

A study of opinions on the components and indicators according to the McKinsey 7S Model of Community-based Tourism as Social Enterprises in Thailand

Adsadakorn Chadtranan ¹

Prakobsiri Pakdeepinit ²

Suriya Somchan ³

Warach Madhyamapurush ⁴

Received: 06/06/2024, Revised: 20/08/2024, Accepted: 30/08/2024

Abstract

This research aims to study of opinions on the components and indicators according to the McKinsey 7S Model of community-based tourism as social enterprises (CBT-SE) in Thailand. The study employed a two-step methodology: 1) Qualitative Research involving in-depth interviews with 6 participants, including government officials and CBT-SE Model, using a semi-structured interview validated for content accuracy (IOC=0.89), and 2) Quantitative Research by collecting data from a sampling size of 55 community-based tourism destinations through questionnaires validated for content accuracy (IOC=0.84). Qualitative data analysis was conducted using content analysis, while quantitative data was analyzed using descriptive statistics. The findings provide insights into the effectiveness and perception of the 7S Model components in the CBT-SE framework.

The research findings indicate that the components within the McKinsey 7S Model of CBT-SE align with the criteria for registration under the Social Enterprise Promotion Act of 2019.

¹ Doctor of Philosophy Program in Tourism and Hotel Management, School of Business and Communication Arts, University of Phayao

² Assistant professor in Tourism and Hotel Management, School of Business and Communication Arts, University of Phayao

³ Assistant professor in Tourism and Hotel Management, School of Business and Communication Arts, University of Phayao

⁴ Lecturer, Tourism and Hotel Management, School of Business and Communication Arts, University of Phayao



These components include: 1) Organizational Structure, 2) Plans and Strategies, 3) Systems and Operations, 4) Shared Values, 5) Leadership Management Style, 6) Staff, and 7) Skills, with a total of 34 indicators. The perceptions of CBT towards these components and indicators are highly significant overall ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.85). When separated by dimension, leadership management style ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.68) emerged as the most significant, followed by organizational structure ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.77). The least significant dimensions were shared organizational values ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.85) and staff skills ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.83).

Keywords: component, indicator, social enterprise, community-based tourism, McKinsey 7S Model



ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด ตามกรอบ McKinsey 7S Model ของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ในประเทศไทย

อัษฎาภรณ์ ฉัตรนันท์¹

ประกอบศิริ ภักดีพินิจ²

สุริยา สัมจันทร์³

วาร์ชต์ มัธยมบุรุษ^{4*}

วันรับบทความ: 06/06/2567, วันแก้ไขบทความ: 20/08/2567, วันตอบรับบทความ: 30/08/2567

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัด ตามกรอบ 7S McKinsey Model ของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (Community-Based Tourism as Social Enterprise: CBT-SE) ในประเทศไทย โดยมีวิธีการศึกษา 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกหน่วยงานภาครัฐและต้นแบบการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) รวมจำนวน 6 คน ด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC=0.89) และ 2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) จำนวน 55 แห่ง ด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC=0.84) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics)

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบตามกรอบ McKinsey 7S Model ของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) มีองค์ประกอบ 7 ด้าน ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ประกอบไปด้วย 1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) 2) ด้านแผนงานและกลยุทธ์ (Strategy) 3) ด้านระบบและวิธีการดำเนินงาน (System) 4) ด้านคุณค่าร่วมในองค์กร (Share Value)

¹ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและโรงแรม คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

⁴ อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะบริหารธุรกิจและนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

* Corresponding author; E-mail address: Lekanayok1@gmail.com



5) ด้านการบริหารของผู้นำ (Style) 6) ด้านบุคลากร (Staff) และ 7) ด้านทักษะ (Skill) โดยผลการศึกษาพบว่า มีตัวชี้วัดย่อยรวม 34 ตัวชี้วัด และความคิดเห็นจาก CBT ที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดดังกล่าวในภาพรวมให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.85) เมื่อแยกรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารจัดการของผู้นำ (Style) มีความสำคัญในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.68) รองลงมาคือด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.77) ด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านคุณค่าร่วมองค์กร (Share Valued) ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.85) ด้านทักษะของบุคลากร (Skill) ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.83)

คำสำคัญ: องค์ประกอบ ตัวชี้วัด การท่องเที่ยวโดยชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคม McKinsey 7S Model

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย หรือที่เรียกว่าวิกฤตต้มยำกุ้ง ซึ่งเริ่มก่อตัวขึ้นในประเทศไทยและมีผลกระทบไปทั่วภูมิภาคเอเชีย โดยรัฐบาลไทยได้พยายามกู้วิกฤตเศรษฐกิจดังกล่าวด้วยการน้อมนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นการพึ่งพาตนเองมาใช้เป็นหลักนำในการฟื้นฟูเศรษฐกิจในประเทศ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้พัฒนาแคมเปญท่องเที่ยว “Amazing Thailand 1998-1999” (พ.ศ. 2541-2542) โดยได้สนับสนุนให้ชุมชนจัดทำที่พักเพื่อสัมผัสวัฒนธรรมชนบท หรือ “โฮมสเตย์” (Homestay) ให้นักท่องเที่ยวได้ศึกษาธรรมชาติ วิถีชีวิต และวัฒนธรรมท้องถิ่น ในเวลาอันเอง “การท่องเที่ยวโดยชุมชน” (Community-Based Tourism : CBT) จึงเริ่มก่อตัวขึ้นและเกิดการตื่นตัวในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนจำนวนมากที่ต่อมาได้กระจายไปทั่วประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562)

แต่อย่างไรก็ตาม ตลอดระยะเวลาเกือบ 30 ปีที่ผ่านมา แม้ว่า CBT บางส่วนจะประสบความสำเร็จทั้งในระดับประเทศและประชาคมอาเซียน แต่ก็พบว่า CBT อีกจำนวนมากยังมีจุดอ่อนและอุปสรรคหลายประการ ดังที่กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2561) ได้สรุปในแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์ (พ.ศ. 2561- 2565) ว่าชุมชนยังขาดความรู้และทักษะในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ขาดการบริหารจัดการที่ดี และขาดเป้าหมายร่วมกันของคนในชุมชน นอกจากนี้นักท่องเที่ยวยังมีแนวโน้มที่จะสนใจการท่องเที่ยวที่สร้างประสบการณ์มากขึ้น แต่ชุมชนยังขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว โดยไม่สามารถออกแบบโปรแกรมท่องเที่ยวให้เหมาะสมได้ และหากชุมชนใดที่เริ่มมีชื่อเสียงก็มักจะมีปัญหาในการจัดการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว ซึ่งจุดอ่อนสำคัญ คือ การขาดระบบในการวางแผนและการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้นยังพบว่า บางชุมชนขาดระบบการจัดการผลประโยชน์ที่เป็นธรรมต่อสมาชิก หลายแห่งไม่มีการปันรายได้เพื่อนำเข้ากองทุนหมู่บ้านตลอดจนไม่ได้ใช้กองทุนนั้นในการพัฒนาชุมชน ทำให้ CBT ไม่สามารถอยู่ร่วมกับสังคมนั้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งผิดหลักการของ CBT เป็นผลทำให้เกิดความขัดแย้งในชุมชนตามมา (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561)

จากประเด็นความไม่ยั่งยืนของ CBT ดังกล่าวข้างต้นนั้น เมื่อพิจารณาในหลักการสำคัญของ CBT ในเรื่องการมีส่วนร่วม การจัดการผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม และ ความต่อเนื่องในการการปันกำไรสู่ชุมชน ตลอดจนการนำกำไรส่วนหนึ่งไปจ่ายเป็นสวัสดิการทางสังคม หรือดำเนินการสาธารณประโยชน์แก่ชาวบ้าน



เป็นการลดภาระของภาครัฐ ส่วนนี้ความคล้ายคลึงกับแนวคิด “วิสาหกิจเพื่อสังคม” (Social Enterprise : SE) เป็นอย่างยิ่ง และตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ที่มีหลักการสำคัญระบุเป็นข้อกำหนดแรกเลยว่า SE จะต้องมุ่งเน้นเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาสังคมหรือพัฒนาชุมชนเป็นหลัก แต่มีเงื่อนไขในการจดทะเบียนเป็น SE ประการหนึ่ง คือ จะต้องมีการบริหารจัดการแบบองค์กรธุรกิจ กล่าวคือการนำเอาจุดแข็งของกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการพึ่งพาตนเองได้ขององค์กรธุรกิจมาร่วมดำเนินการใน CBT อย่างจริงจัง (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562, 22 พฤษภาคม 2562)

ยิ่งไปกว่านั้น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) ได้มุ่งหมายที่จะนำเอา “การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน” มาเป็นเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) จนกระทั่งต่อมารัฐบาลไทยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม ระบุว่าต้องการนำพา CBT ก้าวไปสู่ความเป็น SE มีเป้าหมายมากถึง 200 ชุมชน โดยกำหนดให้ส่งเสริมพัฒนาปีละอย่างน้อย 50 ชุมชน (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570), 2565) แต่พบว่าในปัจจุบันยังไม่มี CBT ใดที่จดทะเบียนเป็น SE ได้ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ได้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม (ชัยญภัทร บุนนาค, 2559; รัฐบาลไทย, 2561; วฐิ วิจารณ์วงศ์, 2559; วันรัชม์ พิรุณจินดา, 2559; สฤณี อาชวานันทกุล, 2553; สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, 2558) สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากเงื่อนไขของการจดทะเบียนตามกฎหมายฉบับนี้ ที่มีข้อกำหนดหลายประการโดยเฉพาะประเด็นเรื่องความหลากหลายของรูปแบบธุรกิจหรือวิธีการดำเนินธุรกิจที่ยังไม่สอดคล้องกับธรรมชาติของกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทยตามกฎหมายดังกล่าว (ประพิน นุชเปี่ยม, ดิฉุทธรรณ ประทีปพรณรงค์ และบงกช เจนจรัสสกุล, 2561)

ด้วยเหตุนี้ ตามเงื่อนไขการจดทะเบียน SE ในประเทศไทย ที่ระบุว่าจะต้องดำเนินการโดยมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ หรือมีนัยของการบริหารจัดการแบบองค์กรธุรกิจนั้น ซึ่งเมื่อพิจารณาแนวคิดทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภายในของ CBT พบว่า แนวคิดของ McKinsey 7S Model ถูกนำมาใช้เป็นกรอบของการศึกษารูปแบบการจัดการองค์กร CBT มากมายหลายกรณี (นันทวัฒน์ พรเลิศกขกร, กานต์จิรา ลิ้มศิริธง และบุรินทร์ สันติสาส์น, 2565; วสุพัชร วัฒนดิษฐ์จันทร์, 2566; หลักสูตรจิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ 118 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 2562) อีกทั้งมีการวิจัยเรื่องการสำรวจปัจจัยสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ในประเทศไทย ของ Asma Tehmarn และ Chiraprapha Akaraborworn (2022) ก็ระบุว่า มีข้อค้นพบ 63 ประเด็นของปัจจัยสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยที่สอดคล้องกับแนวคิด McKinsey 7S Model ซึ่งแนวคิดนี้จะกล่าวถึงปัจจัยที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบภายในของ CBT ทั้ง 7 ประการ คือ (1) Structure - โครงสร้าง (2) Strategy - กลยุทธ์ (3) System - ระบบงาน (4) Share Value - คุณค่าร่วม (5) Style - ผู้นำ (6) Staff - บุคลากร และ (7) Skill - ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้ CBT สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการขององค์กรไปได้ในทิศทางที่เหมาะสม เพื่อสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (Derek F. Channon และ Adrián A. Caldart, 2015)



อย่างไรก็ตาม จากทบทวนวรรณกรรมเรื่อง “วิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม” (CBT-SE) ในช่วงการร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 พบการศึกษาของ กาญจนา สมมิตร และ บุษบา สิทธิการ (2561) ที่ระบุถึงปัจจัยสำเร็จของ CBT-SE ในประเทศไทย มี 3 ประการคือ 1) ความเป็นผู้นำ 2) ความเป็นของแท้และมีอัตลักษณ์ และ 3) การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการเป็นเจ้าของธุรกิจของ ภาคี CBT อีกทั้งการศึกษาของ วิมลมาลย์ สวัสดิ์ และ อะแวน มะแซ (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพธุรกิจ เพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นการศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจการท่องเที่ยวหลายประเภท พบว่าแนวทาง สำคัญในการพัฒนา คือ การวางยุทธศาสตร์การดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทของลักษณะเฉพาะของแต่ละ รูปแบบธุรกิจการท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ จริญญา แดงน้อย และคณะ (2563) สรุปแนวทางการ พัฒนากิจการเพื่อสังคมการท่องเที่ยวโดยชุมชนในประเทศไทย ในรูปแบบองค์กรจัดการจุดหมายปลายทาง ซึ่งเป็นการศึกษาในประเด็นห่วงโซ่อุปทาน ห่วงโซ่คุณค่า การตลาด และการบริหารจัดการ แต่ยังไม่พบ การศึกษาวิจัยโดยตรงในด้านองค์ประกอบและตัวชี้วัดของ CBT-SE ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติส่งเสริม วิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 อันเป็นกรอบหลักของการพัฒนา CBT-SE ในประเทศไทยในปัจจุบัน

ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัดของ CBT-SE ตลอดจนความคิดเห็นของ CBT ที่มีต่อเรื่อง ดังกล่าว จึงจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญต่อ CBT และหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องให้สามารถ ประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดของการเป็นการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งจะทำให้เกิดความเข้าใจ CBT ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะภาครัฐที่มีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนตาม พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 จะได้นำไปใช้กำหนดนโยบาย ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ของ CBT ที่ถือว่าเป็นองค์กรมีอยู่เป็นจำนวนมากในประเทศไทย เพื่อให้ ทำให้เกิดการพัฒนาระบบการบริหารจัดการ CBT-SE เกิดระบบเศรษฐกิจชุมชนที่เหมาะสมและสมดุล สามารถพึ่งพา ตนเองได้ ตลอดจนสามารถแก้ปัญหาสังคมหรือพัฒนาชุมชนได้ด้วยตนเอง เป็นไปตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของประเทศไทยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและตัวชี้วัดของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทยตาม กรอบ McKinsey 7S Model

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน

1.1 การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) คือ รูปแบบการท่องเที่ยวที่บริหารจัดการโดยชุมชนอย่าง สร้างสรรค์และมีมาตรฐาน ก่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมท้องถิ่น และ คุณภาพชีวิตที่ดี (องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน), 2558)



โดยมี หลักการ 10 ข้อ คือ (1) ชุมชนเป็นเจ้าของการจัดการท่องเที่ยว (2) ชุมชนมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและตัดสินใจ (3) ส่งเสริมความภาคภูมิใจในความเป็นตนเอง (4) เป็นการยกระดับคุณภาพชีวิต (5) มีความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (6) คงเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น (7) ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างคนต่างวัฒนธรรม (8) เคารพในวัฒนธรรมที่แตกต่างและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (9) เกิดผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่คนในท้องถิ่น (10) มีการกระจายรายได้สู่สาธารณประโยชน์ของชุมชน นอกจากนี้ อพท. ยังกำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนไว้ 5 ด้าน คือ (1) การบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (2) กระจายผลประโยชน์สู่ท้องถิ่น ทั้งเรื่องเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิต (3) การอนุรักษ์และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรม (4) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน และ (5) การบริการและความปลอดภัย

1.2 องค์ประกอบความสำเร็จของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 1.1) ชุมชนมีรากฐานทรัพยากรที่สมบูรณ์และมีวิธีการผลิตที่พึ่งพาและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน 1.2) ชุมชนมีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ด้านที่ 2) ด้านองค์กรชุมชน ประกอบด้วย 2.1) ชุมชนมีระบบสังคมที่เข้าใจกัน 2.2) มีปราชญ์หรือผู้มีความรู้ 2.3) ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ด้านที่ 3) ด้านการจัดการ ประกอบด้วย 3.1) มีกฎกติกาในการจัดการสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการท่องเที่ยว 3.2) มีองค์กรหรือกลไกในการทำงานเพื่อการจัดการท่องเที่ยวพร้อมเชื่อมโยงกับการพัฒนาชุมชนโดยรวมได้ 3.3) มีการกระจายผลประโยชน์ที่เป็นธรรม 3.4) มีกองทุนของชุมชนที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชน ด้านที่ 4) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4.1) ลักษณะของกิจกรรมการท่องเที่ยวสามารถสร้างการเรียนรู้และความเข้าใจในวิถีชีวิตและวัฒนธรรมที่แตกต่าง 4.2) มีระบบการจัดการให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ระหว่างชาวบ้านกับผู้มาเยือน และ 4.3) สร้างจิตสำนึกเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมทั้งในส่วนของชาวบ้านและผู้มาเยือน

1.3 เกณฑ์การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT Thailand Standard) การริเริ่มพัฒนาเครื่องมือการประเมินผลชุมชนด้วยชุมชนเอง จนต่อมาเกิดเป็นแนวคิดเรื่องมาตรฐาน CBT เริ่มเมื่อปี พ.ศ.2549 และได้รับการพัฒนาต่อในปี พ.ศ. 2552 ภายใต้ความร่วมมือของสมาคมไทยท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และผจญภัย (TEATA) มูลนิธิไม้มเขียว สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และ European Center for Eco and Agro Tourism (ECEAT) ต่อมา ในปี พ.ศ.2557 องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.) ได้นำเกณฑ์นี้ทดลองใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนต้นแบบ 14 แห่ง พร้อมได้ปรับปรุงให้ชัดเจนและครอบคลุมประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน และในปี พ.ศ. 2561 สภาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโลกได้พิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์ดังกล่าวเทียบกับเกณฑ์ GSTC จนได้มีมติยอมรับว่า “เกณฑ์การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนของประเทศไทย” มีมาตรฐานเทียบเท่ากับหลักเกณฑ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ยอมรับในระดับสากล



โดยเกณฑ์การพัฒนา CBT ของ อพท. นั้นประกอบไปด้วยเกณฑ์การประเมิน 5 ด้าน คือ (1) ด้านการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน (2) ด้านการกระจายผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสู่ชุมชนท้องถิ่น มีการจัดการสังคมและการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี (3) ด้านการอนุรักษ์ส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมของชุมชน (4) ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและมุ่งเน้นความยั่งยืน และ (5) ด้านการบริการอย่างมีคุณภาพและมีความปลอดภัยต่อนักท่องเที่ยว สรุปเกณฑ์ 5 ด้าน มีเป้าหมายย่อย 29 เป้าประสงค์ มีข้อประเมินจำนวน 231 ข้อ (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2562) ต่อมากรมการท่องเที่ยว ได้นำไปพัฒนาจัดทำเป็นมาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT Thailand Standard) โดยเพิ่มเกณฑ์ด้านที่ (6) คือ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ การเข้าถึงตลาด และการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการนำเที่ยวภายนอก รวมเป็น 6 ด้าน 34 เป้าประสงค์ 253 ข้อประเมิน ถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชนของประเทศไทยที่ถูกประกาศใช้โดยหน่วยงานภาครัฐ ที่มีกฎหมายเกี่ยวข้องในการกำกับดูแลด้านการรับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวของประเทศไทยอย่างเป็นทางการ (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561)

2. แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise)

2.1 วิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามที่มีต่อทิศทางการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโลก ซึ่งพบว่ารูปแบบการดำเนินการในอดีตนั้น ไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายความยั่งยืนที่ต้องการได้ และภายใต้ข้อจำกัดของรูปแบบการจัดการและวิธีการที่นำมาใช้เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น จึงเกิดแนวคิดใหม่ที่นำเอาจุดแข็งของกลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและพึ่งพาตนเองได้แบบองค์กรธุรกิจ มาดำเนินการภายใต้การกำหนดโจทย์ทางสังคมเป็นเป้าหมายเช่นเดียวกับองค์กรทางสังคม โดยมีกลไกรัฐใช้อำนาจหน้าที่เชิงนโยบายเข้ามาสนับสนุนอย่างตั้งใจ เรียกการดำเนินการดังกล่าวนี้ว่า “วิสาหกิจเพื่อสังคม” หรือ “Social Enterprise : SE” (คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมพร้อมร่างกฎหมาย สถาปนาวิสาหกิจเพื่อสังคม, 2558)

2.2 พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ได้กำหนดคุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) ไว้ 6 ประการ คือ 1) มีวัตถุประสงค์เพื่อสังคม คือ ส่งเสริมการจ้างงานแก่บุคคลผู้สมควรได้รับการส่งเสริมเป็นพิเศษ แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชน สังคม หรือสิ่งแวดล้อม 2) รายได้ไม่น้อยกว่า 50% มาจากการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ (สำหรับกลุ่มแบ่งปันกำไรให้ผู้ถือหุ้น) 3) การแบ่งปันกำไร ไม่น้อยกว่า 70% ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ทางสังคม รวมถึงการลงทุนในกิจการเดิมหรือขยายกิจการที่มีวัตถุประสงค์ทางสังคมที่กำหนดไว้ และแบ่งปันกำไรให้ผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นได้ไม่เกิน 30% 4) มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยต้องประชุมคณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้น มีการสอบบัญชี เสียภาษีอย่างถูกต้อง มีการควบคุมภายใน และบริหารงานที่สุจริต โปร่งใส มีรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานทางการเงิน แก่สาธารณชนสม่ำเสมอทุกปี 5) ไม่เคยถูกเพิกถอนทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (เว้นแต่พ้นกำหนดเพิกถอน 2 ปี) และ 6) ไม่มีกรรมการหรือผู้ถือหุ้น 25% ขึ้นไป ในกิจการที่ถูกเพิกถอนมาแล้ว ยกเว้นพิสูจน์ได้ว่าไม่มีส่วนร่วม

2.2 กลุ่มกิจการเพื่อสังคม ใน พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ได้มีมาตรการส่งเสริมผู้ที่กำลังอยู่ในระยะเริ่มต้นให้จดทะเบียนเป็น “กลุ่มกิจการเพื่อสังคม” ไปก่อนได้ เนื่องจากผู้ประกอบการจำนวนมากยังไม่มีความพร้อมเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ทันที เช่น ยังไม่ได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลตาม



กฎหมาย หรือยังขาดองค์ความรู้ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการธุรกิจ การเงินการบัญชี การตลาด ตลอดจนความสามารถในการผลิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นต้น โดยการจดทะเบียนรูปแบบนี้ยังเปิดโอกาสให้ บุคคลธรรมดา กลุ่มบุคคล ชุมชน หรือนิติบุคคล สามารถขอจดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมได้ (พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562, 22 พฤษภาคม 2562)

3. แนวคิด McKinsey 7S Model

McKinsey 7S Model คือ แบบจำลองที่ใช้วิเคราะห์องค์ประกอบภายในขององค์กร ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการศึกษและการปฏิบัติขององค์การที่เป็นเลิศ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 7 ด้าน คือ (1) โครงสร้าง (Structure) องค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่จะมีโครงสร้างที่เรียบง่าย ไม่ซับซ้อน พนักงานอำนวยการมีอย่างจำกัด กระจายหน้าที่งานที่สำคัญ และสร้างทีมเพื่อรับผิดชอบ เน้นความกะทัดรัด และไม่เข้มงวดต่อกฎระเบียบ (2) กลยุทธ์ (Strategy) ที่มีความใกล้ชิดกับลูกค้า เน้นการให้บริการและทำให้เกิดความเชื่อถือ และทำธุรกิจที่องค์กรมีความชำนาญ (3) ระบบและวิธีการ (Systems) ที่จะมุ่งเน้นการปฏิบัติ มากกว่าการวางแผน มุ่งให้ทีมลงมือทำเพื่อนำไปสู่ความสร้างสรรค์ (4) คุณค่าร่วม (Shared values) จะให้ความเชื่อมั่นในคุณค่าที่มีอยู่ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแรงผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย โดยนำระบบคุณค่ามาใช้เพื่อบันดาลใจให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ (5) สไตล์การบริหารของผู้บริหาร (Style) ที่เน้นสัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด โดยกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุในเชิงคุณภาพมากกว่าปริมาณ (6) คนหรือพนักงาน (Staff) ที่มุ่งให้ความสำคัญกับการให้อิสระ เพื่อให้โอกาสในการ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ และทำให้รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมในกิจการ (7) ทักษะฝีมือ (Skills) มุ่งให้พนักงานมีทักษะตรงกับความต้องการขององค์กร และเน้นความยืดหยุ่น โยกย้ายหน้าที่ทำงานแทนกันได้ (Derek F. Channon และAdrián A. Caldart, 2015)

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด McKinsey 7S Model เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการพิจารณาองค์ประกอบภายในของวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE) ซึ่งมีเงื่อนไขว่าจะต้องประกอบด้วยการได้มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแบบองค์การธุรกิจ ซึ่งแนวคิดนี้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบของการศึกษาการจัดการองค์กร CBT มากมายหลายกรณี (นันทวัฒน์ พรเลิศกษกร, กานต์จิรา ลิ้มศิริธง และบุรินทร์ สันติสาสน, 2565; วสุพัชร วัฒนดิษฐ์จันทร์, 2566; หลักสูตร จิตวิทยาความมั่นคง รุ่นที่ 118 สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, 2562) ดังเช่นที่ ธัญญรัตน์ รักษาวงศ์ (2565) ศึกษาพบว่า McKinsey 7S Model สามารถอธิบายรูปแบบการจัดการ CBT ในพื้นที่ศึกษาจังหวัดชุมพรได้อย่างครบถ้วน หรือที่ Asma Tehmarn and Chiraprapha Akaraborworn (2022) ได้ศึกษาเรื่องวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทยก็พบว่า ปัจจัยสำเร็จต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิด McKinsey 7S Model ซึ่งแนวคิดนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปเป็นแนวทางในการพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการบริหารจัดการวิสาหกิจที่ท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ในประเทศไทยได้

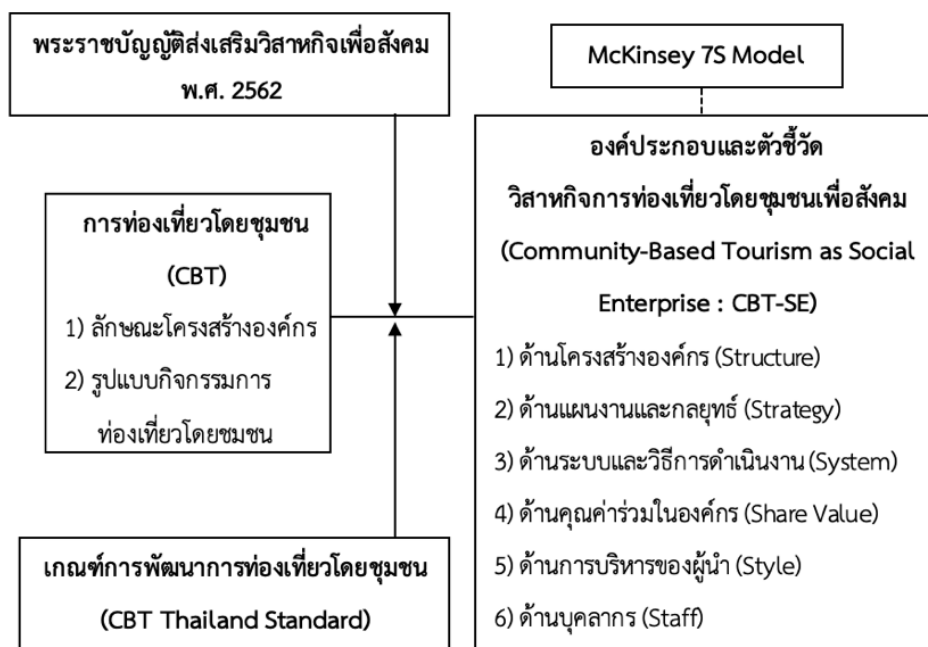
นอกจากนี้ยังมีกรณีศึกษาความเป็นผู้ประกอบการทางสังคมของ CBT ในต่างประเทศ เช่นที่หมู่บ้าน Pentingsari ในเขตพิเศษยอกยารการ์ตา อินโดนีเซีย Aji (2020) พบว่าการนำแนวคิดผู้ประกอบการทางสังคม



(Socail Entrepreneurship) มาใช้พัฒนาทุนชุมชน (Community Capitals) ที่เน้นการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้คนคิดหาทางออกที่สร้างสรรค์ และการใช้ทุนทางวัฒนธรรมชาติที่เข้มแข็งเป็นจุดดึงดูด ทำให้หมู่บ้าน Pentingsari สามารถรักษาวัฒนธรรมของตน ในขณะที่เดียวกันก็สร้างเศรษฐกิจชุมชนด้วย การมีส่วนร่วมของชุมชนยังนำไปสู่การแบ่งปันผลประโยชน์ จนทำให้เกิดการพัฒนา Pentingsari ให้เป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวต้นแบบระดับโลก

อีกกรณีศึกษา CBT ของหมู่บ้าน Culion และหมู่บ้าน Liwliwa ในประเทศฟิลิปปินส์ เป็นการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงของชุมชนผ่านผู้ประกอบการทางสังคมด้านการท่องเที่ยว Aquino (2022) พบว่าแนวคิดผู้ประกอบการทางสังคมถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา ซึ่งช่วยเปลี่ยนแปลงชุมชนท่องเที่ยวในเชิงบวก อีกทั้งรัฐบาลยังสามารถแทรกแซงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจชุมชนได้ ผ่านการท่องเที่ยวที่วิสาหกิจเพื่อสังคมของชุมชนพัฒนาขึ้น แต่อย่างไรก็ตามการศึกษานี้พบว่าภาคเอกชนจะมีความสามารถพัฒนาจากการแทรกแซงนี้ได้มากกว่าที่ CBT-SE จะตามทัน ซึ่งการศึกษาเสนอให้ภาครัฐมีการกำหนดเงื่อนไขเพื่อช่วยเหลือผู้ประกอบการทางสังคมด้านการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น

กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน คือ

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากภาครัฐ ภาคเอกชน และการท่องเที่ยวโดยชุมชนต้นแบบ (CBT) ที่ผ่านการจดทะเบียนเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมในตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ในประเทศไทย โดยกำหนดคุณสมบัติผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ เป็นผู้ที่มีตำแหน่งในระดับบริหารตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป หรือ มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี หรือ เป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนองค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังต่อไปนี้ คือ (1) สำนักท่องเที่ยวโดยชุมชน องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.) (2) สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT-I) (3) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) (4) กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (5) บริษัท โลเคิล อีโกลด์ จำกัด (วิสาหกิจเพื่อสังคม) และ (6) ชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ทาชัย-ศรีสุนาลัย จังหวัดสุโขทัย อันเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคม (SE) ที่จดทะเบียนเพียงแห่งเดียวตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 รวมจำนวนทั้งหมด 6 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จัดลำดับความสำคัญ จำแนก และสรุปประเด็น เพื่อสร้างเป็นคำถามในแบบสอบถามเรื่ององค์ประกอบและตัวชี้วัดวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทย จัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับขั้นตอนต่อไป

2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ใช้เครื่องมือคือแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากข้อมูลการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนที่ผ่านมา โดยมีเนื้อหา 2 ส่วนประกอบด้วย ข้อมูลรูปแบบโครงสร้างองค์กร CBT พร้อมกับรูปแบบกิจกรรมของ CBT อีกส่วนหนึ่ง คือ องค์ประกอบและตัวชี้วัด CBT-SE ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบ likert Scale และนำไปตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน มีดัชนีความสอดคล้อง IOC เท่ากับ 0.84 เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำแล้วนำไปเก็บข้อมูลในช่วงเดือนตุลาคม – ธันวาคม 2566 ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน โดยประชากร (population) คือ องค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ที่ได้รับการประเมินมาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT Thailand Standard) ของกรมการท่องเที่ยว ระหว่างปี พ.ศ. 2563-2566 ซึ่งเป็นช่วงหลังจากที่มีการตราพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 รวมจำนวน 183 ชุมชน โดยใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) ด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง (sampling size) จำนวน 55 ชุมชน ซึ่งใช้เกณฑ์การคัดเลือกจาก CBT ที่ผ่านเกณฑ์การประเมิน ในระดับดีเยี่ยม ของกรมการท่องเที่ยว และเป็น CBT ที่ผ่านการประเมินการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน รับรางวัล Dasta CBT Award ขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.) โดยแบบสอบถามได้จัดทำในรูปแบบ Google Form ส่งผ่านระบบไลน์ (Line Application) ไปยังประธานกลุ่ม CBT ที่ได้ประสานไว้ล่วงหน้า การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา

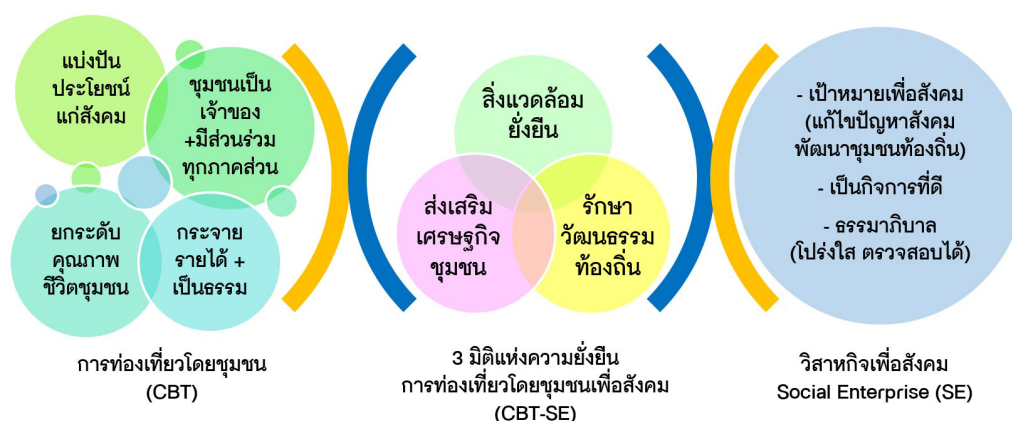


(Descriptive statistics) แสดงผลร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การวิจัยนี้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยพะเยา เอกสารรับรองการวิจัยเลขที่ UP-HEC 2.2/009/66

ผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่าเกณฑ์การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนในภาพรวม สอดคล้องกับเงื่อนไขคุณลักษณะสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคม ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 โดยเฉพาะจุดร่วมของหลักคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติ ที่ยึดโยงกับความยั่งยืน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจชุมชน สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม แสดงดังภาพที่ 1



ภาพ 1 หลักการร่วมกันของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) และวิสาหกิจเพื่อสังคม (SE)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหน่วยงานภาครัฐและ CBT-SE ต้นแบบที่เกี่ยวข้อง พบว่ารายละเอียดที่ชี้ชัดลงไปถึงความเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ประเภทการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) นั้น ยังไม่มีปรากฏเป็นการเฉพาะ ในทางปฏิบัติยังไม่มีคู่มือประกอบการจดทะเบียนตามกฎหมายสำหรับ CBT-SE ซึ่งได้อาศัยเพียงเงื่อนไขเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจทั่วไป โดยเมื่อนำข้อมูลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์สังเคราะห์ และจัดหมวดหมู่องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ตลอดจน เกณฑ์การพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT Thailand standard) ตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S Model แล้วพบว่าสามารถจัดองค์ประกอบได้ครบถ้วน 7 องค์ประกอบ รวมจำนวน 34 ตัวชี้วัด ได้แก่

ด้านที่ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1) มีการจดทะเบียนที่ถูกต้องตามกฎหมาย (2) มีเป้าหมาย และ พันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน (3) มีโครงสร้างการบริหารองค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชน (4) มีข้อกำหนดและระเบียบปฏิบัติขององค์กรทั้งต่อสมาชิกและต่อนักท่องเที่ยว (5) มีเอกสารกำหนดหน้าที่และการมอบหมายแบ่งงานที่ชัดเจนองค์กร

ด้านที่ 2) ด้านแผนงานและกลยุทธ์ (Strategy) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (6) มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายของการท่องเที่ยวเพื่อสังคมที่ชัดเจน (7) มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนธุรกิจที่ชัดเจน



(ครอบคลุมทั้งสินค้าและบริการ) (8) มีแผนงาน แผนกิจกรรม แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมมิติทาง เศรษฐกิจชุมชน (9) มีแผนงาน แผนกิจกรรม แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมมิติทาง สังคมวัฒนธรรม (10) มีแผนงาน แผนกิจกรรม แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมมิติทาง สิ่งแวดล้อม

ด้านที่ 3) ด้านระบบและวิธีการดำเนินงาน (System) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (11) มีระบบการเงินการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ (12) มีระบบการบริการนักท่องเที่ยวอย่างเป็นขั้นตอน มุ่งเน้นคุณภาพและบริการอย่างมืออาชีพ (13) มีระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารงาน เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยว ระบบประเมินความพึงพอใจ ระบบการจัดการความรู้และเผยแพร่องค์ความรู้ชุมชน ฯลฯ (14) มีระบบและแผนงานด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว (15) มีระบบการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานผลปฏิบัติงานประจำปี

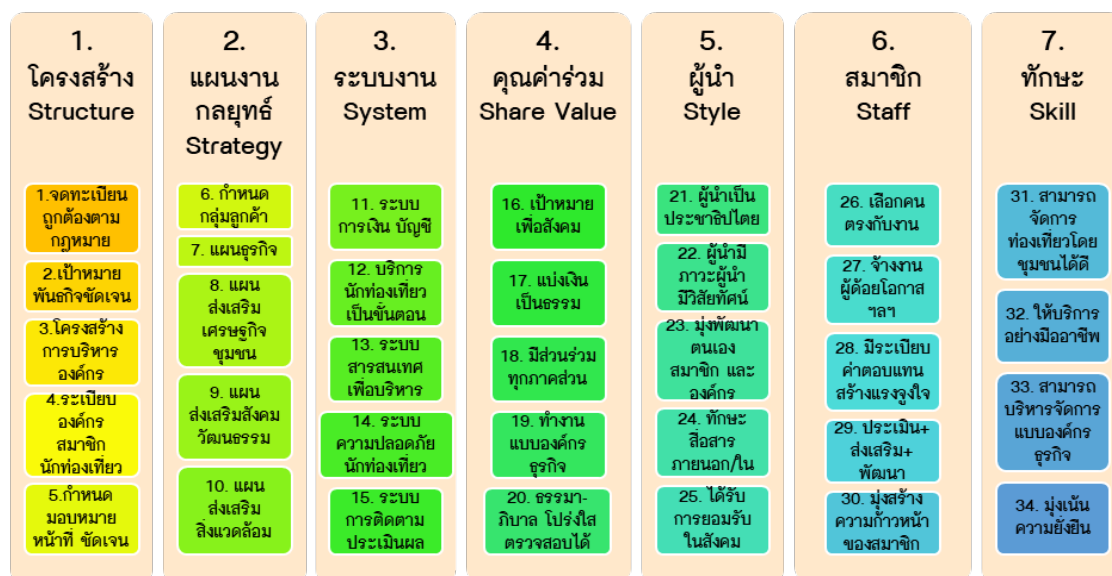
ด้านที่ 4) ด้านคุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Value) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (16) มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาทางสังคมหรือเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น (17) มีการแบ่งผลประโยชน์ที่เป็นธรรมและนำกำไรไปพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง (18) มีแนวคิดและวิธีการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (19) มีแนวทางการดำเนินงานแบบองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ (20) องค์กรมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้

ด้านที่ 5) ด้านการบริหารจัดการของผู้นำ (Style) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (21) ผู้นำมีความเป็นประชาธิปไตยและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (22) ผู้นำมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ (23) ผู้นำมีความพยายามในการพัฒนาตนเอง สมาชิก และองค์กรอย่างต่อเนื่อง (24) ผู้นำมีทักษะการสื่อสาร ทำงานเป็นทีม และสร้างสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร (25) ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในสังคม

ด้านที่ 6) ด้านบุคลากร (Staff) มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (26) มีการคัดเลือกบุคลากรในชุมชนที่มีคุณภาพ เลือกคนตรงกับงานที่ถนัดและชำนาญ (27) ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ ผู้เปราะบาง ควรได้รับการพิจารณาให้เข้าร่วมทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งในองค์กร (28) มีระบบการบริหารคนทำงานที่มีประสิทธิภาพ (กฎระเบียบ ค่าตอบแทน และ แรงจูงใจ) (29) มีการประเมินการทำงานเพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (30) มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกในรูปแบบต่างๆ ที่ต่อยอดไปจากการท่องเที่ยว

ด้านที่ 7) ด้านทักษะบุคลากรที่สอดคล้องกับองค์กรเพื่อสังคม (Skill) มี 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ (31) สมาชิกมีความรู้ความสามารถในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (32) สมาชิกมีทักษะการให้บริการนักท่องเที่ยวอย่างมืออาชีพ (33) สมาชิกมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการแบบองค์กรธุรกิจ และ (34) สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นความยั่งยืน





ภาพ 2 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทย (CBT-SE)

จากนั้นผู้วิจัยได้นำไปจัดทำเป็นแบบสอบถามเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) กลุ่มเป้าหมายจำนวน 55 ชุมชนทั่วประเทศ ได้ผลการศึกษา 2 ส่วนประกอบด้วย ส่วนที่ 1 คือ รูปแบบโครงสร้างของ CBT และการบริหารจัดการตลอดจนกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยชุมชนของ CBT ในปัจจุบัน และส่วนที่ 2 เป็นความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดของ CBT-SE มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รูปแบบของการจัดทะเบียนรวมกลุ่มของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT)

รูปแบบการจัดทะเบียนรวมกลุ่ม CBT	จำนวน	ร้อยละ (%)
1. กลุ่ม OTOP / ชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี	2	3.64
2. กลุ่มท่องเที่ยว	2	3.64
3. ชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยว	9	16.36
4. ชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยว (กลุ่มกิจการเพื่อสังคม)	1	1.82
5. กลุ่มอาชีพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบต. / เทศบาล)	1	1.82
6. กลุ่มสหกรณ์	1	1.82
7. วิสาหกิจชุมชน	38	69.09
8. นิติบุคคล (องค์กรสาธารณประโยชน์)	1	1.82
รวม	55	100.00

การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์พัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT Thailand Standard) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.) ในช่วงปีประเมิน พ.ศ. 2563-2566 มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ 3 ปี



บางแห่งก่อตั้งมายาวนานแล้วแต่เพิ่งจดทะเบียนในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา และมี CBT ที่มีอายุมากที่สุดคือ 24 ปี โดยเมื่อแบ่งการก่อตั้งเป็น 3 ระยะ คือ 1) ระยะเวลาก่อตั้ง 3-10 ปี นับได้ 30 ชุมชน 2) ระยะเวลาก่อตั้ง 11-20 ปี นับได้ 21 ชุมชน และ 3) ระยะเวลาก่อตั้งมากกว่า 20 ปี นับได้ 4 ชุมชน โดย CBT ที่มีอายุนับได้ 6 ปี ลงมา (คือระยะเวลาก่อตั้งในช่วงปี พ.ศ. 2561 ถึงปัจจุบัน) พบว่ามีจำนวนมากที่สุดถึง 25 แห่ง จาก 55 แห่ง และเฉพาะปี 2561 มีจำนวนถึง 11 แห่ง ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลความเป็นมาในช่วงเวลานั้น ที่ อพท. ได้จัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์ พ.ศ. 2561-2565 (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2561) ส่วนจำนวนกรรมการ CBT จะมีขั้นต่ำอยู่ที่ 7 คน เนื่องจากส่วนใหญ่จดทะเบียนเป็น “วิสาหกิจชุมชน” ที่มีเงื่อนไขกำหนดกรรมการขั้นต่ำร่วมกันจดทะเบียนต้องมี 7 คนขึ้นไป รายละเอียดข้อมูลรูปแบบโครงสร้างการรวมตัวของ CBT ในปัจจุบัน แสดงผลดังตารางที่ 1 ข้างต้น



ตารางที่ 2 จำนวนหน่วยงานที่เลี้ยงของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT)

หน่วยงานที่เลี้ยง	จำนวน	ร้อยละ (%)	ที่
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.)			
1. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)	18	32.73	2
2. เทศบาลเมือง / เทศบาลตำบล	11	20.00	3
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)	4	7.27	
4. ไม่มีที่เลี้ยงจาก อปท.	22	40.00	1
หน่วยงานของรัฐ			
1. กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา	16	29.09	5
2. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)	42	76.36	1
3. องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน)	40	72.73	2
4. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด (ทกจ.)	33	60%	3
5. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด (พช.)	26	47.27	4
6. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด (วธ.)	14	25.45	
7. สำนักงานพาณิชย์จังหวัด (พณ.)	4	7.27	
8. การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.)	-	-	
9. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)	3	5.45	
ภาคธนาคาร			
1. ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.)	20	36.36	1
2. ธนาคารออมสิน	18	32.73	2
3. ธนาคารกรุงไทย	1	1.82	3
ภาคเอกชน			
1. หอการค้าจังหวัด	1	1.82	
2. YEC	3	5.45	3
3. สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัด	17	30.91	1
4. อื่น ๆ (ชมรมโรงแรมที่พัก / มูลนิธิ / บริษัทห้างร้าน)	7	12.73	2
ภาควิชาการ			
1. มหาวิทยาลัย	34	61.82	1
2. สถาบันการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT-i)	2	3.64	2

จากตารางที่ 2 พบว่า ที่เลี้ยงจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มากที่สุด จำนวน 18 แห่ง (ร้อยละ 58.10) ที่เลี้ยงหน่วยงานของรัฐ เป็นการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)



มากที่สุด จำนวน 42 แห่ง (ร้อยละ 76.36) พี่เลี้ยงภาคธนาคาร เป็นธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ (ธกส.) มากที่สุด จำนวน 20 แห่ง (ร้อยละ 36.36) พี่เลี้ยงภาคเอกชน เป็นสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มากที่สุด จำนวน 17 แห่ง (ร้อยละ 30.91) พี่เลี้ยงภาควิชาการเป็นมหาวิทยาลัย มากที่สุด จำนวน 34 แห่ง (ร้อยละ 61.82)

ส่วนวิธีการรับนักท่องเที่ยวพบว่า CBT ต้องการให้ว่างล่วงหน้า มากที่สุด จำนวน 50 แห่ง (ร้อยละ 90.90) รองลงมาคือมาเที่ยวได้ด้วยตนเอง จำนวน 23 แห่ง (ร้อยละ 41.82) จองผ่านบริษัทนำเที่ยว 14 แห่ง (ร้อยละ 25.45) จากการสัมภาษณ์พบว่า CBT ส่วนใหญ่ไม่ได้มีสมาชิกที่เตรียมพร้อมจะรับนักท่องเที่ยวได้ตลอดเวลา ส่วนมากจะประกอบอาชีพอื่น และแม้ว่า CBT หลายแห่งจะประชาสัมพันธ์เปิดตัวว่าเป็นการท่องเที่ยวเต็มรูปแบบ แต่การประสานงานมาก่อนล่วงหน้าเป็นสิ่งที่ทำให้ CBT สามารถบริหารจัดการต้อนรับนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเข้ามาท่องเที่ยวแบบศึกษาดูงานเป็นหมู่คณะ หรือมาร่วมกิจกรรมเพื่อเรียนรู้วิถีชุมชน โดยค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวต่อครั้งต่อคน เฉลี่ยจาก 55 ชุมชน CBT อยู่ที่ 725.26 บาท โดยยึดหยุ่นตามกิจกรรมที่ตรงความต้องการของนักท่องเที่ยว

ส่วนรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยว พบว่า CBT มีกิจกรรมตามวิถีวัฒนธรรมของชุมชน มากที่สุด จำนวน 49 แห่ง (ร้อยละ 89.09) รองลงมาคือการท่องเที่ยวชมวัด โบราณสถาน พิพิธภัณฑ์ หมู่บ้านหัตถกรรม ตลาดโบราณ / ตลาดท้องถิ่น หรือสถานที่สำคัญ จำนวน 32 แห่ง (ร้อยละ 58.18) เที่ยวชมแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ จำนวน 29 แห่ง (ร้อยละ 52.73) และกิจกรรมผจญภัย จำนวน 12 แห่ง (ร้อยละ 21.82) ส่วนการให้บริการประเภทที่พัก ร้านค้า การบริการ และจุดเด่นของ CBT และการใช้เครื่องมือสื่อสารการตลาด แสดงผลดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละจำแนกตาม แหล่งให้บริการในชุมชนท่องเที่ยว CBT

การจัดบริการของ CBT	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ (%)	ที่
ที่พัก			
1.โรงแรมที่พัก	5	9.09	3
2.เกสต์เฮาส์	5	9.09	3
3.โฮมสเตย์	39	70.91	1
4.ไม่มี	6	10.91	2
ร้านค้า			
5.ร้านอาหารพื้นเมือง	33	60.00	3
6.ร้านกาแฟ	34	61.82	2
7.ร้านของฝากที่ระลึก	42	76.36	1
8.ร้านนวดชุมชน	9	16.36	5
9.ร้านเสื้อผ้าพื้นเมือง สินค้าอัตลักษณ์ท้องถิ่น	10	18.18	4
การบริการ			
10.บริการนำเที่ยว	48	87.27	1
11.บริการรถเช่า	14	25.45	3



การจัดบริการของ CBT	จำนวน (แห่ง)	ร้อยละ (%)	ที่
12.จุดถ่ายภาพเช็คอิน	17	30.91	2
13.ส่งสินค้า/ไปรษณีย์	2	3.64	4
จุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวใน CBT			
1. กิจกรรมศึกษาดูงาน	32	58.18	1
2. กิจกรรมวิถีชุมชน	19	34.55	3
3. พักผ่อนสัมผัสธรรมชาติ	25	45.45	2
4. เที่ยวชมสถานที่สำคัญทางวัฒนธรรม	11	20.00	4
5. จุดถ่ายภาพ	4	7.27	6
6. ร้านอาหารร้านกาแฟที่มีชื่อเสียง	6	10.91	5
เครื่องมือการตลาดที่ใช้ส่งเสริมการขายของ CBT			
1. การสื่อสารผ่านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อัตลักษณ์ถิ่น	4	7.27	
2.การจัดกิจกรรมพิเศษ (Event)	22	40.00	3
3.การออกบูธประชาสัมพันธ์	33	60.00	2
4. Facebook	50	90.91	1
5. Line	12	21.82	
6. Instagram	4	7.27	
7.เว็บไซต์	9	16.36	
8. การใช้สื่อมวลชนลดทางการค้า	4	7.27	
กลยุทธ์ทางด้านราคา			

ผลการศึกษาความคิดเห็นของ CBT กลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 ชุด ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาสรุปคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นตามหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ทั้ง 7 ด้าน

องค์ประกอบและตัวชี้วัดของ CBT-SE	($\bar{X}$)	(S.D.)	แปลผล	ที่
ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)				
1. มีการจดทะเบียนที่ถูกต้องตามกฎหมาย	4.49	0.71	มากที่สุด	2
2. มีเป้าหมาย / พันธกิจขององค์กรที่ชัดเจน	4.49	0.71	มากที่สุด	2
3. มีโครงสร้างการบริหารองค์กร	4.51	0.74	มากที่สุด	1



องค์ประกอบและตัวชี้วัดของ CBT-SE	($\bar{X}$)	(S.D.)	แปลผล	ที่
4. มีข้อกำหนดระเบียบปฏิบัติขององค์กรทั้งต่อสมาชิกและต่อนักท่องเที่ยว	4.47	0.81	มากที่สุด	3
5. มีเอกสารกำหนดหน้าที่และการมอบหมายแบ่งงานที่ชัดเจน	4.33	0.86	มากที่สุด	5
รวม	4.45	0.77	มากที่สุด	
ด้านแผนงานและกลยุทธ์ (Strategy)				
6. มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจที่ชัดเจน	3.98	1.04	มาก	5
7. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และแผนการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน	4.18	1.02	มาก	4
8. มีแผนงาน แผนกิจกรรม แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมมิติทาง เศรษฐกิจชุมชน	4.33	1.05	มากที่สุด	1
9. มีแผนงาน แผนกิจกรรม แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมมิติทางสังคมวัฒนธรรม	4.22	1.03	มากที่สุด	3
10. มีแผนงาน แผนกิจกรรม แผนกลยุทธ์ที่ส่งเสริมมิติทาง สิ่งแวดล้อม	4.31	0.99	มากที่สุด	2
รวม	4.20	1.02	มาก	
ด้านระบบและวิธีการดำเนินงาน (System)				
11. มีระบบการเงินการบัญชีที่มีประสิทธิภาพ	4.24	0.94	มากที่สุด	3
12. บริการนักท่องเที่ยวอย่างมีระบบเป็นขั้นตอน มุ่งเน้นคุณภาพและบริการอย่างมืออาชีพ	4.38	0.95	มากที่สุด	2
13. มีระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหารงาน เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยว ระบบประเมินความพึงพอใจ ระบบการจัดการความรู้ และเผยแพร่องค์ความรู้ชุมชน	3.98	0.85	มาก	5
14. มีระบบและแผนงานด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว	4.44	0.78	มากที่สุด	1
15. มีระบบการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานผลปฏิบัติงานประจำปี	4.20	0.77	มาก	4
รวม	4.24	0.86	มากที่สุด	
ด้านคุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Value)				
16. มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาทางสังคมหรือเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	4.15	0.87	มาก	4
17. มีการแบ่งประโยชน์ที่เป็นธรรมนำกำไรไปพัฒนาชุมชนอย่างต่อเนื่อง	4.16	0.89	มาก	3
18. มีแนวคิดและวิธีการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	4.29	0.91	มากที่สุด	2
19. มีแนวคิดการดำเนินงานแบบองค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ	4.00	0.83	มาก	5
20. องค์กรมีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.40	0.76	มากที่สุด	1
รวม	4.20	0.85	มาก	
ด้านการบริหารจัดการของผู้นำ (Style)				
21. ผู้นำมีความเป็นประชาธิปไตยและบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	4.55	0.68	มากที่สุด	5
22. ผู้นำมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ	4.62	0.68	มากที่สุด	1

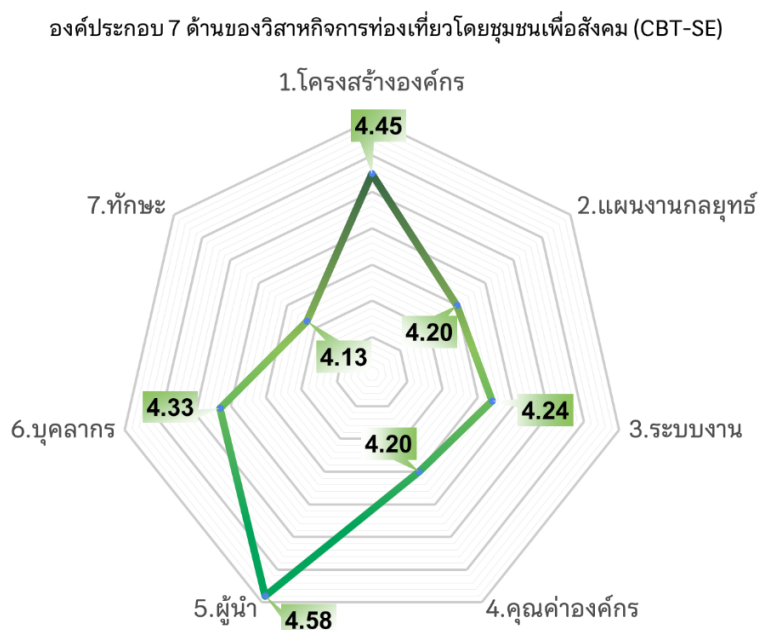


องค์ประกอบและตัวชี้วัดของ CBT-SE	($\bar{X}$)	(S.D.)	แปลผล	ที่
23. ผู้นำมีความพยายามพัฒนาตนเอง สมาชิก และองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.60	0.68	มากที่สุด	2
24. ผู้นำมีทักษะสื่อสาร ทำงานเป็นทีม ปฏิสัมพันธ์ที่ดีทั้งใน/นอกองค์กร	4.58	0.65	มากที่สุด	3
25. ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในสังคม	4.56	0.68	มากที่สุด	4
รวม	4.58	0.67	มากที่สุด	
ด้านบุคลากร (Staff)				
26. มีการคัดเลือกคนในชุมชนที่มีคุณภาพเลือกคนตรงกับงานที่ถนัดและชำนาญ	4.36	0.75	มากที่สุด	3
27. ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ ผู้เปราะบาง ควรได้รับการพิจารณาให้เข้าร่วมทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งในองค์กร	4.11	0.91	มาก	5
28. มีระบบการบริหารคนที่มีประสิทธิภาพ (กฎระเบียบ ค่าตอบแทน แรงจูงใจ)	4.38	0.75	มากที่สุด	2
29. มีการประเมินการทำงาน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.31	0.71	มากที่สุด	4
30. มีการส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกในรูปแบบต่างๆ	4.51	0.71	มากที่สุด	1
รวม	4.33	0.77	มากที่สุด	
ด้านทักษะบุคลากรที่สอดคล้องกับองค์กร (Skill)				
31. สมาชิกมีความรู้ความสามารถในการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน	4.20	0.80	มาก	2
32. สมาชิกมีทักษะการให้บริการนักท่องเที่ยวอย่างมืออาชีพ	4.18	0.84	มาก	3
33. สมาชิกมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการแบบองค์กรธุรกิจ	3.95	0.84	มาก	4
34. สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงานที่มุ่งเน้นความยั่งยืน	4.22	0.85	มากที่สุด	1
รวม	4.13	0.83	มาก	

ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดของความเป็นวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) จาก CBT กลุ่มเป้าหมายรวมทั้ง 55 แห่ง พบว่า CBT ให้ความสำคัญกับลักษณะการบริหารงานของผู้นำ (Style) สูงที่สุดเป็นลำดับแรก ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.67) โดยเฉพาะรายละเอียดในประเด็นเรื่อง ภาวะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ และผู้นำต้องมีความพยายามในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสมาชิก และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รองลงมาลำดับที่ 2 เป็นเรื่อง โครงสร้าง (Structure) ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.77) ที่ต้องมีการจัดระเบียบอย่างถูกต้องตามกฎหมาย มีเป้าหมายของและพันธกิจการองค์กรที่ชัดเจน ถัดมาในลำดับที่ 3 เป็นเรื่องบุคลากรของ CBT ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.77) ที่เน้นเรื่องการส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ที่ต่อยอดจากการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ต่อมาเป็นเรื่อง ระบบงาน (System) ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.86) ที่เน้นเรื่องระบบความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวเป็นสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านข้างต้น อยู่ในระดับประเมินที่ให้ความสำคัญมากที่สุด ส่วนสามลำดับสุดท้ายคือ ด้านแผนงานและกลยุทธ์ (Strategy) ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 1.02) ที่เน้นเรื่องการส่งเสริม



แผนงานที่สนับสนุนต่อเศรษฐกิจระดับชุมชน ด้านคุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Value) ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.85) เน้นเรื่องการเป็นองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และสุดท้าย คือ ด้านทักษะบุคลากร (Skill) ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.83) ที่เน้นเรื่อง ความเข้าใจของสมาชิกที่จะต้องทำการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน โดยสามารถนำเสนอเป็นแผนภาพใยแมงมุมได้ดังนี้



ภาพ 3 ความคิดเห็น CBT ที่มีต่อองค์ประกอบ 7 ด้านของการเป็นวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดตามกรอบ 7S McKinsey Model ของวิสาหกิจ การท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (Community-based tourism as social enterprise : CBT-SE) ในประเทศไทยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

องค์ประกอบของ CBT-SE ตามกรอบของ McKinsey 7S Model พบว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ครอบคลุมและสอดคล้องกับองค์ประกอบของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise) ตามพระราชบัญญัติ ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 และสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรการท่องเที่ยวโดย ชุมชน (CBT) ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน คือ 1) โครงสร้างองค์กร (Structure) 2) แผนงานและกลยุทธ์ (Strategy) 3) ระบบและวิธีการดำเนินงาน (Systems) 4) คุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Values) 5) การบริหารจัดการของผู้นำองค์กร (Style) 6) บุคลากร (Staff) 7) ทักษะบุคลากร (Skills) รวมตัวชี้วัดย่อยในแต่ละด้านจำนวน 34 ตัวชี้วัด ช่วยทำให้สามารถมองเห็นองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็น วิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ที่ชัดเจนมากขึ้น และอาจจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการ วิเคราะห์องค์กร CBT เพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในอนาคต ดังเช่น กรณีแนวโน้มการพัฒนา CBT ในต่างประเทศ เช่นที่หมู่บ้าน Pentingsari ใน อินโดนีเซีย Aji (2020) สรุปว่า



การนำแนวคิดผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneurship) มาใช้ร่วมกับการพัฒนาทุนชุมชน (Community Capitals) ทำให้เกิดการพัฒนารวมของทุนที่สร้างสรรค์ หมู่บ้าน Pentingsari สามารถรักษาวัฒนธรรมของตนเองได้ ในขณะเดียวกันก็สร้างเศรษฐกิจชุมชน ตลอดจนการมีส่วนร่วมของชุมชนยังนำไปสู่การแบ่งปันผลประโยชน์จนทำให้เกิดการพัฒนา Pentingsari ให้เป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวต้นแบบระดับโลก

จากผลการศึกษา พบว่า CBT ทั้ง 55 ชุมชนทั่วประเทศได้ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน 34 ตัวชี้วัด ไม่เป็นเกณฑ์ที่สูงเกินไปจนการท่องเที่ยวโดยชุมชนไม่สามารถพัฒนาได้ ดังผลความคิดเห็น CBT ที่มีต่อองค์ประกอบและตัวชี้วัดดังกล่าวในภาพรวม ให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.85) และส่วนใหญ่ CBT มองว่าองค์ประกอบของตนเป็น “องค์กรเพื่อสังคม” อยู่แล้ว คือเน้นการทำงานด้านการท่องเที่ยวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของชุมชน สอดคล้องกับ คัชพล จันทเพชร (2561) ที่ศึกษาการประยุกต์แนวคิดธุรกิจเพื่อสังคมในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาชุมชนบ้านชาวหลวง จังหวัดน่าน ประเทศไทย พบว่าปัจจัยที่มีส่วนในการส่งผลให้เกิดความสำเร็จต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมด้านการพัฒนาศักยภาพชุมชนบ้านชาวหลวงที่ตอบสนองการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน นั้น เป็นสิ่งที่มีอยู่แล้วในตัวของสมาชิกชุมชนแต่ละคน การขับเคลื่อนนโยบายด้านการส่งเสริมพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม Social Enterprise ของรัฐบาลจึงมีโอกาสนำองค์ประกอบการท่องเที่ยวโดยชุมชนเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้ สอดคล้องกับที่ เฉลิมชัย บุญยะสิทธิ์ (2557) ได้ศึกษาเรื่องกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติ พบว่าการนำแนวคิดกิจการเพื่อสังคมมาใช้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงเป็นแนวทางที่เหมาะสม เนื่องจากสามารถจัดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม สำหรับกิจการเพื่อสังคมที่เหมาะสมกับประเทศไทยนั้นควรมีการพัฒนาไปพร้อมกันทั้งจากการสนับสนุนของภาครัฐและการกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางสังคมของภาคเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับกรณีศึกษา CBT ของหมู่บ้าน Culion และหมู่บ้าน Liwliwa ในประเทศฟิลิปปินส์ พบว่าแนวคิด SE ถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา CBT ซึ่งช่วยเปลี่ยนแปลงชุมชนไปในเชิงบวก อีกทั้งพบว่ารัฐบาลยังแทรกแซงกระบวนการผ่านนโยบายส่งเสริมโครงสร้างทางเศรษฐกิจชุมชนได้ แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้พบว่า CBT-SE ไม่อาจพัฒนาทันกับภาคเอกชน ซึ่งภาครัฐควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเพื่อช่วยเหลือ CBT-SE ให้เหมาะสมสอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย (Aquino, 2022)

นอกจากนี้องค์ประกอบของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทยทั้ง 7 ด้านยังสอดคล้อง กับที่ ทรงศักดิ์ ใจกล้า (2561) ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยเสริมสร้างความยั่งยืนทางสังคมขององค์กรธุรกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย มี 8 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นของบุคลากร 2) การเสริมสร้างศักยภาพระยะยาวของทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง 3) การสร้างค่านิยมด้านความยั่งยืน 4) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร 5) การสร้างสถานะที่มั่นคงทางการเงินบนและการแบ่งปันประโยชน์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 6) ปัจจัยเชิงนโยบายที่มุ่งช่วยเหลือสังคมอย่างเป็นรูปธรรม 7) การให้ความรู้และพัฒนาทักษะ และ 8) ความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์จริง โดยมีองค์ประกอบที่สอดคล้องใกล้เคียงกัน 4 ด้าน คือ ค่านิยมร่วมในองค์กร (Share Values) ระบบและวิธีการดำเนินงาน (Systems) บุคลากร (Staff) และทักษะ (Skills) อีกกรณีศึกษาที่สอดคล้องกัน คือการศึกษาพัฒนากลยุทธ์เพื่อยกระดับวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวชุมชนในกลุ่มจังหวัดนครชัยบุรินทร์ ของ ศรีนา แก้วศรีเคน และภัครดา เกิดประทุม (2566) พบว่ามี



แนวทางยกระดับวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวชุมชนที่สอดคล้องกัน 6 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) ลักษณะการให้บริการที่ดี 3) ความเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคม 4) รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมและการจัดการกองทุน 5) โครงสร้างองค์กร 6) ความโปร่งใส

ส่วนประเด็นลักษณะการบริหารงานของผู้นำ (Style) นั้นมีความสำคัญมากที่จะนำพาให้องค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) ก้าวไปสู่ความสำเร็จ ทั้งยังเป็นปัจจัยประกอบในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวโดยชุมชนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ซึ่งมักจะมีการประเมินเบื้องต้นว่าชุมชนนั้นมีความเข้มแข็งมากน้อยอย่างไร โดยสามารถประเมินได้จากผู้นำของการท่องเที่ยวโดยชุมชนนั้น ๆ ว่ามีการขับเคลื่อนการทำงานการท่องเที่ยวโดยชุมชนมาอย่างไรบ้าง ปัจจัยด้านผู้นำยังเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่จะสามารถนำพาการท่องเที่ยวโดยชุมชนนั้นไปสู่ความเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมอีกด้วย สอดคล้องกับที่ ณัฐธัญญา ณ นคร (2565) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ พบว่า วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวควรให้ความสำคัญกับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เข้าใจถึงการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่พร้อมเผชิญกับปัญหาจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์ และการศึกษาของ วฐู โรจนวงศ์ (2559) ที่ศึกษาการพัฒนาโมเดลสนับสนุนการดำเนินกิจการเพื่อสังคมในประเทศไทย พบว่าปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ภายในองค์กรที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จ คือ ความเป็นผู้นำและทัศนคติความเชื่อของบุคลากร แม้ว่าเด็กรื่องทักษะของบุคลากร (Skill) ที่มีผลประเมินเป็นลำดับสุดท้ายจาก 7 องค์ประกอบนั้น เนื่องจากว่า CBT เห็นว่าการทำงานโดยส่วนใหญ่ของสมาชิกจะเป็นลักษณะแบบจิตอาสา ไม่ได้มุ่งเน้นผลประโยชน์ตอบแทนเป็นลำดับแรก จึงไม่ได้ให้ความสำคัญที่จะต้องให้บริการแบบที่องค์กรเอกชนให้บริการลูกค้า และยังมีมองในทางกลับกันการบริการแบบชุมชนที่อาจจะไม่สมบูรณ์แบบแต่เน้นความจริงใจจะมีคุณค่าต่อนักท่องเที่ยวมากกว่าการบริการแบบมีอาชีพที่เน้นความเป็นระบบระเบียบ แตกต่างจากองค์กรธุรกิจเพื่อสังคมทั่วไป

ส่วนองค์ประกอบด้านคุณค่าร่วมในองค์กร (Shared Value) นั้น การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) มองว่าเป็นเรื่องภายในที่เป็นกันอยู่แล้วโดยธรรมชาติ จึงอาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญเท่ากับด้านอื่น ๆ และไม่คิดว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารออกไปให้สังคมและนักท่องเที่ยวได้รับรู้ ซึ่งแตกต่างไปจากกลุ่มผู้ประกอบการที่เน้นการดำเนินธุรกิจอย่างมืออาชีพ เช่นการศึกษาของ ธณัชนันท์ พิธิณสิน (2554) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม พบว่า โรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise) จะสามารถจัดจำหน่ายและการส่งเสริมทางการตลาดของโรงแรมในช่องทางพิเศษได้มากกว่า และยังได้รับความสนใจจากสื่อต่าง ๆ โดยกิจการเพื่อสังคมของโรงแรมสามารถส่งเสริมด้านความมีชื่อเสียงของตราสินค้า ทำให้มีกลุ่มผู้พักเพิ่มขึ้นอีกด้วย ตลอดจนการศึกษาของ เตชิตา ภัทรศร และคณะ (2566) ที่ศึกษาเรื่องนวัตกรรมการตลาดแบบบูรณาการเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและบริการภายใต้บริบทของการดำเนินกิจการเพื่อสังคมของธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย ระบุว่า ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและบริการจะตระหนักและให้ความสำคัญกับพฤติกรรมและมุมมองของนักท่องเที่ยวที่มีต่อธุรกิจท่องเที่ยวและบริการภายใต้บริบทการดำเนินกิจการเพื่อสังคมเพื่อให้สามารถนำมาพัฒนาศักยภาพของกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป



ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบ CBT-SE ด้านการบริหารจัดการของผู้นำ (Style) มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ในประเทศไทย จึงควรพัฒนาแผนและกลยุทธ์ส่งเสริมความเป็นผู้นำในมิติขององค์กรการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมเป็นรูปแบบเฉพาะ และควรศึกษาประเด็นความเป็นผู้นำ (Leadership) ตลอดจนปัจจัยสำเร็จของความเป็นผู้นำที่จะยกระดับการท่องเที่ยวโดยชุมชนไปสู่ความเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมได้ตามเป้าหมายการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ต่อไป

ข้อจำกัดและข้อเสนอการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้คือ ประเทศไทยยังไม่มีต้นแบบวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) ที่จดทะเบียนได้ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 มาก่อน จึงไม่มีต้นแบบในการศึกษาเชิงลึก แต่ในระหว่างช่วงเวลาของการศึกษานี้ ได้พบว่าการท่องเที่ยวโดยชุมชน 1 แห่ง คือ ชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน ท่าชัย-ศรีสนาถ้อย จังหวัดสุโขทัย ที่ได้รับรองเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคมแล้ว และยังมี CBT อีกหลายแห่งที่กำลังเข้าสู่การพัฒนาเป็น SE เช่น ชมรมส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนตำบลตะเคียนเตี้ย จังหวัดชลบุรี ชุมชนท่องเที่ยวคุ้งบางกะเจ้า จังหวัดสมุทรปราการ วิสาหกิจชุมชนภูหลวง จังหวัดเลย (Banana Land) เป็นต้น ซึ่งคาดว่าในระยะต่อไปจากนี้จะมี CBT หลายแห่งที่สามารถจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social enterprise) เติมรูปแบบได้ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยในเชิงลึกในด้าน รูปแบบ วิธีการ การบริหารจัดการ หรือกลยุทธ์ ที่ทำการศึกษาเฉพาะกรณี เพื่อศึกษาต้นแบบของการพัฒนาวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคม (CBT-SE) อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการส่งเสริมพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

เอกสารอ้างอิง

- Chalermchai Bunyaliphan. (2014). Social Enterprise to strengthen national security. Bangkok : National Defense College.
- Charanya Daengnoi et al. (2020). Guidelines for developing social enterprises in community tourism in Thailand in the form of destination management organizations. Bangkok: Office of Thailand Science Research and Innovation.
- Committee to study and survey social enterprises along with the draft law of the National Reform Council. (2015). Report of the study accompanying the draft law on SE. Retrieved on 5 November 2019, from library2.parliament.go.th/giventake/content_nrc2557
- Department of Tourism, Ministry of Tourism and Sports. (2018). Community-Based Tourism standards. Bangkok: Chulalongkorn University Press.



- Designated Areas for Sustainable Tourism Administration (Public Organization). (2015). Community-based tourism. Bangkok. From <https://www.dasta.or.th/th/article/3105>
- Kachaphon Chanphet. (2018). Application of social business concepts in sustainable tourism development: A case study of Ban Sao Luang community, Nan Province, Thailand. *Lampang Rajabhat University Journal*, 6(2), 16-28.
- Kanchana Sommit and Busaba Sitthikarn. (2018). Factors for success and sustainability of social businesses in community-based tourism in Thailand. *SUTHIPARITHAT*, 32, 81-94.
- Ministry of Tourism and Sports. (2018). Action plan for improving the development of sustainable and creative community-based tourism 2018- 2022. Retrieved on 15 November 2019, from <https://secretary.mots.go.th/views/1481>
- Ministry of Tourism and Sports. (2019). Sustainable tourism promotion project. Bangkok. From <https://www.mots.go.th/download/Research/ProjectToPromoteSustainableTourism.pdf>
- Nanthawat Phonlertkochakorn, Kanjira Limsirithong and Burin Santisasan. (2022). Management factors according to McKinsey's 7S concept that affect being a learning organization of Hotel business in Thailand. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 16(2), 113-124.
- National Economic and Social Development Plan No. 13 (2023-2027). (2022). Royal Thai Government Gazette. Volume 139, Special Section 258 D.
- National Office of Social Enterprise Promotion. (2015). Social Enterprise. Bangkok: National Social Enterprise Promotion Office.
- National Tourism Policy Committee. (2019). Development Criteria for community-based tourism in Thailand. From <https://www.dasta.or.th/th/article/104>
- Natthanicha Na Nakhon. (2022). Effectiveness of management of tourism community enterprises in crisis situations. *Journal of Business and Social Sciences*, 5(1), 101-110.
- Prapin Nuchpiam, Tintharat Pratheepphonarong and Bongkot Jenjaratsakul. (2018). Social enterprises in Thailand: some observations on Draft Act on the Promotion of Social Enterprises. *Journal of Thai Ombudsman* (1), 109-141.
- Sarinee Achavanantakul. (2010). Thailand 50 SE. Bangkok: Krungthep Turakij Bizbook Publishing.
- Sarina Kaewsriken and Phakrada Kerdprathum. (2023). Developing strategies to upgrade community enterprises to social enterprises in the Nakhonchaiburi province group. *Peace Studies Review Journal*, MCU, 11(6), 2426-2441.
- Security Psychology Course, Class 118, National Defense Studies Institute. (2019). Guidelines for driving the Thailand 4.0 policy in the tourism business. *Journal of the National Defense Studies Institute*, 10(2), 41-52.



- Songsak Jaikla. (2018). Model for developing and strengthening sustainable social business organizations in Thailand. *Mahachula Nakhon Ratchasima Journal*, 5(2). Retrieved on 15 November 2019, from <https://www.tci-thaijo.org/index.php/JMND/issue/view/11078>
- Techita Phatthasorn et al. (2023). Integrated marketing innovation to promote Tourism and services within the context of operating a business for Society of tourism and service businesses in Thailand. *Suan Dusit Graduate School Academic Journal*, 19(2), 69-89.
- Thanatchathan Pithithanasin. (2011). Boutique hotel development process with social enterprise. Master of Education Thesis, Chulalongkorn University, Bangkok.
- Thanyarat Raksawong. (2022). Tourism management model of Koh Phithak community. Bang Chuet Subdistrict, Lang Suan District, Chumphon Province. *Mahachula Nakorn Journal*, 9(9), 406-421. From <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/263921>
- Wanrat Pirunjinda. (2016). Problems with setting up social enterprises in the form of limited companies. Master of Science Thammasat University,
- Wasuphat Wattanaditthachan. (2023). Success factors of the Ban Tham Suea tourism community enterprise. Krabi Province. Master's Thesis Silpakorn University, Bangkok.
- Wathu Rojanawong. (2016). Developing a model to support social enterprise operations in Thailand. Master's degree, Thammasat University.
- Wimonmarn Sawadee and Avae Masae. (2020). Developing the potential of social enterprises in tourism in Thailand. *Social Development Journal*, 22(2), 1-22.
- Aji, R. R. (2020). Tourism social entrepreneurship in community-based tourism: A case study of Pentingsari tourism village. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 447(1). From <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/447/1/012009/pdf>
- Aquino, R. S. (2022). Community change through tourism social entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 95, 103442.
- Asma Tehmarn และ Chiraphapha Akaraborworn. (2022). An Exploration of Key Success Factors of Social Enterprise in Thailand. *ABAC ODI Journal Vision. Action. Outcome*, 10(1), 89-108.
- Derek F. Channon และ Adrián A. Caldart. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.

