- เขาไปพักบ้านพี่เล็ก พี่เล็กจำเป็นต้องดู

พี่เล็ก - บางช่วง ไม่มีกิจกรรม มาพัก ก็ปล่อยพักได้เลย

- อาจจะเป็นที่คนอื่น อาจจะเป็น 2 เรื่อง 1. เขามาพักบ้านพี่เล็ก เจ้าของบ้านไม่อยู่ก็รู้สึกไม่ดี 2. พี่เล็กต้องการปล่อยให้แขกไปกับพรรคพวก แต่พี่เล็กมีความรู้สึกที่ไม่สามารถปล่อยได้ เนื่องจากพรรคพวกยังไม่สนิทกับแขกเท่าพี่เล็ก

พี่เล็ก - ช่วงหลัง ปล่อยให้น้อง ๆ ทำ แล้วมาทำเรื่องการประชุม ข้อ3 เพิ่มช่องทางในการเข้าถึงลูกค้า หรือหาตัวแทน AD ข้อ4 ไม่มี

ทีมวิจัย - มี 2 ประเด็น ความสามารถภายในของเรา ว่าจะทำงานการสื่อสารได้ดีขึ้น พี่เล็กจะต้องตัดสินใจว่าจะฝึกฝนเรียนรู้และทำอะไรเอง ว่าจะใช้เวลาเท่าไร เรียนกับใคร หาความรู้ที่จะทำ เรียนจากใคร คนนั้นไปอยู่ช่อง 8 ส่วนอีกเรื่อง มีเอเจน ช่วยขาย ต้องนึกว่าเป็นใคร จบแค่ช่องนั้น สิ่งที่เราต้องทำคือขายผ่านเอเจนเพิ่มเติม

พี่นัท - การจะส่งผ่านเอเจน ราคาพี่เล็ก โปรแกรมต้องนิ่ง ราคาต้องนิ่ง

พี่เล็ก - บางอย่างต้องยอม ภายใน 1 ปีราคานี้ เพราะเราจะไปปรับมากไม่ได้ เพราะถ้าขึ้น ๆ ลง ๆ ก็จะเสียหาย ยอมบางเรื่อง ข้อ5 หาเงินอย่างไร เหมือนเขียนโครงการไปขอทุนเรื่องสิ่งแวดล้อม มาทำโดยไม่ต้องใช้เงินกลุ่ม เงินจากนักท่องเที่ยว เอาทุนนี้มาทำให้ชุมชนในเรื่องสิ่งแวดล้อม

ทีมวิจัย - ช่องที่ 1 จะมีคนเพิ่ม คือคนที่ให้ทุน และมีผล มีกลุ่มเป้าหมายอีกคนกลุ่มที่ให้ทุน (สสส. IUCN สกว.) ต้องคิดข้อ2-9 สำหรับกลุ่มนี้ใหม่

พี่เล็ก - ข้อ 6 เรื่องสื่อ ออกแบบให้น่าสนใจ นำเชิญชวน มนุษย์สัมพันธ์ ข้อ 8 หาคนมาสอนกับผู้ให้โครงการ

ทีมวิจัย - NAN มีโจทย์เรื่องหาทางที่จะเข้าถึงผู้บริโภค เข้าถึงได้ดีกว่านี้ ข้อ3 เรื่องการสื่อสาร ต้องทำงานจริงจังมีทักษะเรื่องนี้มาก ๆ มากระทบ ข้อ6

อะไรที่เกิดจากข้อ 3 ส่วนใหญ่มาส่งที่ข้อ 6 และ 8 โดยปริยาย เราต้องทำเรื่องประชาสัมพันธ์ หรือโซเชียลNetwork ได้ดีขึ้น ในองค์กรที่เป็นกิจจะลักษณะพอสมควร มีองค์กรที่เขาทำงานด้านการเชื่อมโยงอาสาสมัคร talent base script volunteer ถ้าพูดถึง volunteer ที่ใช้แรง แต่มีvolunteer Protocol ที่มีความสามารถเฉพาะเช่น Programmer นักการตลาด HR Finance มีใจที่จะช่วยสังคม แต่ไม่รู้จะไปช่วยใคร มีองค์กรที่ทำหน้าที่เชื่อมโยง ให้องค์กรภาคสังคมกับอาสาสมัครได้มาทำงานร่วมกัน แนะนำองค์กรที่เชื่อมโยง

Amdaman Discovery - มี 2 กลุ่ม 1. เรื่องการสื่อสารกับสังคมนัก School group และ agent ขายทัวร์จากต่างประเทศ ปัจจุบันเขายังขายให้ไม่มาก พอที่จะมา Support ในชุมชน ข้อ8 file expert marketing intend / Volunteer

ทีมวิจัย - เขาขายไม่มากมี 2 แบบ เขาไม่เน้นการขาย package ลักษณะนี้ 2. เน้นขายแต่ขาย pack อื่น แทนที่จะขายเรา

นักวิจัย - เท่าที่เคยสัมผัส ที่ทำทัวร์ study tour เข้าค่าย study tour ที่นี้เป็นลักษณะเข้าค่ายมาอยู่กับชุมชน 5-7 วัน ถ้าจับกลุ่มโรงเรียนที่เป็นInter เป็น curriculum ของเขา จะมาแบบเป็น package เป็น sandwich ต่อเนื่อง ถ้าหาพาคูครูที่ทำแบบนี้ ลงมา experience ลงdesign course ให้เขา ลองเสนอ เป็นทางออกให้ โรงเรียนInter

พี่นัท - ปัญหาไปเจาะครูไม่ถูก

สัมภาษณ์ AD

พี่ตุ้ย - เมืองไทยน่าจะเป็น SE

นักวิจัย - ในต่างประเทศมีหลาย category มี nonprofit / not profit / social enterprises มี financial status or financial regal status จะเหมือน Company แต่ว่า treatment ที่ใส่เข้าไปองค์กร เป็นแบบ NGO ทำงานบนฐานว่า แต่ละปีต้องประเมินถึง impact ตั้งเป้าimpact ของสังคม AD เป็น Hybrid มาแล้ว เท่าที่เห็นในฐานะที่เป็นนักวิจัย นักวิจัยสามารถที่จะอ่านเอกสาร และนิยามในเบื้องต้น แต่ต้องการมา clarify นิยามตัวนี้ ว่า AD เป็น social enter price ในมิติของ พฤติกรรม ไม่ใช่ในดินนัย ในพฤติกรรมนี้ มีรากมาจากการเป็น North Andaman tsunami relief แล้ววันที่ตัดสินใจ จด AD เป็นธุรกิจเพราะเรื่องทัวร์ เรื่องที่จะจดเป็นมูลนิธิ ที่ยืนยันว่าจะเก็บเงินให้ได้ 500,000 จะจดทะเบียนได้

พี่ตุ้ย - มูลนิธิตอนนั้นไม่ได้คิด เพราะว่าเราคิดแต่ว่าชุมชนทำทัวร์ เราถูกบังคับให้จดทะเบียน เพราะว่าเราขายทัวร์ ไปคุยกับทางททท. เขาให้ทางออกแบบนี้ เราจดทะเบียนเป็น บริษัท จำกัดอยู่แล้ว จึงง่ายสำหรับตัวนี้

นักวิจัย - ปีนี้เข้าปีที่ 14 คิดว่าสิ่งที่เขาคิดตอนเริ่มต้นกับวันนี้ มีความต่างกันอย่างไรบ้าง

พี่ตุ้ย- ความต่าง ในการทำธุรกิจ เราโตขึ้น ชุมชนในมือมีมากขึ้น จาก 2 หลัก ๆ ที่ปีนั้นมีแค่ 3 แต่ขายที่อื่น ที่เป็นพันธมิตร ตั้งแต่ระนองถึงภูเก็ต มากกว่า 16 หมู่บ้าน ปั่นเอง 3 ที่เหลือมีเครือข่าย อย่างบ้าน 3 ช่อง เกาะยาวน้อย เกาะกลาง จ.กระบี่ แหลมสัก จ.กระบี่ ท่าดินแดง เป็นงานวิจัยของ อบท. สกว. ช่วงหลังที่เขามาร่วม เขาเห็นศักยภาพ

นักวิจัย เขาเห็นอะไรจึงชวนเข้าร่วม

พี่ตุ้ย- สมาชิก TRTA เป็นในหมู่ผู้ก่อตั้ง ไปนั่งคุยเรื่องการก่อตั้ง

นักวิจัย - ใครเป็นคนเริ่มต้น TRTA

พี่ตุ้ย- อ.กรณ์ นัทดี(นำเอ) นัทตั้ง และ AD(พี่ตุ้ยกับพี่นัท)

นักวิจัย - TRTA มาทีหลัง

พี่ตุ้ย - มาทีหลัง มาก มาได้ 3 ปี ก่อนหน้านั้นมีชุมชนไม่กี่ชุมชน การขายมีอยู่แค่นี้ แต่หลังจากที่มีชุมชนมากขึ้น เราสามารถมีโปรแกรมมากขึ้น ทำให้เรามี Choice ให้กับนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

นักวิจัย - นักท่องเที่ยวหลากหลายมากขึ้นไหม

พี่ตุ้ย - ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มCBT แต่ยัง Focus Study tour อยู่ เพราะว่าป็นจุดที่ทำเงินให้กับองค์กรมากที่สุด

นักวิจัย - ตอนนี้มีผลิตภัณฑ์ study tour

พี่ตุ้ย - มี Study tour & CBT

นักวิจัย - อันไหน เป็น Portfolio

พี่ตุ้ย - Study Tour ใหญ่สุด รองมาเป็น CBT มี homestay หมู่เกาะสุรินทร์ขายได้ดีสุด

พี่นัท - volunteer ช่วงหลัง drop ลงไปเยอะ

นักวิจัย - เพราะอะไร

พี่ตุ้ย - กระแสเรื่องการไปรบกวนโรงเรียน และ trend การท่องเที่ยวเปลี่ยน

นักวิจัย - ในองค์กร เรื่องอะไรที่เป็นปัญหา มีความคิดใหม่ว่าองค์กรก้าวกระโดดได้มากกว่านี้ หรือไม่

พี่ตุ้ย - เราสามารถได้มากกว่านี้ ถ้าเรามีพลังพนักงานมากขึ้น เหมือนโกด์ ในหน้า Hi-season ที่ยังขาด

นักวิจัย - เราจะพัฒนาคนให้มากขึ้น เพื่อรองรับตลาด หรือเราจะพัฒนาตลาด ได้มากขึ้นเพื่อพัฒนาคน

พี่ตุ้ย - เอาตลาดก่อน ตลาดตอนนี้พยายามสร้างอยู่ ที่มีมากกว่า 20 หมู่บ้าน เราพยายามอยู่ และเชื่อมกับ Partner TRTA ที่มีทางเหนือ กลาง ฯลฯ

เราสามารถ ร้อยรูท ขายเพิ่มได้

นักวิจัย - พลังนี้คุยต่อ ในความเป็นองค์กรแบบนี้ เราคิดว่าเป็นอะไร เป็นคนทำงานเพื่อสังคมหรือนักธุรกิจ

พี่ตุ้ย - คิดว่าเราทำงานเพื่อสังคม ในความคิดเราช่วยให้ชาวบ้าน มีงานเข้า และอยู่ดีกินดี

นักวิจัย - ความที่ว่าเราทำงานเพื่อสังคม มาเป็นข้อดีหรือข้อเสียสำหรับองค์กรจะเติบโต

พี่ตุ้ย - สำหรับตัวเองว่าดี ไม่รู้ว่าคุณอื่นมองอย่างไร

นักวิจัย - จะดีกว่านี้ถ้าทำอะไร

พี่ตุ้ย - จะดีกว่านี้ ถ้าเรามีตลาดที่กว้างขึ้น ซึ่งตอนนี้กำลังเจาะตลาดที่กว้างขึ้น

นักวิจัย - อะไรที่เป็นอุปสรรคของการทำตลาดที่สุด

พี่ตุ้ย - เงินที่จะเข้าตลาด เวลาจะไปตีแพง

นักวิจัย - ลักษณะการเป็นธุรกิจ ถ้าจะลงทุน มีทางเลือกเยอะแยะ

พี่ตุ้ย - ต้องpartner ให้เพิ่มขึ้น มี partner ที่ใช่ ชุมชนมีอยู่แล้ว partner ที่มองหา agent คนที่ต้องการสิ่งใหม่ ๆ กับ product

นักวิจัย - DMO - destination management organization รู้จักไหม

พี่ตุ้ย - รู้จักแต่ DMC คือเรา DMO ใหญ่กว่า DMC

นักวิจัย - ไม่ต่างกัน แต่รูปแบบการจัดองค์กรต่างกัน DMO-non Profit, DMC-company แล้วแต่เราจะเลือก ถ้าเป็นDMO มีลูก 4-5 องค์กรทำงานด้วยกัน แต่ถ้าเป็น DMC :1 Company ในการเป็น DMC เห็นjourney ทั้งหมด เส้นสีเหลืองคือเรา AD แต่ผลตอบแทน กับงานที่เยอะขนาดนี้ เคยนั่งคิดไหมว่า ชม.ที่เสียไปกับการบริหารทั้ง Chain ถามแบบ challenge

พี่ตุ้ย - ไม่ ถือว่ารับมาได้ เพราะว่าตอนนี้ มีSkill แล้ว

พี่นัท - ส่วนใหญ่การบริหารจัดการชาวบ้าน เราไม่ได้บริหารจัดการชุมชน

พี่ตุ้ย - ชาวบ้านเป็นคนบริหารจัดการ เราเหมือนเป็นแม่ค้า เป็นคนกลาง แต่วิธีที่ติดกับชาวบ้าน เป็นสิ่งที่ Challenge เรามาก

นักวิจัย - งานพัฒนาSE :AD non - profit ในสโตนีอเมริกา มีงานธุรกิจ งานพัฒนา ตรงกลางพัฒนาตัวเองให้เก่งทั้ง 2 ด้าน ตอนนี้ไปทางไหน เพียงพอไหม

พี่ตุ้ย - เราทำทั้งหมด skill เราส่ง staff ให้เรียนรู้ เราเปิดโอกาส ให้ Staff ไปศึกษาเรียนรู้เพื่อ เอามาใช้งานได้ง่าย และดีขึ้น ถ้าประมาณนี้ กับbooking แบบนี้ ที่รับอยู่ตอนนี้ได้ ดี แต่ถ้ามากไปกว่านี้ ต้องการอะไรเข้ามาเสริม

นักวิจัย - สมมุติว่างานแบบนี้แต่เพิ่มเป็น 2 เท่า หาประมาณไหน

พี่ตุ้ย - ต้องมีคนช่วย หากคนเพิ่ม โกด์ที่ต้องหาเป็นอันดับแรก โกด์กับชุมชน โกด์ของตุ้ยคือล่าม ต้องพาแขกไปชุมชน แต่การทำ

งานต้องการ license ในทางกฎหมาย โกด์ที่พูดภาษาอังกฤษได้

พี่นัท - ตอนนี้อยากได้โกด์เยอรมันด้วย

พี่ตุ้ย - เยอรมันเล่นตัวหายาก ต้องลงมาอยู่กับชาวบ้าน กรุงเทพฯหาง่าย เมืองนี้ยาก

พี่นัท - เพราะว่าต้องเดิมทางมาที่นี่ คือเราไม่สามารถ Support ได้

พี่ตุ้ย - ต้องถามว่าเขาสามารถมาทำงานต่างจังหวัดได้นานไหม

พี่นัท - โกด์ของเรา จึงตัวเป็นล่าม บทบาทต้องให้ชุมชน เราไม่สามารถ lead ได้ จะลืมนิด ว่าตัวเองไม่ใช่ lead เป็นคนเล่าเรื่อง ถ้าเคยเป็นโกด์ โกด์จะ lead ไปบังคับชุมชน ว่าต้องการอะไร โกด์หายาก คือจะlead แต่พอทำงานกับชุมชน คุณต้องลบบทบาทเหลือแค่ล่าม ดึงให้โกด์ชุมชนขึ้น

พี่ตุ้ย - เอาให้แขกประทับใจ แต่ของเราคือแขกต้องตามนโยบายชุมชน

นักวิจัย - เป็นpartner กับโรงเรียน หรือมหาลัยที่สอน ทำเป็นวิชา corporative education เป็นคอร์ส ว่าเด็กต้องมาฝึกงาน เด็กพวกนี้ชอบที่จะเป็นล่าม

พี่นัท - เวลาอยู่กับเราไม่มี support อะไรให้ มาอยู่ต่างจังหวัด กรูปีเยอรมันที่มา ถ้าไม่ได้โกด์ เยอรมันที่ชัดเจน ไม่สามารถประกาศได้

พี่ตุ้ย - ถ้าถึงเวลานั้น ต้องการจริง ๆ สามารถ support ที่พิกได้ เข้าบ้านให้เขาอยู่ได้

นักวิจัย - ต้องไปทำ partner กับมหาลัย คิดว่าได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย ถ้าเป็นหลักสูตรที่มหาลัย มาอยู่ 3 เดือน ให้ 3 เครดิต ค่อนข้างมาก เด็กจะได้มากกว่าเด็กคนอื่น ได้ประสบการณ์เกี่ยวกับชุมชน

- การออกแบบโครงสร้างองค์กร วิธีการค่อย ๆ

พี่ต๋อย - หาคอนที่ใช่เข้ามา เคยประกาศแต่ไม่ใช่ เขา hi-quality สูงเกินไป แพง ไม่สามารถไปจ้างเขาได้ ใช้เวลาเป็นเครื่องตัดสินใจว่าจะเจอคนที่ใช่เมื่อไร หลังจากทีปิดNATR มีคุยกับซาเล่ ตอนนี้มีลูกกลับอังกฤษ ไปเป็นครู

นักวิจัย - กฎระเบียบขององค์กร ทักษะการจัดการการท่องเที่ยว ประสิทธิภาพในการสื่อสาร ความรับผิดชอบร่วมกัน ภาวะผู้นำ ให้คะแนนของตัวเองที่ปฏิบัติตามแม่นยำ อธิบายออกมาชัดๆ

พี่ต๋อย - ทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเอง ว่าต้องทำอะไร การเข้างาน การลา มีชัดเจน

นักวิจัย - ทักษะการจัดการวางแผนการท่องเที่ยว มีส่วนร่วมอะไรบ้าง

พี่ต๋อย - การทำงานของเรากับชุมชน จะถามชุมชนก่อน ว่าเขาจะขายอะไร โซวอะไร แล้วปรับโปรแกรมให้เข้ากับตลาดที่ต้องการ

นักวิจัย - เราไม่ออกแบบให้

พี่ต๋อย - เราไม่ไปชี้เขาต้องทำอะไร ก่อนที่จะทำไปคุยกับชุมชน มีทีมพัฒนากรเข้าไปว่ามีอะไร ต้องการอะไร ทีมพัฒนากรจบพัฒนากร ปัจจุบันไม่มีแล้ว เพราะมีโปรแกรมอะไรทุกอย่างหมดแล้ว เรามีข้อมูลจากที่ลงไปกับเขา ไปสัมภาษณ์ ถาม และสร้างโปรแกรมขึ้นมา ทดลอง การทดลองใช้อาสาสมัครฝรั่ง เมื่อก่อนมีเยอะ ให้เขาเป็นนักท่องเที่ยว ลองดูว่าโปรแกรมใช้ได้ไหม ต้องปรับปรุงอะไร เวลาจะปรับปรุงก็มานั่งคุยกัน จึงเป็นโปรแกรมแบบนี้

นักวิจัย - นั่งคุยกันระหว่างนักท่องเที่ยว เราและชาวบ้าน การสื่อสารมีประสิทธิภาพ เพราะสื่อสารพร้อมกัน และความรับผิดชอบ account responsibility คืออะไร เรารับผิดชอบใคร

พี่ต๋อย - (แปล)มีคนเก็บrecord วันหยุด - ลา มี 5 คน แต่ว่าเราทำเป็นระบบ ส่งอีเมลบอก ว่าวันไหนจะหยุดจะลา

นักวิจัย - เท่าที่สังเกต อย่างนั้น เป็นเด็กฝึกงานมาก่อน ก้าวมาเป็นงานเลย

พี่ต๋อย - สภาพแวดล้อม กับสิ่งที่เขาเรียนรู้ ปล่อยให้เขาบอกหมายงานให้เขาและให้เขาทำได้

พินัท - ให้อำนาจในการตัดสินใจ ถ้าไปหน่วยงานจะทำอะไรตัดสินใจเลย ช่วงแรก ๆ มีโทรศัพท์กลับมาถาม

พี่ต๋อย - เรายอมรับในการตัดสินใจ ในสิ่งที่เราให้อำนาจเขา ซึ่งก่อนที่จะให้เขา เราสอนเขามาหมดแล้ว พาเขาไปดูไปหมดแล้ว 2 ปี แต่ขึ้นอยู่กับคน บางคน 1 ปี

นักวิจัย - อะไรที่เป็นสัญญาณบอกว่าคุณพร้อมแล้ว

พี่ต๋อย - หลังจากทีไปกับเขาจะรู้ จะสอนก่อนรอบแรก รอบที่ 2 ปล่อยให้ทำ แล้วมานั่งคุยกัน อันไหนใช่หรือไม่ใช่ ให้เขาปรับปรุง วันที่ 3 ไปต่อให้เขาทำอีก เขาทำได้จึงจะบอกได้ว่าแล้ว มีการคุยตลอดเวลา มาตอนแรกเกิดการยอมรับ หรือไม่ยอมรับต้องนั่งคุย ต้องทำตัวอย่างไว้ให้เป็นที่รักขององค์กร ให้คนทุกคนยอมรับ

นักวิจัย - คนที่จะทำงาน ADที่เนตรงกัน ว่าเหมาะสม

พินัท - friendly ? มีความรับผิดชอบ

-ต้องนั่งคุยกัน เป็นคนแบบไหน มาทำอะไรที่office เราต้องคนแบบนี้ ถ้าหากเขามาทำกับมูลนิธิ มาช่วยบริหารพม่า น่าจะเป็นฝรั่ง จบ fund raising

พี่ต๋อย - จบเฉพาะงาน ต้องดูว่าอะไรที่เขาทำมาก่อน จากนั้นมาคุยว่าคนแบบไหน AD คนที่แบบ friendly flexible responsible มีใจรักบริการ

นักวิจัย - หัวใจสำคัญของ AD เรื่องของ ไม่จัดตั้งกิจกรรม เราชวนชาวบ้าน

พี่ต๋อย - เราดูตามสถานการณ์

พินัท - คนที่จะมาทำงานกับ AD ได้ ต้องเป็นคนต้องมีความอยากทำงานกับชุมชน

ช่วงรับปี

ทีมวิจัย - คิดว่าจะต้องปรับกิจกรรมบางอย่าง มันก็จะกระทบอย่างหมดเลยใช่ไหมครับ แล้วกลุ่มเป้าหมายก็เปลี่ยน 1-9 เลย แต่ สมมติ ช่องนี้ ลูกค้า พี่เล็กทราบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่กลุ่มนี้ ชอบรูปสวยๆ และชอบดู IG ชอบใช้ IG มากเลย แต่ที่นี้ เดิมเราจะสื่อสารผ่าน Facebook คราวนี้เราต้องมี IG เพิ่มแล้ว แสดงว่าความสามารถต้องมี คนที่มีความสามารถถ่ายรูปสวยๆ คนที่มี Follow เยอะๆ ใน IG ต้องมี influence มาช่วยงานเรา ก็จะส่งผลถึงตรงนี้ ถ้าเราไม่มีเอง เราก็ต้องหา Partner มาช่วยกัน ตรงนี้ก็จะยกตัวอย่างทำให้เราเห็นว่า เราปรึกษาหารือกันเกิดเรื่องราวอะไรขึ้นที่เราจะต้องมาช่วยกันคิดช่วยกันวางแผน มีแผนนี้อยู่แผนหนึ่ง เราจะเห็นได้เลยว่าสิ่งที่เรากำลังคุยกันเป็นประเด็น คือ 1 ใน 9 ข้อไม่เกินกว่านี้ ถ้าเปลี่ยนช่องนี้ ต้องคิดต้องทำอะไรใหม่ มันจะกระทบช่องอื่นไหม แล้วก็ต้องปรับ แล้วมันอยู่ในหน้าเดียว เพราะฉะนั้น ปรับเสร็จก็คุยกัน สมมติ คุยกัน 1 ชั่วโมง รู้เรื่อง แล้วทุกคนเข้าใจตรงกันว่าเราต้องทำอะไรต่อ ใครทำอะไรเหมือนเดิม ใครต้องปรับเปลี่ยนทำงาน หรือช่วยกันหาอะไรใหม่ๆมาในองค์กร ก็จะบริหารจัดการแบบนี้ได้ในองค์กร เพราะฉะนั้น เครื่องมือตัวนี้ก็จะช่วยในการทำทั้งปัจจุบันและในอนาคต และตัวนี้ อย่างที่เราทำกันในวันนี้ ผมคิดว่าเป็นตัวตั้ง นี่คือการปัจจุบันเรา แต่ถ้าเราต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไรแบบนี้ครับ เราก็คงไปได้ว่า การเปลี่ยนช่องนี้ ถ้าถามว่าเปลี่ยนช่องนี้แล้วช่องอื่นมีช่องไหนที่เราต้องปรับตาม อันนี้คือเครื่องมือที่ทำงานช่วยเราอย่างไงได้บ้าง วิธีการอีกอันหนึ่งที่เราจะเอากลับไปทำที่บ้านได้ เรามี 9 ช่องนี้ เราจะแจกให้ อันนี้ช่วยกันคุย ก็อันนี้ได้ ในแต่ละช่อง ตั้งแต่ 1 ถึง 9 ในการทำงานของเรานะครับ เราดูสื่อว่าประเด็นไหนที่เราเขียนอยู่ในนี้ เราดูสื่อว่าไหนว่า มันยังไม่เต็มที่มันดีเกิดปัญหา ผมยกตัวอย่าง สมมติว่า เรามักจะได้รับคอมเพ จากลูกค้าว่า ความพึงพอใจไม่ค่อยเยอะ แสดงว่าลูกค้าเราอาจจะถูกแล้ว แต่สินค้าเราอาจจะไม่ค่อยถูก เราก็ต้องหาวิธีที่สินค้าแล้ว เช่น อาจจะเป็นแพ็คเกจท่องเที่ยว หรือ อาจจะเป็นกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งบ้านทะเลนอกว่า ลูกค้าทุกคนรู้สึก

หวาดกลัวกับเรือรณะ บอกเลยว่าไปแล้วยิ่งกว่าการ Advancer อีก เราต้องแปะความหวังโยนในสินค้าเรา การไปเที่ยวแบบนั้น รู้สึกตื่นเต้นเกินไปอะไรอย่างนั้นครับ อันนี้ก็จะแปะ อันนี้ก็มีส่วนทำให้เรากลับไปพัฒนาต่อ แล้วก็แจก ธิปปีน ห่วงโยให้ จะเอาอะไร แล้วก็เป็นการคุยกันในทีมเลยว่า ในแต่ละช่องอะไรไปเลย คือ 1 นี้ไม่ค่อยเปลี่ยน คือกลุ่มเป้าหมายไม่เปลี่ยน เป็นแบบนี้แหละครับ อันที่ 2 นี้ ประเด็นถ้าเราจะมียันที่ 2 คือ มีการบอกกล่าวมาจากลูกค้าว่า มันไม่ถูกใจในบางเรื่อง หรือว่าเราประเมินในความพึงพอใจแล้วมีข้อตำหนิหรือข้อแนะนำบางเรื่องที่ยะอะไอย่างนี้ครับ ข้อ3 คือเราสื่อกันไม่ค่อยจะ ไม่รู้จะสื่อหาเขาอย่างไร เช่น สมมติว่าผมเป็นบริษัท เอเยน ทัวร์ อันหนึ่งนะ มีทางเดียวที่ลูกค้า E-mail หาเราเลย แต่เราไม่สามารถ E-mail ไปหาใครได้เลย โฆษณาอย่างงี้ก็ไม่มีรู้จัก รอให้เข้า E-mail หาเราอย่างเดียว จะกังวลใจและห่วงใย ธุรกิจเราขึ้นอยู่กับลูกค้าจะหาเราเจออย่างไรและจะติดต่อเราอย่างไรโดยวิธีการออกไปหาลูกค้าก็ห่วงใยเหมือนเดิม ก็ลองดูว่า ปัจจุบันเรามีจุดห่วงใยอยู่ตรงไหนบ้างไหม อันนั้นครับ อาจจะกลับไปคุยกันในการบริหารและการจัดการในแบบต่างๆ

สรุป SE

ทีมวิจัย - ใครถือเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ใครจะจดทะเบียน จดแล้วได้อะไรบ้าง ต้องทำอะไรบ้าง จะจดทะเบียน (ต้องเลือกและตัดสินใจ)

1. คนที่จะจดทะเบียนเพื่อสังคมมีข้อบังคับ ต้องเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายไทย รูปแบบใดถือเป็นนิติจดได้หมด เช่นมูลนิธิ สมาคม หจก. บจก. กลุ่มคณะบุคคล

นักวิจัย-นิติบุคคลคือ ส่งบัญชีทุกปี ต้องมีรายงานการเงิน รายงานประชุมผู้ถือหุ้น หรือกรรมการ วิสาหกิจเพื่อชุมชนน่าจะยังไม่ได้ ไม่ได้เป็นนิติบุคคล พื้นที่- ไม่ได้เป็นนิติ แต่เป็นองค์กรที่รัฐบาลรับรอง

นักวิจัย - เป็นกลุ่มบุคคลที่รับการรับรองจากกระทรวงพัฒนาสังคมฯ

พื้นที่ - จดทะเบียนที่เกษตร เรื่องท่องเที่ยวจุดที่เกษตร

นักวิจัย - เขาต้องการให้เป็นนิติบุคคลเพราะว่า 1. การจดทะเบียนเพื่อสังคมเป็นเรื่องมาดการส่งเสริมให้เกิดธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถทำงานเพื่อสังคม เพื่อให้เขาตรวจสอบได้ ต้องเป็นธุรกิจที่ต้องจดทะเบียนเป็นนิติกับกระทรวงการคลัง เพื่อให้มีโอกาสได้รับยกเว้นภาษีในอนาคต เป้าหมายที่ต้องระบุว่าต้องนิติบุคคล

ทีมวิจัย - 2. องค์กรต้องมีรายได้ ไม่น้อยกว่า50% มาจากการจำหน่ายสินค้าและบริการ อย่างบ้านทะเลนอก ตาซอ้น รายได้วิสาหกิจชุมชนเกิน 50%ใหม่มาจากค้าขาย เพราะว่าในบางองค์กรมีรายได้ ทั้งการค้าขายและการบริจาค

พื้นที่ - แปลว่ามูลนิธิไม่ได้

ทีมวิจัย - มีบางมูลนิธิอย่างแม่ฟ้าหลวง ยกเว้นไม่แบ่งผลกำไร สมมุติรับบริจาค80 ค้าขาย20 ถ้ามีกำไร เราไม่ปันผลเลย เขาให้ได้รับการยกเว้น

นักวิจัย - มูลนิธิไม่ได้มีระบุห้ามขายสินค้าและบริการอย่างชัดเจน แต่สามารถเช่นการค้าขายสินค้าและบริการ เช่นขายเสื้อ กระป๋องน้ำ แล้วถือเป็นเงินบริจาค

พื้นที่- ขายในนามมูลนิธิ เงินที่รับเข้ามา ไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นเงินจากการขายของ แต่ถือว่าเป็นเงินรายได้จากการบริจาค

นักวิจัย - เขาถือว่าเป็นรายได้จากการขายสินค้าและบริการ เงินบริจาคที่มาจากจากการขายสินค้าและบริการ คำว่ารายได้ของมูลนิธิคือเงินบริจาค

พื้นที่ - จะประกาศว่า ทำบัญชี หรือใบเสร็จว่าเป็นเงินที่ได้จากการขายของไม่ได้

นักวิจัย - ที่สมาคมขายหนังสือ รายได้จะระบุจากสวนหนังสือหาและธรรมศาสตร์ ว่าเงินเงินบริจาค เขาทำให้ได้ แต่เป็นการขายหนังสือ ปี ๆได้เป็นเงินบริจาคจากการขายหนังสือ อย่างกรณีสมาคมผู้บำเพ็ญประโยชน์ ดิฉันคืออยู่ 10 ปี ต้องมีการเล่นภาษา เขาขายชุดผู้บำเพ็ญประโยชน์

ทีมวิจัย - ถ้าสักส่วนไม่ถึง 50 % แต่ไม่ประสงค์แบ่งปันผลกำไรก็ได้ ข้อ 3 มีกำไรแล้ว 70%ของกำไรนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของสังคม ประเด็นสำคัญคือ 3 ข้อแรกของคุณสมบัติ นอกจากนั้น เป็นในเรื่อง การเป็น Good Governance และข้อ5/6 เป็นการยกเว้นการเบี่ยง คือการจดทะเบียนจะได้รับสิทธิบางอย่าง ถ้าคุณเบี่ยง จะถูกเพิกถอน ถ้าโดนอีก 2 ปีจะมายื่นจดใหม่ได้ หรือผู้บริหารที่ถือหุ้นเกิน25% ถ้าเคยทำงานที่เคยถูกเพิกถอน ยังไม่พ้นระยะเวลา 2 ปี องค์กรนั้นจะมายื่นจดเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่ได้

เอาหัวข้อสำคัญที่เราต้องดู

1. เป็นนิติบุคคลใหม่

2. มีการหารายได้ ใช้คำว่ามีกิจกรรมหารายได้ทำให้ได้เงินเข้ามา ถึง 50% ถ้าไม่ถึงมีข้อยกเว้นให้ ถ้าไม่แบ่งปันผลกำไรออกไปอยู่ในองค์กรอย่างเดียว ถือว่าค้าขายสามารถ และถ้ามีผลกำไร แบ่งได้ไม่เกิน 30 % กำไรนี้ต้องใช้งานเพื่อผลประโยชน์ทางด้านสังคม

นักวิจัย - วิสาหกิจชุมชน สามารถเปิดโอกาสให้เราไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลได้ เช่นเป็นคณะบุคคล หรือห้างหุ้นส่วน เอาสถานะภาพนั้นมายื่นจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ แต่ขั้นตอนจะมากกว่าคนอื่น

พี่เล็ก - แล้วจะไม่ซ้อนกับวิสาหกิจเดิม

นักวิจัย - คือเขยิบ ขึ้นมามีความเป็นนิติบุคคลมากขึ้น

พี่เล็ก - ต้องไปยกเลิกวิสาหกิจเก่าไหม

นักวิจัย - ไม่มีใครยกเลิก ทำ 2 หมวก

พี่เล็ก - เวลายื่นเอกสาร จะมีการตรวจสอบไหม

นักวิจัย - มีประเด็นการจดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด หรือบริษัท หรือคณะบุคคล มีเรื่องทะเบียนบ้าน ครอบครัวของเรา ทรัพย์สินของครอบครัว ต้องมีหนังสือเป้าหมายจัดตั้งองค์กร หนังสือกฎระเบียบ ความเป็นมาขององค์กร บอกว่าองค์กรจัดตั้งเพื่ออะไร ถ้าเขียนได้ดีการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมจะผ่านฉลุย และเงินทุนจดทะเบียน เช่น ถ้ามีสมาชิก คนละ 300 บาท จดทะเบียนเป็นห้างหุ้นส่วนจำกัด ใช้ชื่อเดิม แต่ถ้าจดทะเบียนเพื่อสังคม จะมีค่าใช้จ่ายให้

ทีมวิจัย - ตอนแรกสุดของกฎหมายว่าใครเป็นต้องมีวงเล็บ แต่ตอนนี้ใช้ชื่อธรรมดาถ้าเงื่อนไขเราตรงก็จัดได้ ไม่ต้องเปลี่ยนชื่อให้มีวงเล็บ

พื้นที่ - ต้องส่งรายงานการเงิน เราต้องแยก category ให้ชัดเจน

พี่ตุ้ย - งบดุล ขาดทุน มีผลไหม

นักวิจัย - ก็มีผลว่าความจดทะเบียนทำไหมเมื่อขาดทุน

ทีมวิจัย - สิทธิ ถ้าผ่านหมดและจดทะเบียน มี 2 กรณี 1.การจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ถึงไม่ยื่นกับพม.ก็จัดได้ แต่ที่พูดถึงคือการยื่นไปที่ พม. เพื่อขอ certify ว่าเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมตามกฎหมายข้อนี้ การได้รับรอฟังว่าเป็นแล้ว สิ่งที่ได้ คือ เขามีกองทุน ในอนาคต สามารถนำมาดำเนินงาน 2.ความช่วยเหลือระยะก่อตั้งกิจการตั้งแต่วันที่จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจ จน 2 ปี แต่ยังไม่ชัดเจน รอกฎหมายลูก สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากร ถ้าเข้าข่ายตามที่กล่าวมา ไม่ต้องเสียภาษีอากรถ้ามีกำไร คนที่อยากยื่นจดทั่วประเทศ แทบจะไม่มีใครมีกำไรเลย ข้อนี้อาจไม่มีใครได้ใช้ประโยชน์จากการยกเว้นภาษี ส่วนใหญ่ขาดทุน สิทธิประโยชน์ในการจัดซื้อจัดจ้าง บริหารวัสดุภาครัฐคือ ในอนาคตจะมีนโยบาย ถ้าสินค้าที่คุณต้องใช้ มีทั้งเอกชนทั่วไป และวิสาหกิจเพื่อสังคมขายอยู่ คุณต้องให้สิทธิวิสาหกิจเพื่อสังคมขายก่อน หรือคุณต้องเลือกซื้อทางวิสาหกิจเพื่อสังคมก่อน จะช่วยด้านการตลาดสำหรับคนที่ทำสินค้าและบริการ สิทธิสำคัญด้านการสนับสนุนในการตั้งต้นกิจการ หรือเงินกู้ยืมในการพัฒนากิจการ ได้สิทธิในการมีตลาดภาครัฐในการซื้อสินค้าของเรานโยบายในการขายก่อน

หน้าที่ - 1. ดำเนินตามวัตถุประสงค์ที่แจ้งไว้ 2.มีระบบบัญชีที่ชัดเจน โปร่งใส มีการสอบบัญชี 3. ทำรายงานผลประกอบการประจำปี เป็นมาตรฐาน กิจการทั่วไปต้องทำ 4.ส่งเงินสมทบเข้ากองทุนรายปี 5. ให้พนักงานพม. มา Audit เราได้ 6. ถ้าจะเลิกต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร คล้ายนิติบุคคลทั่วไป เป็นมาตรฐานการดำเนินงานปกติของนิติบุคคลที่มีมาตรฐานต้องทำแบบนี้

พี่ตุ้ย - เงินสมทบเขาพิจารณาจาก % อะไร

ทีมวิจัย - เขาคิดว่า 1 ปีก็บาทพิค ให้สิทธิหน่วยงานที่สนับสนุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม มี 2 แบบ 1.บริจาคเงินให้ สามารถนำไปยกเว้นภาษีได้ หรือสนับสนุนกิจการ คือซื้อสินค้า และบริการ หรือ Hang up รายบุคคล ในบางบริษัทมีนโยบายให้หน่วยงานของเขามาสับสนุนองค์กรภาคสังคม เช่นส่งพนักงานมาพัฒนาให้กับองค์กร partner วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยถือว่าไม่ได้ทำงานในนามบุคคล มูลค่าที่ไปทำถือเป็นการสนับสนุน เอาไปหักลดหย่อนภาษีได้ มูลนิธิได้ 1 เท่า โรงเรียนกับวัดได้ 2 เท่า นี่คือภาพรวมการจดทะเบียน จะเลือกที่จะจดหรือไม่จดมาดูลำบากแล้วได้อะไร มีหน้าที่ตามกติกาเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม กับการทำงานขององค์กรเรา ก็ตัดสินใจ การส่งข้อมูลเข้าไปจดทะเบียนไม่ได้ยาก ไม่ได้ใช้เวลาดำเนินงานนาน แรกของตัวกฎหมายต้องดำเนินมาแล้ว 3 ปี ปัจจุบันไม่ต้อง องค์กรใหม่ จดทะเบียน แล้วมีแผนการทำงานชัดเจน อธิบายได้ว่า ทำงานกับกลุ่มเป้าหมายไหน ส่งผลกระทบกับสังคมด้านไหน

นักวิจัย - AD สามารถที่จะเลือก จดทะเบียน เป็น SE ได้ เพราะ AD ทำ SE อยู่แล้ว เพราะมี Social Impact ที่วัดประเมินได้ สิ่งทีบอกว่าขาดทุน รายได้หักค่าใช้จ่าย แล้วนำเงินเข้ามูลนิธิ แทนที่ทำบัญชี 2 บัญชี ยิบ NAN เพราะว่า หรือ NAN คงไว้เพื่อเป็นกองทุนในการพัฒนา อาจจะสนับสนุน AD ให้จดทะเบียน ให้เห็น SE ถ้าชวนนักท่องเที่ยวลูกค้ามาสนับสนุนการทำงานที่ทำงานร่วมกับชุมชน ได้อย่างมีมิติ มี Impact ที่หนักกว่าปัจจุบันที่เราพูดถึง เพราะเราเป็นภาคธุรกิจ จะเกิดคำถามว่าสนับสนุนจริง ๆ ไหม สำหรับคนที่ไม่รู้จักเราดีพอ และเข้าไปหากลุ่มใหม่ ๆ ได้มากขึ้น ส่วน NAN มองว่าเป็น Modern ถ้า AD เป็น SE แล้วจบ NAN และนำเงินมาช่วยผ่าน NAN AD เป็น SE แล้ว ทำ คือ 70% ที่ช่วยเหลือสังคม สามารถทำงานอย่างที่กฎหมายฉบับนี้ส่งเสริมได้

พื้นที่ - กรณีที่เป็น AD จะมีภาษี vat มูลค่าเพิ่ม แล้วกรณีที่เป็นเงินบริจาคเข้ามา จะตีไม่ออก ที่จดแยก เป็นมูลนิธิกับบริษัท เนื่องจากเวลาที่เงินเข้า AD ต้องเสียภาษีเป็นรายได้ ไม่ว่า AD Or NAN เป็นลูกค้าต่างชาติส่วนใหญ่ ณ ปัจจุบัน ตัวนี้ยังไม่ชัดเจนสำหรับต่างชาติ

พี่ตุ้ย - ถ้ามี SE ต่างชาติจะเข้าได้ง่ายขึ้นไหม

พื้นที่ - เราได้ certify จากภาครัฐ

นักวิจัย - วิสาหกิจชุมชนที่เข้มแข็งแล้ว คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับตัวเอง เขียวให้วิสาหกิจชุมชนจดทะเบียนเป็น Social enterprise เพื่อที่จะยกระดับในหลายเรื่อง มีความรู้เรื่องการทำบัญชีมากขึ้น เพราะว่าเข้ามาในกลุ่มมีการส่งเสริม พาไปอบรมเรื่องบัญชี การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กร จะตามคนอื่นได้ทัน อีกอย่างเราเหมือนนิติบุคคลที่คนในตลาดที่จะขาย เช่นจะบุกตลาดเมืองไทย บ้านทะเลนอกสามารถจดทะเบียนเป็น SE แล้วไปขอความช่วยเหลือ บริษัทที่ต้องทำCSR เขาจะได้ทั้งกล่อง ได้ทั้งการลดหย่อนภาษี กล่องคือภาพลักษณ์ เช่นโรงเรียนคุระบุรี ให้เด็กในบ้านรู้จักวิสาหกิจชุมชนของเราอาจจะไปขอทุนจากภาคเอกชน ให้โรงเรียนแล้วให้โรงเรียนพาเด็กเที่ยวบ้านเรา เด็กก็จะมีโอกาสได้เรียนรู้เรื่องชุมชนของเราโดยปริยาย บริษัทที่เขาสนับสนุนโรงเรียน บริจาคผ่านโรงเรียน หรือผ่านเรา เขาได้รับการยกเว้นภาษี เราจะสามารถรับทุนจากเขาโดยตรงก็ได้ อาจมีเรื่องการเอาเอกสาร การบริหารจัดการ การรายงาน 1ปี ประมาณ 15,000 - 20,000 บาท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพวกเรา สิ่งเหล่านี้ช่วยยกระดับตัวเอง เราเข้าสู่มาตรฐานได้ มีการทำระบบบัญชีที่มีมาตรฐานขึ้น หมายถึง ทำให้เราเป็นอย่างที่มีมาตรฐานควรเป็น เราสามารถพัฒนาระบบบัญชี มีความเข้าใจระบบบัญชีมากขึ้น ทำงานถูกต้องมากขึ้น เพื่อที่จะเข้ามาร่วมกับเรา เป็นฐานความไว้วางใจเบื้องต้นเมื่อมาร่วมกับเรา แคมมองว่าการทำบัญชีมีมาตรฐาน ดูแล้วมีความน่าไว้วางใจ ไม่รวมความสัมพันธ์ส่วนตัว

พี้นท์ - หาคู่แม่ท

นักวิจัย - SE ไม่ใช่ธุรกิจ 100% ทุกคนช่วยได้ เปิดโอกาสให้คนเข้ามาแจม ได้เยอะมาก AD สิ่งทีพุดทั้งหมดมีทั้งข้อดี-เสีย แต่ข้อเสียไม่ใช่ที่เป็นทำไม่ได้ พยายามแก้ปัญหาที่เป็นข้อเสีย องค์กรเลือกทางที่ดีที่สุดของตัวเอง ไปรอด ไปถูกเป้าหมายได้

พี้นท์ - เอามูลนิธิมาทำเป็น SE เอา Andaman เป็นธุรกิจ มองว่า ถ้า เป็น AD รับเงินบริจาคต้องมีภาษี vat

นักวิจัย - เงินบริจาคได้รับการยกเว้นเสียภาษี vat มี 2 ส่วน ชื้อ-จ่าย vat จ่ายจะได้คืน หลังจากทีขึ้น ภพ20. รายงานสุดท้ายได้คืนมา

พี้นท์ ได้รับการยืนยันแน่นอนว่า vat ทีขาย หรือเงินบริจาคทีได้รับมา ได้รับการยกเว้นภาษีแน่นอน AD จดทะเบียนก็ OK เพราะว่าเงินบริจาคเข้ามา เป็นแสด ถือเป็นรายได้ 7% เยอะมาก บางทีโอนเข้ามา 3แสด 5แสด

พีต้อย - ถ้าSE แล้วไม่เสียภาษี

นักวิจัย - vat ต้องขอไปดูให้

พี้นท์ - กรณีทีจดทะเบียน SE แล้ว เป็นบริษัท จำกัด จดเป็น SE แล้วได้รับเงินบริจาค ต้องตีเป็นอย่างไร

ทีมวิจัย - รู้สึกว่า เขาถือเป็นรายได้ มันไม่ถูกนำมาคำนวณ

พี้นท์ - สิ่งทีเสี่ยงในกรณีมูลนิธิ ณ ขณะนั้น คือว่าไม่ให้เกิดความสับสนกับบริษัท ถ้าได้รับโครงการมา หรือได้รับเงินบริจาคจะตีเป็น vat และเนื่องจากการเขียนโครงการ ถ้าเขียนในนามบริษัทไม่ได้ เขาจะมองว่าเป็นธุรกิจ จึงใช้หัวมูลนิธิในการเขียนโครงการขอเงิน คือชัดเจนแน่นอน ไม่ได้เอาเงินทีได้มา ไปทำธุรกิจ บัญชีจะชัดเจน นีคือสาเหตุการตั้งมูลนิธิขึ้นมา เมื่อก่อนอยู่ใต้ AD เงินก็หมุนอยู่ เงินเข้ามาเท่าไร เอาออกเท่านั้น

พีเล็ก - สรรพากรเรียก เรารับโครงการมา จ่ายเต็ม ตามจำนวนทีขอมา แล้วจะเอาตรงไหนมาจ่ายภาษี เขาขอเอกสาร ทำเรื่องทีสสส. ทำเรื่องคินสสส.

พี้นท์ - ตรงนี้เป็นเรื่องเล็ก ๆน้อยๆ แต่เป็นเงินทีเยอะสำหรับองค์กรเล็ก ๆ ถ้าองค์กรแบบร้อยล้าน จะไม่มีปัญหา

ทีมวิจัย - เป็นประเด็นทีต้องคำนึงถ้าเราจดทะเบียน เมื่อชั่งน้ำหนัก ว่าจะได้รับการสนับสนุนอย่างไร

พีต้อย - อายาจดSE กับ AD เพราะว่ามองว่า AD ทำมานานแล้ว ชื่อก็มีอยู่แล้ว ถ้ามี SE ห้อย คิดว่า effort จะup ขึ้น แล้ว NAN ยังไม่มีคนรู้จัก แต่เรายังไม่ยุบนAN

นักวิจัย - ทำNAN ให้เป็นองค์กรให้ยกเว้นภาษี เป็นสิ่งที่ต้องทำต่อไป

พี้นท์ - ยังไม่เสร็จ ยากมาก 500,000 ต้องทิ้งไป

นักวิจัย -ไม่ได้ทิ้ง ตอนปิดมูลนิธิ เขาจะให้เงิน 500,000 บริจาคให้กับมูลนิธิอื่น ถัดไป ให้กับวิสาหกิจทีNAN ทำ เอาเงินกลับเข้ากระเป๋าคนบริจาคไม่ได้

พี้นท์- จะปิดไม่ได้ จดทะเบียนเป็นมูลนิธิ 500,000 ตั้งทิ้งไว้เฉย ๆ เอาไปทำอะไรไม่ได้

พีต้อย - ให้สาธารณประโยชน์ ทีดินทีนั้นก็ต้องยกให้สาธารณประโยชน์

นักวิจัย - วันนีเข้าในเรื่อง SE มากขึ้นกว่าเดิมไหม

พีต้อย - เข้าใจ เราน่าจะเข้าเรื่องนี้ก่อนจดNAN

นักวิจัย - ตอนนั้นยังไม่เสร็จ พรบ.เพิ่งเสร็จเดือน พ.ค. นี้องค์กรอะไรทีพม.ดูแลอยู่ ขึ้นทะเบียนทีพม.ดูแล พม.สามารถให้ working permit สำหรับ internship ให้กับต่างชาติได้ ก็เขียนไปทีพม. ยิ่ง จดเป็ SE อยู่ได้รพม. ซึ่งอยู่ภายใต้สำนักงานพัฒนาสังคม และกลุ่มทีทำงานให้ Work Permit อยู่ภายใต้นี้ด้วยเหมือนกัน จึงจะง่ายขึ้น เราคงไม่คิดเรื่อง Vat ส่วนใหญ่รายได้ คือรายได้ เงินบริจาคคือเงินบริจาค จะแยกกันอย่งนี้ของ SE เงินบริจาคถือเป็นเงินลงทุน

ทีมวิจัย - วัตถุประสงค์ของการออก กฎหมายตัวนี้ เขา support ผู้support คนบริจาค จะได้ไปหักภาษีได้ แต่คนที่ทำ SE อยู่ในฐานะต้องมีกฎหมายลูก มาเป็นทางออก วัตถุประสงค์ในการออก เพื่อ support donor & investor

นักวิจัย - เงินที trash ทีจะได้สิทธิ์ประโยชน์ทางภาษี จากประมวลรัษฎากรปี 59 เขียนไว้ว่าสำหรับผู้ทีสนใจจะสนับสนุน SE ในฐานะทีเป็นผู้ลงทุน ผู้ลงทุน คน ๆ นีจะได้รับการยกเว้นภาษี แต่เขาไม่อาจคิดเรื่องรายได้ รายได้ต้องเสีย Vat เราไม่ได้เป็นคนเสีย ลูกค้าเสีย เขาไม่ได้คิด อย่ง AD ขาย ปากกา แล้วเอาเงินปากกาไปช่วยเหลือชุมชน เขาคิดว่าคนที่จ่าย 7 % บนค่า ปากกา 20 จะได้รับการยกเว้นภาษี แต่มองว่า บริษัทนี้มีบริการหรือสินค้า พยายามทีจะหาทุน ไปช่วยเหลือชุมชน เขาคำไรจากการขายปากกาไปช่วยเหลือชุมชน คือหน้าหนาของ SE ความหมายของกระทรวงการคลัง

พี้นท์ - มองว่าปลายปีต้องทำเอกสาร ยังไม่ชัดเจน ในการดำเนินงานธุรกิจ ยังมีข้อขัดแย้ง เราอาจจด ADเป็น SE แต่ NAN เป็นมูลนิธิไป แต่ยังมีมองว่า 2 ชุด ส่งพม. มูลนิธิส่งกระทรวงมหาดไทย และคลัง ฉบับเดียวส่งทั้ง 2 ที แต่มีแบบของมูลนิธิแยกต่างหาก

พีต้อย - SE ใช้เอกสาร ทีส่งสรรพกร

พี้นท์ - ต้องแยกต่างหากใหม่

นักวิจัย - ยังไม่ชัดเจน ต้องรอกฎหมายลูก

พี้นท์ - รอให้ออกมาแน่ชัด

ทีมวิจัย - น่าจะมีเอกสารอีกชุด ต้องมี impact report

นักวิจัย - ในสิทธิ์ประโยชน์ คุณต้องรายงานผลกระทบทางสังคมของคุณ

พี้นท์ - เหมือน Annual Report ปกติบริษัทต้องมี แต่ Ad ไม่เคยทำ แต่ต้องเพิ่มในจุดนี้ขึ้นมา annual report

ทีมวิจัย - เขาอาจจะกำหนดว่ารายงานด้าน Impact แบบไหนถือเป็นรายงาน impact และแบบไหนถือเป็น impact มีกระบวนการทีวัดขึ้นมา

พี้นท์ - ตอนนี้องมองว่าจดแล้วออกกฎหมายลูกมาบิเรา อนาคต รอให้มันชัดเจนเราจะดูว่าเราทำไม่ได้

ทีมวิจัย - ในฝั่งการดำเนินงานและสิทธิประโยชน์ SE ยังไม่นิ่ง แต่ว่าถ้าใครจัด SE

นักวิจัย - หน้าที่จัดทำรายงานผลประกอบกิจการประจำปี รายงานทางการเงินที่รับรองโดยผู้สอบบัญชี และรายงานผลรับจากการดำเนินงานกิจการเพื่อสังคมต่อสำนักงาน

พินิจ - ขอความชัดเจน สำหรับผู้บริจาค หรือคนที่ลงทุนชัดเจน แต่สำหรับผู้ประกอบการไม่ชัดเจน

ทีมวิจัย - ทุกคนได้เห็นโครงสร้างการทำงาน ได้เห็น issue ที่ concern และแนวทางว่าจะปรับอย่างไร

นักวิจัย - ทางบ้านชุมชน วิสาหกิจชุมชนสวยแล้ว ถ้าไม่อยากเพิ่มงาน ทำตรงนี้ได้ดีที่สุด ตอนนี้รวมกลุ่ม อย่างที่เมื่อวานพูด เราต้องเป็นพนักงานเชิงรุก อย่ายืนรอให้รัฐมาบอกว่าต้องทำอะไร ตอนนี้พวกเราว่าต้องทำอะไร ไปขอเลย เพราะเราเป็นวิสาหกิจชุมชน เรามีหน้าที่มาช่วย รัฐเป็นอีกกลุ่มที่ เราจะไปขอความช่วยเหลือ ขวนขวายทำให้เข้มแข็ง

check out

Lindsay - ตอนเช้าตี มีความรู้มากเกี่ยวกับ SE ไม่เหนื่อย ถ้าไม่ทำงานที่นี่ จะไปทำงานที่ office บรรยายภาคแบบนี้

พี่ตุ้ย - ขอบกระบวนการ มี detail รายละเอียด ทำให้เรารู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการมามากแค่ไหน ระหว่างทางมีอะไรที่เกี่ยวข้องกัน แล้วชี้ประเด็นให้ชุมชน ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น เราสามารถนำไปต่อยอดให้กับชุมชน ชุมชนเขาไปแตกของเขาเองได้ SE clear ว่าทำไม อะไร ส่วนจุดไม่ชัดเจนกับทีมอีกที ต้องคุยว่าเขาเห็นด้วยหรือไม่ แล้วค่อย report ให้ด้วยว่าที่มานี้ ได้อะไร SE ตีต่อเราหรือไม่อย่างไร ส่งให้ Bordy สรุป SE อย่างเดียว

พินิจ - clear มากขึ้น รอข้อมูล เรื่องรายงานรอบบัญชีสมบูรณ์

นักวิจัย - ต้องเป็นหัวหน้าโครงการ ที่จะต้องรายงานข้อมูลเรื่องนี้ไปที่กสศ. ต้องมีการส่งมอบคืนข้อมูลให้ชุมชน

พี่เล็ก - ได้รู้จักกัน ที่ได้มาให้ความรู้ ที่จริงตรงนี้แต่ละกลุ่มมีแต่กระจาย ไม่ได้จับมาเป็นก้อนแล้วแยก พอมาจับหมวดหมู่ให้ชัดเจนขึ้น ค่อนข้างง่ายในการปรับเปลี่ยน พัฒนากลุ่ม หรือหาแหล่งทุน หาใครที่จะมาสนับสนุน ค่อนข้างจะง่าย ชัดเจนขึ้น

ผู้หญิง - ได้รับรู้ขั้นตอนแต่ละอย่างของกลุ่มตัวเอง ว่าต้องไปปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง และได้รับความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจชุมชน ก็มีความสำคัญอย่างไรบ้าง

Social Business Model Canvas: Thai LocalistA

Key Resources -Need 1.Human Resources (คนที่มีประสบการณ์พอสมควร) 2. Funding - What We have ? 1. 2. เงินในบัญชี/ทุน	Key activity - Capacity Building การตั้งราคา - Promote CBT - CBT Value Chain R&D สร้างงานสร้างอาชีพ - เพิ่มรายได้ (1.ขายทัวร์ 2.Transport 3.	Type of Intervention - ทำ KM Evaluation ร่วมกับชุมชน	Segment ชุมชน - ร่วมกันพัฒนา Product/ผลิตภัณฑ์ชุมชน ตัวอย่างของหมวก ,เสื้อ - สร้างงาน สร้างอาชีพ (ยกระดับแล้วสร้างเศรษฐกิจหมุนเวียนในชุมชน)	Value Proposition - Empower - มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชน (ยกระดับการท่องเที่ยวชุมชน)
Partners + Kay Stakeholder ชุมชน CBT: key DMC, Tour Operator, งานภาครัฐ(ททท.,อพท,สกว.) TATA etc. :stakeholder	อาหาร 4.Homestay 5. ของที่ระลึก - Collaboration (DMC, Tour Operate, Travelers)	Channels เวที –เห็นการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง สื่อสารกับชุมชน - การตั้งราคา /Network Meeting สื่อสารกับข้างนอก – Social Media /บอกเล่าเรื่องราวของชุมชน -	Customer Thai คนไทย - สบาย - ไม่โหด - เงินดีอยู่ดี Inter คนต่างชาติ - เน้นประสบการณ์ตรง - เนื้อหา story telling - Authentic ของจริง(Real)	Impact Measures - ชุมชน/กลุ่ม มีความเข้มแข็ง - ทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน - ทุนวัฒนธรรมเข้มแข็งยั่งยืน - ยกระดับจิตสำนึกของนักท่องเที่ยว ทำอย่างไร - เสี่ยงสะท้อนจากนักท่องเที่ยวหลังการรับบริการ Customer value Proposition นักท่องเที่ยวImpact ชุมชนImpact “ทำอะไรให้ได้ Feedback กลับมาจากทั้ง 2 ฝ่าย” นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในการพัฒนา
Cost structure -เงินเดือนบุคลากร - ค่าMarketing Cost -	Surplus 1. จัดทะเบียนเป็น SE (ผู้ถือหุ้น, กรรมการปฏิบัติ มีเลขกำหนดเลย) มีช่องทางที่มาของรายได้ - รายได้ จากการขายทัวร์ - Government จากรัฐ = เงินระดมทุน	Revenue เงินทุน - พัฒนา - สร้างศักยภาพชุมชน - เพื่อพัฒนาบุคลากร กำหนดการรับผลประโยชน์ ผู้ถือหุ้นใหม่ได้รับเงินปันผลหลัง 1 ปี เงินสนับสนุนของGrant ให้ถือเป็นเงินลงทุน		

ผลประกอบการที่ผ่านมา Thai Localista

ก) ผู้ถือหุ้น

1. CBT MHS Network
2. tours operators > TMT, SRT, AD, TWJ, ABT, Satun CPS,BA
3. ORG >CBTi
4. Private/Individual./Tour Guide/Academies

ข) กำไรที่ผ่านมา

40% CBT Funding (Capacity Training, Network Meeting, Etc.)

30% Business >Tourism Fair

30%Shareholder

	2018	2019
40%	69,944.80	32,368
30%	52,458.60	24,276
30%	52,458.60	24,276
Per share	143.72	27.1

ค) การพัฒนาศักยภาพ Capacity Building (SOP=Stewart Operating Precedent)

1.เกณฑ์การบริการ

- Home stay
- มาตรฐานการขนส่ง
- อาหาร
- กิจกรรม

2. การทำให้ Feedback Reflection แก่ผู้ให้บริการ ไทยไม่ทำให้เสียใจ

3. การบริหารกองทุนให้รายได้ที่ได้เพื่อมาพัฒนาดังต่อไปนี้

- บริหารส่วนท้องถิ่น
- บริหารกลุ่ม
- บริหารสาธารณูปโภค

4. การสื่อสาร feedback loop

- FBให้ชุมชน
- Tour Guideติดตาม
- สื่อสารสิ่งที่เกิดขึ้น

5. บุคลากร – ทำงานในลักษณะจิตอาสา และสนับสนุนตนเอง

การรวมกลุ่ม

การจัดการระเบียบชุมชน

- น้ำ
- ขยะ
- ความสะอาด

การจัดการเครือข่าย

- ที่มาจากก.ม.
- กฎหมายของททท. Home lodge ที่ สร้างความแตกแยกในชุมชน

ง) ปัญหาชุมชน

- ต่อสู้แต่การสืบทอดความรู้ไม่ดี
- การต่อสู้/สืบทอด (ที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไป)
- การพัฒนาการท่องเที่ยว นำสู่การพัฒนาชุมชน
- การรวมกลุ่มที่ดี คือเสน่ห์ของชุมชน

จ) Customer

- นักท่องเที่ยวไทยมีจิตสำนึก สนใจการท่องเที่ยวชุมชน
- นักท่องเที่ยว คนไทยเดินทางเองมากขึ้น เหมาะเป็นกลุ่มน้อยลง

ฉ) จุดแข็ง+จุดอ่อนDMO Thai

- ชุมชนไม่มีความเป็น Entrepreneur เป็นผู้ผลิต
- การตั้งราคา(ชุมชน) ผลิตภัณฑ์/ค่าบริการ
- กระบวนการ feedback จากลูกค้า ? - ผ่านทาง FB – เวทีที่ผ่านมา / เวทีเครือข่าย / 12 / ทาง tour operator ของที่มี
- ปัญหาการจัดการภายในกลุ่ม CBT และการให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน

- การเข้าถึงชุมชน
- กระบวนการทบทวน เป้าหมายชุมชน?
- Homestay การให้บริการ Homestay
- บุคลากร (ทักษะ / ความรู้ท้องถิ่น)
- ตัวกลาง tourism Business -DMO

ข) เป้าหมายการพัฒนาภายในปี 2565

- การเพิ่มทุน
- มีโครงสร้างธุรกิจที่ชัดเจน
- มีแผนธุรกิจที่ชัดเจน
- เกิดผลกระทบต่อการ
- สร้างความเข้มแข็งของชุมชน

ภาคผนวก ข.

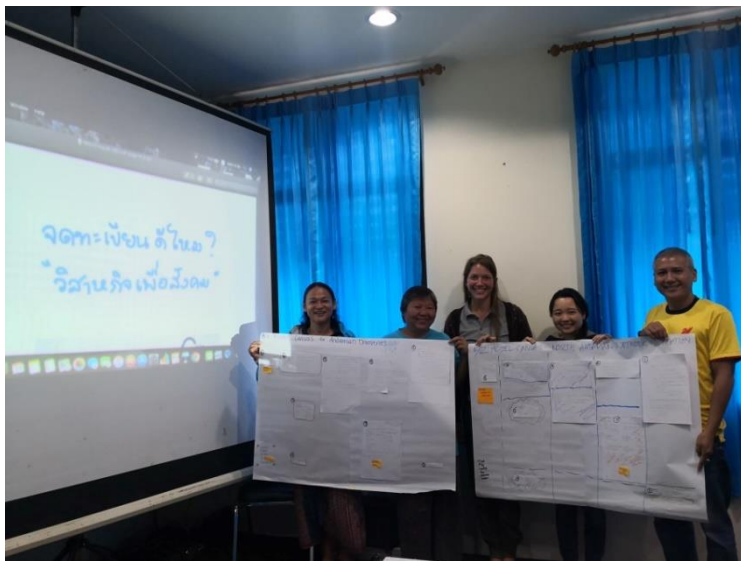
ภาพกิจกรรมลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย

1. พื้นที่แม่ฮ่องสอน





2. พื้นที่ จ.พังงา และ จ.ระนอง



ประวัติคณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการวิจัย

นางสาว ปาริณา ประยุกต์วงศ์

196/9 ซอยราชวิถี 4 ถนนราชวิถี แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร&แฟกซ์ : 66-2-245-5542 มือถือ 66-81- 657-3520

อีเมล : pareena@ngobiz.org pareena@gmail.com

การศึกษา

2015 ประกาศนียบัตรด้านการวิเคราะห์ Social Return on Investment Social Value, UK

2012 ประกาศนียบัตรด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Accelerator) AtKisson Inc., Boston USA

2010 ประกาศนียบัตร นักฝึกอบรมการระดมทรัพยากร (Resource Mobilization Trainers),
Resource Alliance, UK

2006 ประกาศนียบัตรด้านการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของภาคธุรกิจ
(Corporate Citizenship & CSR), Center of Corporate Citizenships, Boston College, USA

1992-1994 Eastern Michigan University, Michigan, USA.

ปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ

1986-1989 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ Bangkok, Thailand

ปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ (สาขาภาษาอังกฤษและวรรณคดีอังกฤษ)

งานด้านการสอนและนักรบร

1) นักรบรอิสระ และ ที่ปรึกษา กับ สมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างภาคส่วน การสร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคโนโลยีของการสร้างการมีส่วนร่วม (Technology of Participation) การประเมินผลกระทบสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Impact Assessment) และการวัดผลการคืนการลงทุนทางสังคม (Social Return on Investment)

2) นักรบรเรื่องการระดมทรัพยากรและการระดมทุน ของ Resource Alliance ร่วมมือกับ มูลนิธิกองทุนไทย และ มหาวิทยาลัยหัวเฉียว

- 3) อติตอาจารย์พิเศษประจำวิชาการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม ภาควิชาการจัดการสังคม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และ วิชาการพัฒนาชุมชน สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (ปี2560)

งานด้านการเขียนหนังสือ งานวิจัย และ บทความ

- 1) หนังสือเรื่องเทคโนโลยีการสร้างการมีส่วนร่วมและความร่วมมือระหว่างภาคส่วน, 2561
(อยู่ในระหว่างการจัดพิมพ์)
- 2) Paper Presentation “Measuring the Social and Financial Value Created by the Lim Lae Tanon Kon Dern Walking and Art Street Fair (Thailand)” นำเสนอในงาน Measuring Social Enterprise Impact on SECOND SEAL CONFERENCE and ISEA REGIONAL ASSEMBLY “Social Enterprise: Addressing Inequality for a Just Economy” A Learning Exchange on SE Impacts and SDGs
- 3) หนังสือเรื่องเป้าหมายของกำไร กลยุทธ์การทำCSR ในกระบวนการ, 2554
- 4) บทความเรื่อง “ความรับผิดชอบต่อที่ยั่งยืน” ประชาชาติธุรกิจ, 27-29 เมษายน 2553, หน้า 29-30
- 5) Research on Promoting Corporate Social Responsibility in Thailand and the Role of Volunteerism, UNDP, 2552
- 6) หนังสือ: คุณธรรมคู่กำไร : ประสบการณ์การบ่มเพาะคนดี บริษัท Asia Precision Co., Ltd., ศูนย์คุณธรรม, พฤศจิกายน, 2551,
- 7) บทความ เรื่อง “CSR กับการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน”, ประชาชาติธุรกิจ, 9 กันยายน 2551
- 8) งานวิจัยเรื่อง การบริหารการให้ บริจาค และ อาสาสมัคร ขององค์กรระหว่างประเทศ, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, พฤศจิกายน 2550
- 9) หนังสือ จิตอาสาในองค์กรธุรกิจสู่ความสุขในวิถีการทำงาน, ศูนย์คุณธรรม สิงหาคม 2550
- 10) งานวิจัย เรื่องการจัดการศึกษาวิถีพุทธ กรณีศึกษา โรงเรียนทอสี, สำนักงานกองทุนส่งเสริมสุขภาพ มิถุนายน 2550
- 11) Research Report-Analysis Report on Stakeholders Participation in Rayong Community in Preserving Environment, World Bank, ตุลาคม 2549
- 12) Conclusion Report, Report on The NETWORK of NGO and Business Partnership for Sustainable Development in Asia, Asian Development Bank, 2549

- 13) Paper Presentation -Leadership Development for Community Development for Thai Context (Presentation) WINGS Forum 2006, พฤศจิกายน 2549
- 14) Article-Promoting the Community Foundation in Thai Local Philanthropy: Challenges in Shifting the Thai Giving Paradigm, Bangkok, Thailand, The 7th International Conference of The International Society for Third-Sector Research, 9-12 July 2006,
- 15) Article-NGO and private sector cooperation for poverty reduction, NGO and Private Cooperation, Asian Development Bank, 2004

ประวัติการทำงาน

การทำงานด้านนโยบายสาธารณะ

2552 ถึง ปัจจุบัน

คณะกรรมการของคณะอนุกรรมการธุรกิจเพื่อสังคม (CSR Committee)

หน้าที่: ร่วมพัฒนาและออกแบบกลยุทธ์ CSR ให้กับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงแห่งมนุษย์ และพัฒนาเครือข่าย CSR ประจำจังหวัดสงขลา

การทำงานกับองค์กรพัฒนาเอกชน

2557 ถึง ปัจจุบัน

1.เลขาธิการ สมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (The NETWORK)

2. ผู้จัดการ โครงการพัฒนาเครือข่ายเมืองน่าอยู่แห่งความสุข 5 จังหวัด

(โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการ)

หน้าที่

- 1) ออกแบบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 2) พัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคส่วนในพื้นที่เป้าหมาย
- 3) อำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการคุยระหว่างภาคส่วนในการพัฒนาความฝัน เป้าหมายร่วม แลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) สร้างความเป็นสถาบันและการก่อตัวของการทำงานของประชาชนในพื้นที่เป้าหมาย
- 5) ขับเคลื่อนความร่วมมือและความเข้าใจเรื่องการพัฒนาเชิงพื้นที่ด้วยความรู้เรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 6) ริเริ่มการพัฒนาการลงทุนสังคม (Social Investment ในพื้นที่)

2552 ถึง ปัจจุบัน

กรรมการ และ ผู้จัดการสมาคมเครือข่ายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (The NETWORK)

ความสำเร็จของสมาคมฯ

- 1) รณรงค์และพัฒนาการสร้างรูปแบบการลงทุนทางสังคมกับหลายภาคส่วน
- 2) ส่งเสริมการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม ในรูปแบบ Corporate Community Participation, CSR and Sustainable Development-CSR
- 3) จับคู่ความร่วมมือระหว่าง NGO and ธุรกิจ ในการพัฒนาโครงการเชิงพื้นที่
- 4) สร้างพื้นที่ความร่วมมือกับองค์กรส่งเสริมภาคธุรกิจให้เข้าใจถึงการทำงานบนฐานความร่วมมือ เช่น สภาหอการค้า ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาหอการค้าระหว่างประเทศ และ สภาหอการค้าจังหวัด สงขลา
- 5) พัฒนารูปแบบความร่วมมือที่เกิดจากฐานความไว้วางใจ และ การพัฒนาโครงการความร่วมมือระหว่างภาคส่วนที่ยั่งยืน

2550-2551

ผู้จัดการเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Venture Network Asia, Thailand)

หน้าที่

- 1) บริหารสมาชิกและกิจกรรมของเครือข่ายฯ
- 2) ออกแบบและพัฒนากิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกมีความเข้าใจการพัฒนาธุรกิจที่ดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น กำหนดประเด็นการเสวนา และ กิจกรรมของสมาชิกและคณะกรรมการ
- 3) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและสมาชิกให้เข้มแข็ง และ ค้นหาองค์กรธุรกิจใหม่เพื่อให้เข้าร่วมเป็นสมาชิก
- 4) ประสานงานกับ SVN Network สากล เพื่อค้นหาความร่วมมือใหม่ๆ

2546-2548

ผู้จัดการด้านการระดมทุน สถาบันคินันแห่งเอเชีย

ขอบเขตงาน บริหารระบบการระดมทุนของสถาบัน และ บริหาร 2 โครงการที่มีขอบเขตการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาคธุรกิจและองค์กรพัฒนาระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

โดยมีรายละเอียดงานดังนี้

หน้าที่ของผู้จัดการด้านการระดมทุน

- 1) ออกแบบโครงการร่วมกับผู้จัดการพัฒนาประเด็นต่างๆ ของสถาบันฯ และ ค้นหาแหล่งทุนในการสนับสนุนโครงการต่างๆ ทั้งจากภาครัฐกิจ และ องค์กรทุนระหว่างประเทศ เช่น ADB, World Bank and European Union, etc.
- 2) ออกแบบพัฒนาการสื่อสารต่างๆ ของสถาบันเพื่อให้แหล่งทุนเข้าใจและรู้จักแนวทางการพัฒนาของสถาบันมากขึ้น
- 3) บริหารความสัมพันธ์กับแหล่งทุนภาครัฐกิจต่างๆ
- 4) ทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้านการพัฒนาของสถาบันเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์กับแหล่งทุนต่างๆ

หน้าที่การบริหาร 2 โครงการ

ก. กองเลขาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐกิจภาคประชาสังคมเพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจน แหล่งทุน ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (2547-2548)

- 1) ส่งเสริมความเข้าใจเรื่องการให้และการเคลื่อนย้ายทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ ในเอเชีย
- 2) ออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารรูปแบบความร่วมมือกับสมาชิกในเครือข่ายโดยทำงานร่วมกับธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย
- 3) จัดการการประชุมและเสวนาในรูปแบบ E-Conference กับสมาชิกต่างๆ ในเอเชียเพื่อขับเคลื่อนงานตามแผนกลยุทธ์ที่ตกลงกันได้
- 4) ส่งเสริมและกระตุ้นให้สมาชิกจากประเทศต่างในเอเชียให้พัฒนาและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐกิจและภาคประชาสังคมตามบริบทของประเทศตนเอง
- 5) เผยแพร่แนวคิดและรูปแบบความร่วมมือ และ สนับสนุนให้สมาชิกในประเทศไทยพัฒนารูปแบบความร่วมมือของตนเอง และ จัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือในประเทศไทย
- 6) พัฒนาเว็บไซต์สำหรับเป็นพื้นที่ความรู้เรื่อง CSR การพัฒนาที่ยั่งยืน และ การประชุมรูปแบบเสมือนจริงผ่าน E-Conference
- 7) จัดการความรู้ และ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของเครือข่ายให้กับแหล่งทุน

ข. ผู้จัดการแผนงานการพัฒนามูลนิธิชุมชน ใน 4 จังหวัด

แหล่งทุน สำนักงานกองทุนเพื่อสร้างเสริมสุขภาพ

- 1) บริหารโครงการในรูปแบบงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ ตามกรอบการทำงานใน 7 ด้านของงานวิจัย

- 2) พัฒนาชุดความรู้เกี่ยวกับมูลนิธิชุมชนเพื่อใช้ในการสื่อสารกับภาคีเครือข่ายต่างๆ
- 3) พัฒนาชุดธรรมรงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องมูลนิธิชุมชนให้กับภาครัฐ ประชาสังคม และ ภาคธุรกิจให้กับแต่ละจังหวัด
- 4) จัดการความรู้และสรุปรางานวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมของโครงการ
- 5) จัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาความเข้าใจเรื่องมูลนิธิชุมชนให้กับแกนนำที่จะร่วมกันจัดตั้งมูลนิธิชุมชนต่อไป
- 6) ให้คำปรึกษาด้านการวางแผนการระดมทุนต่างๆ ให้แต่ละองค์กร

2540-2546

เจ้าหน้าที่การตลาด (นักระดมทุน)

UNESCO/ Southeast Asian Ministers of Education Organization Secretariat

(SEAMEO Secretariat), Intergovernmental Organization ส่งเสริมการพัฒนามนุษย์ การศึกษา และ วิทยาศาสตร์

หน้าที่

- 1) วางแผนและดำเนินงานตามแผนการระดมทุนโครงการการศึกษาเพื่อปวงชน ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลโครงการเพื่อรายงานต่อแหล่งทุน
- 2) พัฒนาระบบการสื่อสารขององค์กรเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รู้จักงานบริการหน้าที่ ด้านการพัฒนา การศึกษาและโครงการต่างๆ องค์กรมากขึ้น
- 3) พัฒนากลยุทธ์การระดมทุนจากแหล่งทุนระหว่างประเทศ และ การพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ให้กับ องค์กรที่นอกเหนือจากการระดมทุนจากการเขียนโครงการ เช่น การให้คำปรึกษา การจัดอบรม การขาย เครื่องมือการเรียนรู้
- 4) conducted market intelligence, marketing research and a database to keep pace with current educational trends and foresee future global trends;
- 5) พัฒนาโครงการพิเศษเพื่อสร้างความร่วมมือของประเทศสมาชิกของทั้ง 2 หน่วยงาน คือ โครงการ SEAMEO-MOE, Thailand Sister School Project in 2000, งานเสวนาระดับนานาชาติ the First SEAMEO Education Congress, Exposition in 2001, and โครงการส่งเสริมการอ่าน SEAMEO-MOE Thailand Speed Reading Contest April 2003

2538-2540

Marketing Communication Manager/ Senior Market Analyst

BHP Steel Building Products (Thailand) Co., Ltd. , Steel Roll forming Manufacture of Hi-tensile Steel Roof and Decking

หน้าที่

Marketing Communication Manager 1

- 1) Planning annual marketing communication activities to promote products
 - 2) Analyzing market intelligence and result of market survey to co-plan new product with other sales and marketing staff to the market
 - 3) Coordinating with marketing and sales teams in launching new products on the market
- Senior Market Analyst
- 4) Managing market intelligence in the agreed form and reporting it to the management team;
 - 5) Analyzing market potential, demand, competition and sales performance; and
 - 6) Studying and developing new market such as Laos (export market)

2535-2537

Out-Out Section-Senior Account Officer

ธนาคารกรุงเทพ-International Banking Facility, International Lending and borrowing banking business

หน้าที่

- 1) Managing loan agreement, and other financial instruments documentation, such as floating rate note, floating rate certificate of deposit, SWAP Agreement;
- 2) Monitoring customer's financial performance to serve with the lending purpose; and
- 3) Administrating the loan operation including interest payment, prepayment, repayment, foreign remittance settlement.

ประวัติการอบรม

- Participated in Opening up to an ERA of Social Innovation Conference, 27-28 November 2017, organized by European Union, Portugal
- Training on Social Return on Investment Analysis, Social Value, UK, 2015
- Training to the Trainers on Resource Mobilizations – Institution and Corporate Fundraising, Resource Alliance, 2010
- Acceleration and Sustainable Development Strategic Development Program, June 2009
- ISO 26000 Committee Draft Training Course by Thailand International Standard Institute, January 2009
- Facilitation Skills in Monitoring and Evaluation of Project, by Kwan Muang Foundation, Thailand, December 2007
- Certificate in Corporate Community Involvement, Building Employee Volunteering Program, and CSR Monitoring and Evaluation Program (three courses on Corporate Citizen or CSR Modules equivalent to nine credits for Master of Business Administration Program by The Carroll School of Management, Boston College, USA, May 2006
- Seminar on Community Foundation, by Council of Foundation, Seattle, USA, October 2005
- Seminar on Community Foundation by Community Foundation of Canada, Quebec, Canada May 2004
- The 11st Asia Pacific Resource Mobilization Workshop on Local Communities, Global Impact in September 2004, Manila, Philippines
- Canadian Community Foundation Conference: Local Philanthropy, 15-17 May, 2004, Quebec, Canada
- Workshop on Marketing to International Financial Institutions in April 2000, Manila, Philippines
- Workshop on Project Identification, Design and Management in October 2001, Thailand

- Workshop on Preparation for Project Proposal for bidding, September 2002, Thailand
- Workshop on Situational Analysis and Project Identification, Design and Development , November 2002, Thailand
- Marketing Management by Eastern Consulting Group in February 1998, Malaysia
- Direct Marketing and Direct Mail Management Workshop at the Ogilvy One Direct Marketing
- Web Marketing Management by M Web Group of Internet Thailand
- Whole sales and Retail Management Workshop at Thai Chamber of Commerce
- Basic to Investment Banking, Basic to Project Finance, Basic to Loan Credit Facility (two months)
- Syndication Facility by Thai Bank Association (3 days session)

ประวัติผู้ร่วมวิจัยคนที่ 1

นางสาวแพรวา สารธรรม

ที่อยู่ : 5/177 ถ.กาญจนาภิเษก เขตบางแค กทม. 10160

Email: sprawa@gmail.com โทรศัพท์: +66 62 4471556

วัน เดือน ปีเกิด: 1 ก.ค.2527

ประวัติการทำงาน

ผู้อำนวยการร่วม (Co-Director) ศูนย์นวัตกรรมสังคม G-Lab มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2560)

สร้างสรรค์นวัตกรรมสังคมร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ผ่านกระบวนการเชิงสร้างสรรค์และมีส่วนร่วม

ส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมผ่านหลักสูตรบ่มเพาะผู้ประกอบการ (Incubation Program) และโครงการให้คำปรึกษา
กิจการเพื่อสังคม

กรรมการ มูลนิธิการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม (Civicnet Foundation) (ก.ค. 2559-ปัจจุบัน)

อาจารย์ วิทยาลัยโลกคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (มิ.ย.2557 - ปัจจุบัน)

ผู้สอนวิชาด้านนวัตกรรมสังคมและธุรกิจเพื่อสังคม ในหลักสูตรปริญญาตรี สาขา Global Studies and Social Entrepreneurship (ภาคภาษาอังกฤษ)

งานบริหาร: ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา (2557-2560), คณะกรรมการบริหารวิทยาลัย (2557-2559), คณะกรรมการงานวิเทศสัมพันธ์ (2560), และคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรปริญญาตรี (2557-2560)

หัวหน้าฝ่ายนวัตกรรมสังคม สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (ก.ค.2556 - เม.ย. 2557)

ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมสังคมในภาคส่วนต่างๆผ่านการสร้างกลไกสนับสนุน เช่น กลไกการยกระดับงานวิจัยสู่นวัตกรรมสังคม ร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และดูแลส่วนงาน "ห้องทดลองนวัตกรรมเพื่อสังคม" (Social innovation lab)

หัวหน้าโครงการนวัตกรรมสังคม, สถาบัน Change Fusion (ก.พ.2555 - พ.ค.2556)

พัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการสังคมและส่งเสริมการเติบโตของกิจการเพื่อสังคม และ ดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมสังคมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ

ประวัติการศึกษา

Msc. Global Innovation Management (เกียรตินิยมอันดับ 1) University of Strathclyde, UK และ Hamburg University of Technology, Germany (ก.ย.2552 - ก.ย.2554): ได้รับทุน Erasmus Mundus จากสหภาพยุโรป

B.Eng Information Systems Engineering (เกียรตินิยมอันดับ 2) Asian University of Science and Technology (ส.ค. 2545 - ก.ย.2549): ได้รับทุนการศึกษาจากมหาวิทยาลัย

คุณสมบัติด้านภาษา: คะแนนสอบ TOEIC 990 จาก 990 (ปี 2555) และ IELTS 8 จาก 9 (ปี 2560)

ประสบการณ์ด้านการเป็นวิทยากรและที่ปรึกษา

วิทยากรงาน "การจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม" (TAT Creativity Bootcamp) สำหรับผู้บริหารและพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ก.ย. 2560)

วิทยากร Design Thinking Workshop ในโครงการพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการสำหรับนักศึกษา (SEDA) (ส.ค. 2560)

วิทยากรรับเชิญ Social Entrepreneurship Camp มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2560)

วิทยากรรับเชิญ Design Thinking and Resource Mobilization for Scaling Impact มหาวิทยาลัยทักษิณ (2560)

วิทยาการรับเชิญ Social innovation for One Health problems จัดโดย USAID & Thailand One Health University Network (2560)

วิทยาการหัวข้อ Social Enterprise Ecosystem สำหรับงาน ASEAN Peace Project จัดโดย United States Department of State (2559)

วิทยาการด้านนวัตกรรมและธุรกิจเพื่อสังคม ให้แก่งาน CP One Young World Summit (2558 และ 2559)

วิทยาการด้านนวัตกรรมและธุรกิจเพื่อสังคม งาน Young Financial Star Competition จัดโดยปตท.และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2558 และ 2559)

ที่ปรึกษากิจการเพื่อสังคม "ร้านคนจับปลา"(Fisher Folk) สนับสนุนโดย Oxfam Thailand (2558-2559)

โครงการที่สำคัญ

รองหัวหน้าโครงการห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (ก.ค.2560 - ปัจจุบัน): ศึกษาห้องปฏิบัติการนวัตกรรมทั่วโลก และจัดทำข้อเสนอแนะในการจัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐแก่รัฐบาลไทยภายใต้การสนับสนุนของ UNDP
หัวหน้าโครงการและวิทยากร Lower Mekong Sub-region Social Innovation Workshop for Civil Society Organizations, USAID Civil Society Partnerships Project (ส.ค. - ต.ค.2559): ดำเนินงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้นำองค์กรภาคประชาชนจากประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนล่าง

หัวหน้าโครงการและวิทยากร UCEAP Mobility and Border Health Summer Program (ต.ค.2557 - ปัจจุบัน): จัดหลักสูตรการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมสังคมให้นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย 7 มหาวิทยาลัย
หัวหน้างานฝ่ายอบรมเชิงปฏิบัติการ G-Lab Scaling Impact incubation program (2557 - 2558): จัดกระบวนการเรียนรู้แก่กิจการเพื่อสังคม 25 กิจการในประเทศไทย

อ้างอิง

ผศ.ดร. นันทวรรณ วิจิตวาทการ คณบดี วิทยาลัยโลกคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต โทร. (+662) 5643089-91 ต่อ 77058, อีเมลล์: nuntavarn@sgs.tu.ac.th

ประวัติผู้ร่วมวิจัยคนที่ 2

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาไทย) นางจรรย์ยา แดงน้อย

ชื่อ - นามสกุล (ภาษาอังกฤษ) Ms. Jaranya Daengnoy

เลขหมายบัตรประจำตัวประชาชน : 3 1104 01439 68 6

ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการมูลนิธิสถาบันการท่งเทียวโดยชุมชน

หน่วยงานและสถานที่อยู่ติดต่อได้สะดวก

มูลนิธิสถาบันการท่งเทียวโดยชุมชน

ห้อง 216 ตึกเพนเทคอสต์ มหาวิทยาลัยพายัพ เขตแม่ควา จังหวัดเชียงใหม่ 50000

โทรศัพท์ (มือถือ) 08 5901 5628 (สำนักงาน) 053 851 478 ต่อ 7261

โทรสาร 053 851 757 E-mail: djaranya2016@gmail.com

ประวัติการศึกษา

- 2552 Completed course work, Master of Arts in Service, Leadership and Management, SIT Graduate Institute, Vermont, USA
- 2538 Graduate Diploma in Leadership and Management in Social Development, Coady International Institute, St. Francis Xavier University, Nova Scotia, Canada
- 2530 ศิลปศาสตรบัณฑิต (ประวัติศาสตร์และรัฐศาสตร์การเมืองการปกครอง), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 2526 มัธยมศึกษาตอนปลาย, โรงเรียนสายน้ำผึ้ง, กรุงเทพฯ

สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา)

การออกแบบหลักสูตรและจัดกระบวนการศึกษาแบบมีส่วนร่วม เรื่องการพัฒนาการท่งเทียวโดยชุมชนและการพัฒนาที่ยั่งยืน, การออกแบบหลักสูตรและจัดกระบวนการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม, การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม, การบริหารจัดการองค์กรพัฒนาเอกชนขนาดเล็ก, การฝึกอบรมวิทยากรกระบวนการในการจัดกระบวนการเรียนรู้, การฝึกอบรมด้านพฤติกรรมและความพึงพอใจของนักท่งเทียวต่อการท่งเทียวโดยชุมชน

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยระบุสถานภาพในการทำ
การวิจัยว่าเป็นผู้อำนวยการแผนงานวิจัย หัวหน้าโครงการวิจัย หรือร่วมวิจัยในแต่ละข้อเสนอการวิจัย

หัวหน้าโครงการวิจัย : ชื่อโครงการวิจัย

1. โครงการการศึกษาเงื่อนไขและข้อจำกัดของชุมชนในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนสู่
มาตรฐานไทยและเปรียบเทียบความก้าวหน้าของการพัฒนามาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชนของ
ประเทศในกลุ่มอาเซียน, 2555, สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการ
วิจัย (สกว.)
2. โครงการวิจัยหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการท่องเที่ยวโดยชุมชน, 2551, สำนักงานกองทุน
สนับสนุนการวิจัย (สกว.) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น
3. โครงการวิจัยหลักสูตรที่เลี้ยงในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน, 2551, สำนักงานกองทุน สนับสนุน
การวิจัย (สกว.) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น
4. โครงการวิจัยหลักสูตรแม่เหล็กท้องถิ่นเรื่องการท่องเที่ยวโดยชุมชน, 2551, สำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น

ผู้ร่วมโครงการวิจัย

- 1) โครงการประเมินผลการบริหารจัดการค่ายอพยพชาวพม่าและชนกลุ่มน้อยในประเทศไทย, 2554,
Canadian Development International Agency (CIDA), Canada
- 2) โครงการวิจัยแนวทาง รูปแบบการสนับสนุนงานด้านวัฒนธรรมขององค์กรธุรกิจเอกชนในประเทศไทย,
2552, สำนักงานส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งชาติ
- 3) โครงการวิจัยการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย กลไกที่เลี้ยง และเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชน, 2551,
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ฝ่ายวิจัยเพื่อท้องถิ่น

งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่เสนอของบประมาณ

1. 2560-ปัจจุบัน Project Partner “TOURIST” Competence centers for the development of
sustainable tourism and innovative financial management strategies to increase the positive
impact of local tourism in Thailand and Vietnam
2. 2559- ปัจจุบัน คณะอนุกรรมการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ตามคำสั่งคณะกรรมการนโยบายการ
ท่องเที่ยวแห่งชาติ ที่ 5/2559 เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการการท่องเที่ยวโดยชุมชน ลงวันที่ 19 ตุลาคม 2559

3. 2556-ปัจจุบัน คณะกรรมการประเมินแหล่งท่องเที่ยว รางวัลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Awards) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
4. 2548-ปัจจุบัน ผู้ประสานงานและอาจารย์พิเศษ โครงการศึกษาวิจัยเรื่องการท่องเที่ยวโดยชุมชน โดยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยสแตนเดน เนเธอร์แลนด์ และสถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน
5. 2543-ปัจจุบัน ผู้ออกแบบ จัดกระบวนการเรียนรู้ และวิทยากร เรื่องการท่องเที่ยวโดยชุมชน สำหรับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและชุมชนจากประเทศอาเซียน เอเชียใต้ เอเชียกลาง ยุโรป อเมริกา และละตินอเมริกา
6. 2548-2550 ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากสึนามิ ในห้าโครงการย่อย คือ 1) โครงการกองทุนหมุนเวียน ในพื้นที่เกาะยาวน้อย จ.พังงา 2) โครงการสำรวจปะการัง ในพื้นที่เกาะยาวน้อย จ. พังงา 3) โครงการการศึกษาเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน ใน จ.ระนอง พังงาและภูเก็ต 4) การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน จ.พังงา
7. 2547-2551 ผู้อำนวยการโครงการการสนับสนุนเครือข่ายการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อการจัดการทรัพยากรชายฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน
8. 2547-2550 ที่ปรึกษาโครงการสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นในการจัดการความรู้ด้านป่าชุมชน