

รูปแบบการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยงที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม : กรณีศึกษา  
ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ  
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

OPERATING MODEL OF TOURIST ACCOMMODATION PROJECTS USING SOCIAL  
ENTERPRISE CONCEPT : CASES STUDIES OF CHUMPHON CABANA RESORT AND  
SUAN SAMPRAN HOTEL



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Housing Development in Housing and Real Estate  
Development

Department of Housing  
FACULTY OF ARCHITECTURE  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการดำเนินงานโครงการที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิด วิสาหกิจเพื่อสังคม : กรณีศึกษา ชุมพรคาบาน่า รี สอร์ต และโรงแรมสวนสามพราน
โดย	น.ส.ชญดา ลีวงศ์เจริญ
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง

---

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเอกพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สรายุทธ ทรัพย์สุข)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณทิพย์ พานิชรักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ขวัญรัฐ ส่วนพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญยี่ง คงอาษาภัทร)

ชญาดา สิวังค์เจริญ : รูปแบบการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม : กรณีศึกษา  
 ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน. ( OPERATING MODEL OF TOURIST ACCOMMODATION  
 PROJECTS USING SOCIAL ENTERPRISE CONCEPT : CASES STUDIES OF CHUMPHON CABANA RESORT  
 AND SUAN SAMPRAN HOTEL) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.บุษรา โปหาทอง

ปัจจุบันมีธุรกิจจำนวนไม่น้อยหันมาทำวิสาหกิจเพื่อสังคม (social enterprise: SE) เพื่อมุ่งประโยชน์ต่อสังคมและ  
 สิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินงานที่พักนักท่องเที่ยวยังอยู่ในวงจำกัด แม้จะเป็นธุรกิจที่มี  
 โอกาสสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้มาก วิทยานิพนธ์นี้มุ่งศึกษาการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการ  
 ดำเนินงาน 2 กรณีศึกษา คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ การสำรวจพื้นที่ และ  
 การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบการของที่พักนักท่องเที่ยวแต่ละกรณี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง 5 คนต่อ  
 กรณีศึกษา และนักท่องเที่ยว 20 คนต่อกรณีศึกษา ใช้การวิเคราะห์ผลในเชิงเปรียบเทียบ แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของ  
 การพัฒนาโครงการเพื่อสังคม รวมถึงสรุปบทเรียนจากกรณีศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า 1) ผู้ประกอบการของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ได้ใช้รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางหลักใน  
 การดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวเหมือนกัน แม้ว่าจะมีจุดเริ่มต้นในการพัฒนาต่างกัน คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท นำแนวคิด  
 มาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สิน ขณะที่โรงแรมสวนสามพรานนำแนวคิดมาใช้เพื่อสร้างจุดขาย 2) การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของ  
 ทั้ง 2 แห่ง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีบทบาทในการดำเนินโครงการแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก  
 ได้แก่ กลุ่มธุรกิจหลักรวมถึงธุรกิจเครือข่าย กลุ่มผู้รับประโยชน์ และกลุ่มผู้ให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ และองค์ประกอบอีก  
 ประการ คือ (2) กิจกรรมหลักในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม 5 ด้านที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ การจัดการความรู้และให้ความ  
 ช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ แก่กลุ่มผู้ผลิตวัตถุดิบของธุรกิจ การรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคายุติธรรม การเพิ่มมูลค่าสินค้าทาง  
 การเกษตรผ่านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ การจัดหาตลาดและการกระจายสินค้าทางการเกษตร และการท่องเที่ยวที่สนับสนุนความ  
 ยั่งยืน 3) การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ส่งผลกระทบต่อ 4 ด้าน คือ (1) ผลกระทบทางเศรษฐกิจ ทำให้เกิด  
 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การจ้างงาน การกระจายรายได้ (2) ผลกระทบทางสังคม ทำให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและ  
 สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (3) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการส่งเสริมกิจกรรมที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และ  
 (4) ผลกระทบทางธุรกิจ ทำให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณค่าและเกิดมูลค่าเพิ่ม อีกทั้งยังทำให้เกิดจุดขายที่แตกต่าง

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดเพื่อสังคมทั้งสองกรณี มีกลไกที่สามารถ  
 สร้างผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก บทเรียนสำคัญและปัจจัยความสำเร็จคือ ผู้ประกอบการจะต้องมีแนวคิด ความตั้งใจ  
 และเข้าใจองค์ประกอบการพัฒนา สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และจะต้องการเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของ  
 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งานวิจัยฉบับนี้สามารถเป็นแนวทางพัฒนาแก่ผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจในการใช้แนวคิดวิสาหกิจ  
 เพื่อสังคมได้

สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสหกรณ์ทรัพย์	ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา	2565	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6470038025 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORD: Social enterprise, Tourist accommodation, Resort, Hotel

Chayata Leewongcharoen : OPERATING MODEL OF TOURIST ACCOMMODATION PROJECTS USING SOCIAL ENTERPRISE

CONCEPT : CASES STUDIES OF CHUMPHON CABANA RESORT AND SUAN SAMPRAN HOTEL. Advisor: Assoc. Prof. BUSSARA POVATONG, Ph.D.

Currently, an increasing number of businesses are implementing the Social Enterprise (SE) concept, which aims to benefit both society and the environment. However, implementation of this concept in the tourist accommodation sector remains limited, despite the potential for businesses applying this concept to have a significant positive impact on society and the environment. This article focuses on the implementation of the SE concept in two case studies: the Chumphon Cabana Resort and the Suan Sampran Hotel. Data collection was conducted through literature reviews, field surveys, and interviews with key informants, including each business owner and 5 stakeholders per case study, as well as 20 tourists per case study. The collected data were analyzed using a comparative analysis method, presenting the findings in terms of SE components and their relationships. Lessons learned are also derived from cases.

The study found that, firstly, both cases applied the idea of SE as a core concept for their business, despite having different starting points. The Chumphon Cabana Resort, for instance, utilized this idea to tackle its debt issues, while the Suan Sampran Hotel used it to create sales opportunities. Secondly, the SE concept implemented by both tourist accommodations involved two key components. 1) The stakeholders involved in the development of the projects can be divided into three main groups: the core business group, including network businesses; the beneficiaries; and the supporters from various sectors. 2) There were five main activities, which were similar in both cases: (1) providing knowledge management support to stakeholders, i.e., farmers and hotel staff, (2) purchasing agricultural products from farmers at fair prices, (3) adding value to agricultural products through business production, (4) providing markets and distributing agricultural products, and (5) supporting sustainable tourism development. Lastly, the impact in four dimensions was as follows: (1) economic impact, leading to the creation of added economic value, job opportunities, and income distribution; (2) social impact, enhancing the community's quality of life and creating sustainable self-reliance; (3) environmental impact, promoting activities that reduce environmental harm; and (4) business impact, by generating added value and creating unique selling points.

The study reflects that the operations of SE tourism accommodation projects in both cases have had a significant impact on stakeholders and society. The lessons learned as key success factors are that intention and understanding of development are required for entrepreneurs strategically planning for change. Furthermore, the stakeholders' participation must be included in the SE process. This research can serve as a guide for tourism entrepreneurs interested in applying the concept of social entrepreneurship in their development projects.

Field of Study: Housing and Real Estate Development

Student's Signature .....

Academic Year: 2022

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและมีส่วนทำให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการดำเนินงานโครงการที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม : กรณีศึกษา ชมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ก่อนอื่น ผู้วิจัยอยากจะแสดงความรู้สึกขอบคุณอย่างสุดซึ้งต่อรองศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โปหาทอง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ แนวคิด ให้ความรู้ อันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ และยังเอาใจใส่ในทุกรายละเอียดทุกขั้นตอนของงานวิจัย ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อมทั้งยังช่วยพัฒนาการทำงานของผู้วิจัยให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ อีกทั้งการสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัยจนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งถึงความกรุณาดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่สละเวลาเพื่อให้คำแนะนำ คำติชมที่เป็นประโยชน์กับผู้วิจัยในการปรับปรุงงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีคุณภาพ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์และให้ความร่วมมือกับการวิจัยเป็นอย่างดีในการสละเวลามาแบ่งปันแนวคิด ประสบการณ์ และข้อมูลเชิงลึก โดยการมีส่วนร่วมของทุกท่านได้ช่วยเพิ่มความลึกและความสมบูรณ์ให้กับข้อค้นพบที่นำเสนอในวิทยานิพนธ์นี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยรู้สึกขอบคุณครอบครัวและเพื่อน ๆ ที่คอยให้การสนับสนุน ความเข้าใจ ความห่วงใย และกำลังใจที่ไม่เปลี่ยนแปลงตลอดกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนจบ

โดยสรุปแล้ว วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จไม่ได้หากปราศจากการสนับสนุน การชี้แนะ และความช่วยเหลือจากทุกท่านที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณทุกท่านอีกครั้งที่ได้มีส่วนร่วมในการวิจัยครั้งนี้

ชญตา ลีวงศ์เจริญ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 .....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ .....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย .....	6
1.3 วัตถุประสงค์ .....	6
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	7
1.5 ขอบเขตงานวิจัย .....	7
1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา .....	7
1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลหลัก .....	8
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา .....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 .....	9
2.1 แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม .....	9
2.1.1 คุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม .....	9
2.1.2 รูปแบบทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม .....	11
2.1.3 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคม .....	11

2.1.4	วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย.....	13
2.1.5	กลไกการสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมของประเทศไทย.....	14
2.2	ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	15
2.2.1	ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย.....	16
2.2.2	ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	16
2.3	แนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน.....	18
2.3.1	ห่วงโซ่อุปทาน.....	18
2.3.2	ห่วงโซ่คุณค่า.....	20
2.3.3	ห่วงโซ่คุณค่าในระบบห่วงโซ่อุปทาน.....	21
2.3.4	การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม.....	22
2.4	แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ.....	23
2.4.1	แบบจำลองธุรกิจ.....	23
2.4.2	แบบจำลองธุรกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม.....	25
2.4.3	แบบจำลองการปฏิบัติการ.....	26
2.5	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	27
2.6	สรุปการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
บทที่ 3	.....	34
3.1	กรอบแนวคิดในงานวิจัย.....	34
3.2	การกำหนดขอบเขตการวิจัย.....	34
3.2.1	การเลือกกรณีศึกษา.....	34
3.2.2	การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	37
3.3	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
3.3.1	ข้อมูลทุติยภูมิ.....	37
3.3.2	ข้อมูลปฐมภูมิ.....	38



3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	38
3.5 ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา.....	39
3.6 ตัวแปรในการศึกษา .....	40
3.7 แผนการดำเนินงานวิจัย .....	41
บทที่ 4 .....	42
4.1 ลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา .....	42
4.1.1 ชุมพรคานา รีสอร์ท.....	42
4.1.1.1 ลักษณะทางกายภาพ.....	42
4.1.1.2 ลักษณะทางธุรกิจ.....	45
4.1.2 โรงแรมสวนสามพราน.....	48
4.1.2.1 ลักษณะทางกายภาพ.....	48
4.1.2.2 ลักษณะทางธุรกิจ.....	49
4.1.3 เปรียบเทียบลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา.....	53
4.2 ความเป็นมาและแนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	54
4.2.1 ความเป็นมาของชุมพรคานา รีสอร์ท.....	54
4.2.2 ความเป็นมาของโรงแรมสวนสามพราน.....	56
4.2.3 แนวคิดของผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	57
บทที่ 5 .....	60
5.1 รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	60
5.1.1 รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคานา รีสอร์ท .....	60
5.1.2 รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพราน .....	65
5.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร.....	69
5.2.1 กลุ่มธุรกิจหลัก .....	69
5.2.2 กลุ่มผู้รับประโยชน์.....	71

5.2.3	กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุน.....	72
5.3	ผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	73
5.3.1	ผลประกอบการของกรณีศึกษา.....	74
5.3.2	ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา .....	78
5.3.3	ข้อดี ข้อจำกัดในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	90
บทที่ 6	.....	92
6.1	สรุปผลการศึกษา .....	92
6.1.1	แนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา .....	92
6.1.2	รูปแบบการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดเพื่อสังคมกรณีศึกษา.....	92
6.1.3	การเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร.....	96
6.1.4	ผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พนักงานท่องเที่ยวกรณีศึกษา .....	98
6.1.4.1	ผลประกอบการของกรณีศึกษา .....	98
6.1.4.2	ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	98
6.1.5	บทเรียนในการพัฒนาที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม.....	99
6.2	อภิปรายผลการศึกษา .....	100
6.3	ข้อค้นพบในงานวิจัย.....	103
6.4	ข้อเสนอแนะ .....	104
6.4.1	ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้ .....	104
6.4.2	ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป .....	105
ภาคผนวก ก	.....	106
ภาคผนวก ข	.....	113
ภาคผนวก ค	.....	116
ภาคผนวก ง	.....	129
บรรณานุกรม	.....	141



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1-1 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย ปี 2562.....	3
ตารางที่ 1-2 สรุปการคัดเลือกกรณีศึกษา.....	5
ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) .....	21
ตารางที่ 2-2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	28
ตารางที่ 3-1 การคัดเลือกกรณีศึกษา.....	35
ตารางที่ 3-2 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	37
ตารางที่ 3-3 ตัวแปรในการศึกษา.....	40
ตารางที่ 3-4 แผนการดำเนินงานวิจัย.....	41
ตารางที่ 4-1 การเปรียบเทียบลักษณะของชุมพรคานา รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน .....	53
ตารางที่ 5-1 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มธุรกิจหลักของกรณีศึกษา .....	70
ตารางที่ 5-2 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้รับประโยชน์ของกรณีศึกษา.....	71
ตารางที่ 5-3 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้ให้ความสนับสนุนของกรณีศึกษา.....	72
ตารางที่ 5-4 งบกำไรขาดทุนของ บริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด .....	74
ตารางที่ 5-5 งบกำไรขาดทุนของบริษัท สวนสามพราน จำกัด.....	76
ตารางที่ 5-6 สรุปประเด็นผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา ....	89
ตารางที่ 6-1 สรุปเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรณีศึกษา.....	96

## สารบัญภาพ

### หน้า

ภาพที่ 1-1 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย ปี 2560-2562 .....	1
ภาพที่ 1-2 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2558-2563 .....	2
ภาพที่ 1-3 ลักษณะและความแตกต่างของวิสาหกิจเพื่อสังคมและองค์กรอื่น ๆ .....	4
ภาพที่ 1-4 ประเภทของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว .....	4
ภาพที่ 2-1 คุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม .....	10
ภาพที่ 2-2 ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	17
ภาพที่ 2-3 แผนภาพห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) .....	18
ภาพที่ 2-4 องค์ประกอบของห่วงโซ่อุปทาน .....	19
ภาพที่ 2-5 ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามแนวคิดของ Porter (1980) .....	20
ภาพที่ 2-6 ห่วงโซ่คุณค่าในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน .....	22
ภาพที่ 3-1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย .....	34
ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา .....	39
ภาพที่ 4-1 ทักษะสภาพแวดล้อม .....	42
ภาพที่ 4-2 แผนที่การเดินทางไปยังชุมพรคานา รีสอร์ท .....	43
ภาพที่ 4-3 ผังบริเวณและการใช้งานพื้นที่ภายในชุมพรคานา รีสอร์ท .....	44
ภาพที่ 4-4 การใช้งานพื้นที่ภายในชุมพรคานา รีสอร์ท ในส่วนที่พักนักท่องเที่ยว .....	44
ภาพที่ 4-5 การใช้งานพื้นที่ภายในชุมพรคานา รีสอร์ท ในส่วนพื้นที่กิจกรรมทางสังคม .....	45
ภาพที่ 4-6 ห้องพักของชุมพรคานา รีสอร์ท .....	46
ภาพที่ 4-7 ทักษะภาพร้านยักษ์ กะ โจน สาขาชุมพรคานา .....	46
ภาพที่ 4-8 กิจกรรมท่องเที่ยวทางทะเลของชุมพรไต้ฟิ่ง เซ็นเตอร์ .....	47
ภาพที่ 4-9 กิจกรรมภายในศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเฟลิน .....	48

ภาพที่ 4-10 แผนที่การเดินทางไปยังสวนสามพราน .....	48
ภาพที่ 4-11 ผังบริเวณและการใช้งานพื้นที่ภายในสวนสามพราน .....	49
ภาพที่ 4-12 ห้องพักของสวนสามพราน .....	50
ภาพที่ 4-13 ทักษะภาพของปฐม ออร์แกนิก วิลเลจ .....	51
ภาพที่ 4-14 ทักษะภาพของปฐม ออร์แกนิก ฟาร์ม .....	52
ภาพที่ 4-15 ทักษะภาพของตลาดสุขใจ .....	52
ภาพที่ 4-16 ทักษะภาพของปฐม ออร์แกนิก คาเฟ่ .....	53
ภาพที่ 4-17 เหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของชุมพรคานา รีสอร์ท .....	56
ภาพที่ 4-18 เหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของโรงแรมสวนสามพราน .....	57
ภาพที่ 4-19 สรุปเหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของที่พักนักท่องเที่ยว .....	59
ภาพที่ 5-1 รูปแบบการดำเนินงานโครงการของชุมพรคานา รีสอร์ท .....	61
ภาพที่ 5-2 การอบรมหลักสูตรกสิกรรมธรรมชาติสู่เศรษฐกิจพอเพียง .....	62
ภาพที่ 5-3 ผลผลิตและผลิตภัณฑ์จากพนักงานของชุมพรคานา รีสอร์ท .....	63
ภาพที่ 5-4 การรับซื้อวัตถุดิบธรรมชาติจากเกษตรกรในเครือข่ายธุรกิจ .....	63
ภาพที่ 5-5 การทำประมงพื้นบ้าน .....	64
ภาพที่ 5-6 วัตถุดิบและอาหารจากวัตถุดิบธรรมชาติของร้านยักษ์ กะ โจน .....	64
ภาพที่ 5-7 การกระจายสินค้าทางการเกษตรของธุรกิจ .....	65
ภาพที่ 5-8 รูปแบบการดำเนินงานโครงการของโรงแรมสวนสามพราน .....	66
ภาพที่ 5-9 การตรวจเยี่ยมแปลงของโครงการสามพรานโมเดล .....	67
ภาพที่ 5-10 สินค้าและผลิตภัณฑ์แบรนด์ Patom .....	68
ภาพที่ 5-11 ทักษะภาพตลาดสุขใจและตลาดสุขใจสัญจร .....	68
ภาพที่ 5-12 กิจกรรมการท่องเที่ยวของสวนสามพราน .....	69
ภาพที่ 5-13 โครงสร้างงบกำไรขาดทุนของบริษัท ธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด .....	75
ภาพที่ 5-14 โครงสร้างงบกำไรขาดทุนของบริษัท ธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด .....	77

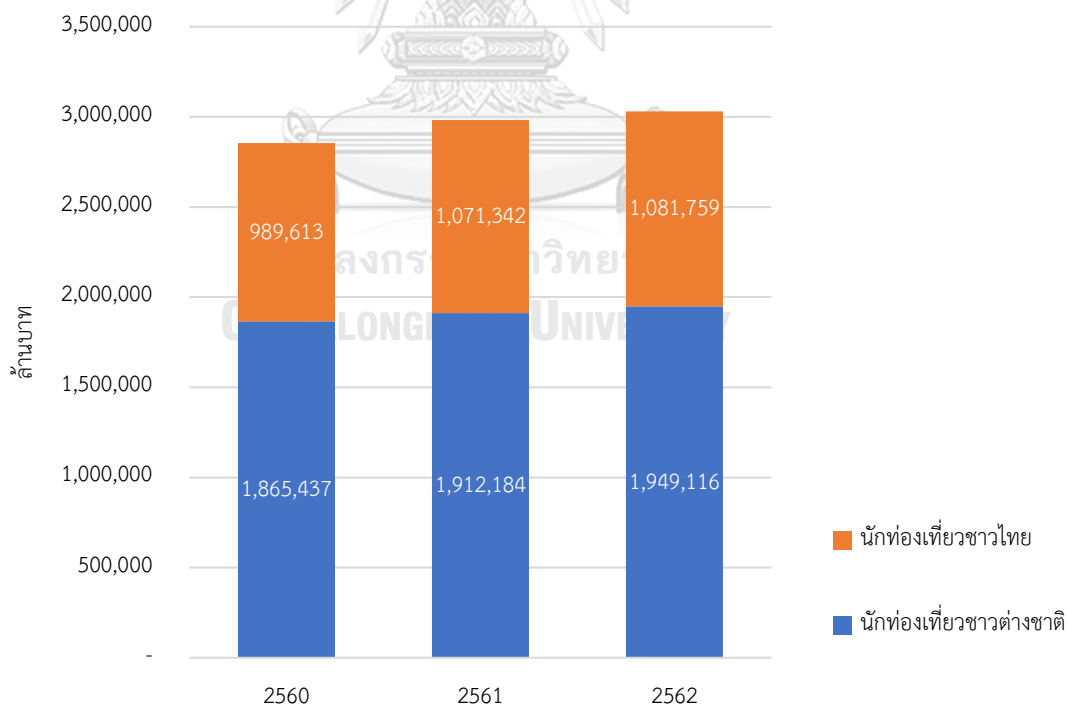
ภาพที่ 6-1 โมเดลธุรกิจของชุมพรคาน่า รีสอร์ท.....	93
ภาพที่ 6-2 โมเดลธุรกิจของโรงแรมสวนสามพราน.....	94
ภาพที่ 6-3 กิจกรรมหลักในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา.....	96
ภาพที่ 6-4 องค์ประกอบในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยง .....	101



## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

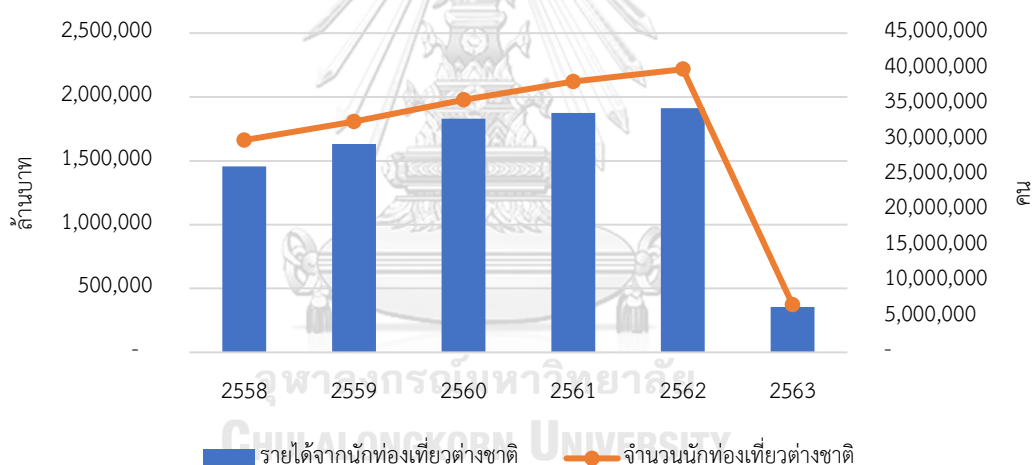
การท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมหลักอย่างหนึ่งของโลกที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจและการสร้างงานจำนวนมาก เช่นเดียวกับประเทศไทยพึ่งพิงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสูง โดยภาคการท่องเที่ยวของไทยเป็นภาคเศรษฐกิจที่มีศักยภาพสะท้อนจากการที่ประเทศไทยเป็น 1 ใน 5 ประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงสุดของโลกหลายปีซ้อน โดยเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวของไทย ปี 2562 มีการใช้จ่ายการท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นรวมทั้งหมด (Internal tourism consumption) เท่ากับ 3,030,875 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.59 จากปี พ.ศ. 2561 ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 1,949,116 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวในประเทศของคนไทยเท่ากับ 1,081,759 ล้านบาท (ภาพที่ 1-1) มีผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งหมดการท่องเที่ยวคิดเป็น ร้อยละ 17.79 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (ข้อมูล ณ วันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2564) (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564)



ภาพที่ 1-1 รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย ปี 2560-2562  
ที่มา: สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564)



การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 เป็นวิกฤตสุขภาพระดับโลกที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน และส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยและการท่องเที่ยวโลกอย่างมาก ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศหยุดชะงัก รวมถึงส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย โดยจากข้อมูลของกองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทยสะสมระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนธันวาคม ปี พ.ศ. 2563 มีจำนวน 6.7 ล้านคน ลดลงจากช่วงเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ประมาณ 39.9 ล้านคน หรือหดตัวประมาณร้อยละ 83.2 นอกจากนี้ การแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ประเทศไทยสามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงเป็นอย่างมาก โดยในช่วงเดือนมกราคมถึงธันวาคม 2563 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ 332,013 ล้านบาท ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ 1,911,808 ล้านบาท (ลดลงร้อยละ 82.6) (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2563) (ภาพที่ 1-2)



ภาพที่ 1-2 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี 2558-2563

ที่มา: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2563)

แม้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจะเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญ แต่การขยายตัวของอุตสาหกรรมดังกล่าวมักนำมาซึ่งความเสี่ยงของแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อม ทั้งยังกระทบต่อวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของคนท้องถิ่น รวมถึงวิกฤตหรือความไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังเช่นการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นเหตุให้เกิดแนวคิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Sustainable tourism) โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable development) สำหรับประเทศไทยมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวที่ได้เปรียบกว่าประเทศอื่น สะท้อนจากอันดับขีด

ความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (Travel and Tourism Competitiveness Index: TTCI) ที่อยู่ในอันดับที่ 31 จาก 140 ประเทศทั่วโลก (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2562) แต่ยังมีดัชนีในด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมอยู่ในอันดับที่ต่ำ (ตารางที่ 1-1) ทำให้ประเทศไทยมีความท้าทายในด้านความยั่งยืนเพื่อเพิ่มอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว

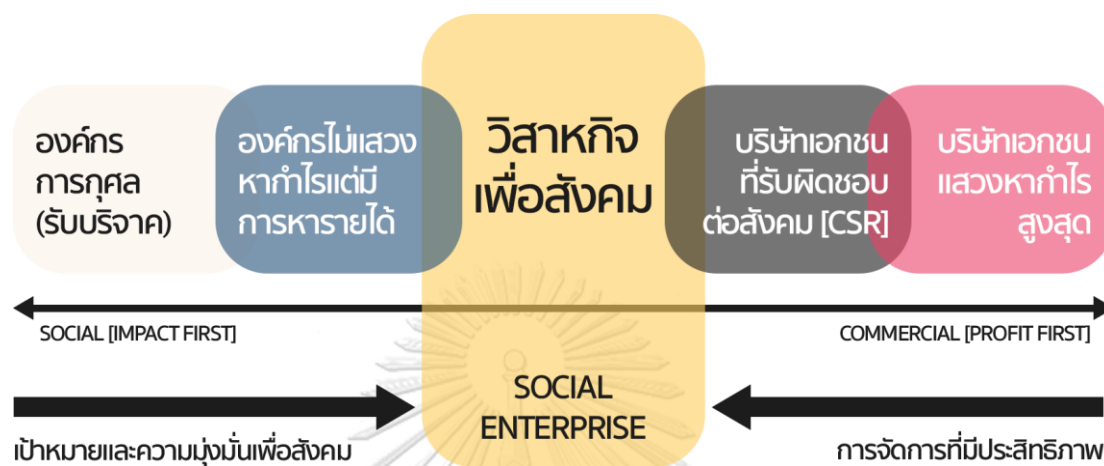
ตารางที่ 1-1 อันดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย ปี 2562

ดัชนีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว	อันดับขีดความสามารถ
1. ทรัพยากรธรรมชาติ	10
2. โครงสร้างพื้นฐานบริการด้านการท่องเที่ยว	14
3. โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศ	22
4. การแข่งขันด้านราคา	25
5. การให้ความสำคัญกับการเดินทางและท่องเที่ยว	27
6. ทรัพยากรมนุษย์และตลาดแรงงาน	27
7. ทรัพยากรทางวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ	35
8. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	37
9. การเปิดรับนานาชาติ	45
10. ความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	49
11. โครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางบกและน้ำ	72
12. สุขภาพและอนามัย	88
13. ความมั่นคงปลอดภัย	111
14. ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม	130

ที่มา: Travel & Tourism Competitiveness Report 2019, World Economic Forum

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีรูปแบบของธุรกิจที่มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไปในเป้าหมายในการจัดตั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจ มีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาค และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น (สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2562) (ภาพที่ 1-3) แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมกำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในฐานะกลไกที่ช่วยลดปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้กับธุรกิจที่หลากหลาย รวมถึงธุรกิจด้านการท่องเที่ยว โดยการศึกษาเบื้องต้น

พบว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) ธุรกิจสถานที่ท่องเที่ยว (2) ธุรกิจบริการการท่องเที่ยว และ (3) ธุรกิจสหกรณ์ทรัพย์ประเภทที่พักนักท่องเที่ยว แบ่งได้เป็น ธุรกิจโรงแรมและโฮมสเตย์ (ภาพที่ 1-4)



ภาพที่ 1-3 ลักษณะและความแตกต่างของวิสาหกิจเพื่อสังคมและองค์กรอื่น ๆ  
ที่มา: ผู้วิจัยปรับปรุงจาก สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.)

สถานที่ท่องเที่ยว	บริการการท่องเที่ยว	ที่พักนักท่องเที่ยว
 สิงห์ปาร์ค แหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร	 โลเคิล อโลคัล พัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน	 โรงแรม: ซี แอนด์ ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท
 เมืองโบราณ พิพิธภัณฑ์จำลองสถาน	 ฟายด์ ไฟล์ด พัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	 โฮมสเตย์: หมู่บ้านโฮมสเตย์แม่กำปอง

ภาพที่ 1-4 ประเภทของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว

ที่มา: ผู้วิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเพียงธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักนักท่องเที่ยวในรูปแบบโรงแรม โดยจากการศึกษาเบื้องต้น ผู้วิจัยพบธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวที่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งหมด 7 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2565) มี 3 แห่งที่มีการดำเนินงานครอบคลุม 3 มิติของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ซี แอนด์ ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ซึ่งแบ่งการดำเนินงานได้ 2 รูปแบบ ตามรูปแบบทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม (คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่อง "วิสาหกิจเพื่อสังคม"ฯ, 2558) ได้แก่ (1) ธุรกิจที่เน้นการสร้างกำไรแบบธุรกิจทั่วไปเพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-back-profit model) และ (2) ธุรกิจที่เน้นการสร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการ (Social needs model) สรุปได้ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1-2 สรุปการคัดเลือกกรณีศึกษา

เกณฑ์ในการคัดเลือก ที่พักนักท่องเที่ยว	ครอบคลุม 3 มิติความยั่งยืน			รูปแบบ ทางธุรกิจ*
	เศรษฐกิจ	สังคม	สิ่งแวดล้อม	
1. แก่งเพกา รีสอร์ท	√	√	x	-
2. ชลพฤกษ์ รีสอร์ท	x	√	√	-
3. โรงแรมบ้านทองทราย	x	x	√	-
4. เบิร์ด แอนด์ บีส์ รีสอร์ท	x	√	√	-
5. ซี แอนด์ ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท	√	√	√	1
6. ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท	√	√	√	2
7. โรงแรมสวนสามพราน	√	√	√	2

\* รูปแบบที่ 1 คือ ธุรกิจที่สร้างรายได้สูงเพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-back-profit model)

รูปแบบที่ 2 คือ ธุรกิจที่สร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการเอง (Social needs model)

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการศึกษาเบื้องต้นของผู้วิจัยในกิจการทั้ง 4 แห่ง ใน 2 รูปแบบข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากิจการที่ดำเนินการในรูปแบบที่ 2 เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สร้างผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการจากการดำเนินธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ประกอบด้วย 2 กรณี ได้แก่ ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ซึ่งทั้ง 2 กรณี มีรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมที่คล้ายคลึงกันในการพัฒนารูปแบบความเชื่อมโยงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) สินค้าเกษตรสู่ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวและธุรกิจบริการการท่องเที่ยว ตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำ ไม่ว่าจะ

เป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางการตลาด การส่งเสริมการตลาด หรือการจัดการช่องทางจัดจำหน่ายสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสังคมจากการใช้ทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาในประเด็นนี้อยู่เป็นจำนวนหนึ่ง โดยเป็นการศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาโรงแรมที่มีกิจการเพื่อสังคม เช่น งานของธณัชนันท์ พพิธิธินสิน (2557) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น และ (2) ปัจจัยภายใน เช่น การบริหาร เป็นต้น งานของเสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์ (2562) และวิษุหาห์ ชีวะสารณ์ (2549) พบว่า ลักษณะของการพัฒนาที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น การจ้างงานคนในชุมชน การจัดให้ผู้เข้าพักร่วมกิจกรรมร่วมกับชุมชน เป็นต้น ทั้งนี้ ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยที่ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบและผลของการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม จากช่องว่างทางการศึกษาของงานวิจัยที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษารูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปจากการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ รวมถึงศึกษาบทบาทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยว และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมของทั้งสองกรณี เพื่อเป็นบทเรียนในการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

## 1.2 คำถามในงานวิจัย

- 1) ผู้ประกอบการมีแนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่นักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างไร และแนวคิดดังกล่าวเกิดจากเหตุผลใดเป็นสำคัญ
- 2) การดำเนินธุรกิจที่นักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมีลักษณะอย่างไร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทอย่างไรในการดำเนินงานดังกล่าว
- 3) การดำเนินธุรกิจที่นักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมก่อให้เกิดผลในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงมีข้อดี และข้อจำกัดอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อศึกษาแนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีชุมชนพรคานานารีรีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน
- 2) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมของทั้งสองกรณี

- 3) เพื่อสรุปบทเรียนในการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิด  
 วิสาหกิจเพื่อสังคม

#### 1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

**วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE)** หมายถึง กิจการที่มี  
 เป้าหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาค  
 ธุรกิจและนวัตกรรมทางสังคม มีความยั่งยืนทางการเงิน และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อ  
 ขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น

**โมเดลธุรกิจเพื่อสังคม (Social business model)** หมายถึง รูปแบบในการดำเนินธุรกิจ  
 ของกิจการที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางสังคม หรือ วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีการเพิ่มเติม  
 องค์ประกอบทางสังคมขึ้นนอกเหนือจากองค์ประกอบในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบทั่วไป

**โซ่อุปทาน (Supply chain)** หมายถึง เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทและคู่ค้าของ  
 บริษัทในการผลิตและส่งมอบสินค้า ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนของการได้มาซึ่งสินค้าตั้งแต่การจัดหา  
 วัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง ไปจนถึงการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า

**ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social entrepreneur)** หมายถึง บุคคลที่มีความมุ่งมั่นและ  
 ตั้งใจที่จะลงทุนลงแรงเพื่อทำกิจกรรมใด ๆ ทั้งในรูปของธุรกิจที่แสวงหากำไร เพื่อนำกำไรที่เกิดขึ้นไป  
 ใช้เพื่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม และในรูปของธุรกิจหรือกิจการที่ไม่แสวงหากำไร ที่  
 ดำเนินการโดยมีเป้าหมายหลักไปเพื่อทำให้สังคมดีขึ้น

**ผลกระทบทางสังคม (Social impact)** หมายถึง ผลกระทบทางสังคมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ  
 สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินโครงการหรือกิจการ ซึ่งควรสอดคล้องกับความต้องการ  
 ของกลุ่มเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีเป้าหมายในการสร้างผลกระทบเชิงบวกให้กับชุมชน  
 สังคม และสิ่งแวดล้อม

#### 1.5 ขอบเขตงานวิจัย

##### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวยุคที่มี  
 แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ประกอบด้วย แนวคิดของผู้ประกอบการและที่มาในการดำเนินงาน  
 โครงการเพื่อสังคม ลักษณะทางกายภาพ ลักษณะของธุรกิจ และรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อ  
 สังคม รวมถึงศึกษาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการเพื่อสังคม ตลอดจนข้อดีและข้อจำกัด  
 ในการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวยุคที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมกรณีศึกษา

### 1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในงานวิจัยนี้มีพื้นที่ศึกษาจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน โดยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการที่พนักงานท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา และ 3) ลูกค้าและนักท่องเที่ยวของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา

### 1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

งานวิจัยนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ เอกสารและวรรณกรรมเกี่ยวข้อง ข้อมูลของกรณีศึกษา ข้อมูลจากการสำรวจพื้นที่ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2565 จนถึงเดือนพฤษภาคม ปี พ.ศ. 2566

### 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ผู้ประกอบการของธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยว ได้ข้อมูลบทเรียนในการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมในการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม และทราบถึงข้อดี ข้อจำกัดในการดำเนินงาน รวมถึงข้อเสนอแนะจากนักท่องเที่ยวเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป
- 2) หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้เข้าใจถึงกระบวนการและกลไกการดำเนินงาน รวมถึงข้อดีและข้อจำกัดในการดำเนินงานของภาคธุรกิจเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการกำหนดนโยบาย มาตรการ และกลไกส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3) ลูกค้าและบุคคลทั่วไป ได้ทราบถึงผลประโยชน์จากการดำเนินงานโครงการที่พนักงานท่องเที่ยวที่นำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์กับธุรกิจ เพื่อให้มีความเข้าใจที่มากขึ้นซึ่งอาจนำไปสู่การเปลี่ยนมุมมอง และมีการสนับสนุนธุรกิจในลักษณะนี้เพิ่มมากขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นศึกษาการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวของ 2 กรณีศึกษา คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม
- 2.2 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

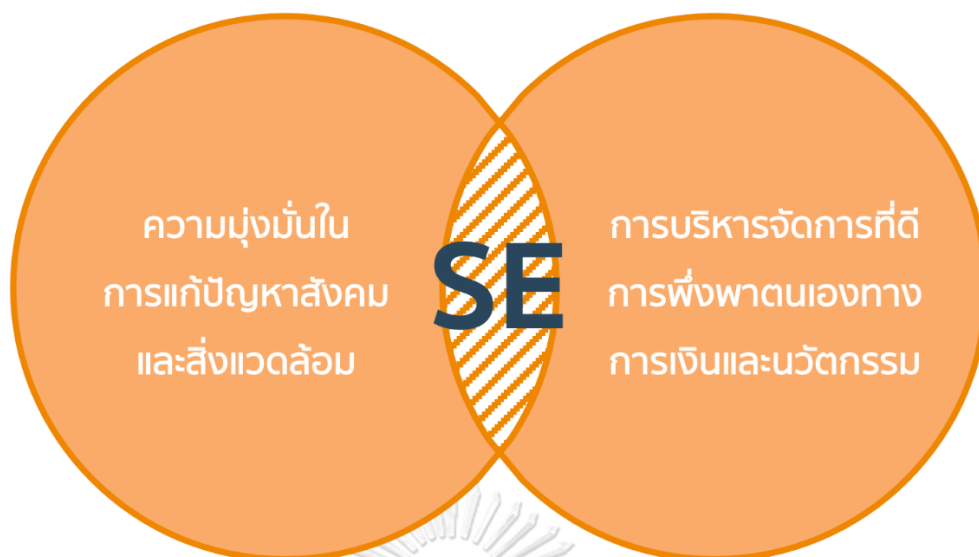
#### 2.1 แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมเกิดขึ้นจากแนวคิดการพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน โดยที่คำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือแนวคิด “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Line: TBL) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ (Elkington, 1998) แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาต่อเนื่องเป็นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งหมายให้สังคมมีความยั่งยืนด้วยการดำเนินกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร (McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1998) จากนั้นแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมจึงได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้ความสำคัญกับการพัฒนาสังคมให้เกิดความยั่งยืน ด้วยการใช้รูปแบบการดำเนินธุรกิจในลักษณะวิสาหกิจเพื่อสังคม แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาเพื่อให้ธุรกิจสามารถมีผลกระทบที่ดีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นที่ยอมรับกันในวงการธุรกิจในปัจจุบัน (Parrish, 2010) ในการทบทวนแนวคิดนี้จะประกอบด้วย การศึกษาคุณลักษณะ รูปแบบทางธุรกิจ ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย และกลไกการสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมของประเทศไทย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 2.1.1 คุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม

วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ Social Enterprise (SE) เป็นแนวคิดที่นำหลักการบริหารจัดการทางธุรกิจมาใช้ในการแก้ไขปัญหาทางสังคมและสิ่งแวดล้อม วิสาหกิจเพื่อสังคมอาจเป็นการทำธุรกิจด้านสินค้าหรือบริการ หรือการระดมทุน โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมเป็นหลัก มีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างองค์กรสาธารณะกุศลที่มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่สังคม และภาคธุรกิจที่มุ่งเน้นการสร้างผลกำไรเป็นหลัก (ภาพที่ 2-1)





ภาพที่ 2-1 คุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ที่มา: ผู้วิจัยปรับปรุงจาก สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.)

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมมีความหลากหลายทั้งรูปแบบและลักษณะในการดำเนินการ แต่ลักษณะสำคัญที่บ่งชี้ว่าการดำเนินงานดังกล่าวเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมมี 4 ประการ ได้แก่ (คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่อง "วิสาหกิจเพื่อสังคม"ฯ, 2558)

1. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทางสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นที่จะสร้างคุณค่าแก่สังคมในระยะยาว
2. มีรูปแบบการดำเนินการที่มีความยั่งยืนทางการเงิน วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งเน้นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนและมีกำไรเพื่อสามารถสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
3. มีการนำรายได้หรือผลกำไรส่วนหนึ่งกลับมาลงทุนเพื่อสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งเน้นการนำรายได้หรือผลกำไรส่วนหนึ่งกลับมาลงทุนในกิจกรรมที่ส่งเสริมสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. มีการดำเนินการอย่างโปร่งใสเป็นระบบมาตรฐาน วิสาหกิจเพื่อสังคมจะต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานของตนอย่างโปร่งใสและมีการบันทึกข้อมูลเพื่อตรวจสอบและสอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

แม้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีลักษณะร่วมที่สำคัญ 4 ประการข้างต้น แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่าคุณลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมแต่ละแห่งมีระดับของรายละเอียดและความเข้มข้นในการดำเนินการที่แตกต่างกันไป โดยจะขึ้นอยู่กับแนวคิดของผู้ประกอบการ หรือสิทธิประโยชน์ของภาครัฐที่สนับสนุนแก่วิสาหกิจเพื่อสังคม

### 2.1.2 รูปแบบทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม

จากการศึกษาวิจัยของคณะกรรมการการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่อง "วิสาหกิจเพื่อสังคม"ฯ (2558) สรุปได้ว่า เมื่อนำมุมมองของรูปแบบทางธุรกิจมาเป็นหลักในการจัดกลุ่มรูปแบบ วิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ สามารถจำแนกออกได้เป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. ธุรกิจที่เน้นการสร้างหน่วยธุรกิจที่มีรายได้สูงเพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-back-profit model) ตัวธุรกิจไม่ต้องสร้างผลกระทบทางสังคมโดยตรง และไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมทางสังคมที่ไปช่วยเหลือ เช่น กรณีร้านอาหาร Cabbages & Condoms ของคุณมีชัย วีระไวทยะ
2. ธุรกิจที่เน้นการขายสินค้าหรือบริการในตลาดปกติ เพื่อนำผลกำไรไปสนับสนุนสินค้าหรือบริการให้กับกลุ่มที่อยู่ฐานล่างของสังคม (Cross-subsidy model) เช่น กรณีของ Grameen Danone ที่ผลิตโยเกิร์ตขายคนในเมืองเพื่อให้มีส่วนต่างกำไรไปช่วยให้โยเกิร์ตที่ขายในชนบทมีราคาถูกลง คนยากจนสามารถซื้อบริโภคเองได้ หรือกิจการที่ใช้โมเดล One for One คือ ทุกสินค้าที่ถูกซื้อจะมีการบริจาคฟรี 1 ชิ้นให้กับกลุ่มคนด้อยโอกาสที่เป็นกลุ่มเป้าหมายทางสังคมของกิจการ โมเดลนี้ถูกใช้การอย่างแพร่หลาย
3. ธุรกิจที่เน้นไปที่การสร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการเอง (Social needs model) ได้แก่ กิจการที่จำหน่ายสินค้าหรือให้บริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดำเนินการค้าอย่างเป็นธรรม ตัวอย่างของกรณี เช่น เลมอนฟาร์ม มูลนิธิโรงพยาบาลอภัยภูเบศร์ บริษัทนวัตกรรมชาวบ้าน เป็นต้น
4. ธุรกิจที่ถือครองโดยผู้ด้อยโอกาสหรือกลุ่มชายขอบ (Beneficiaries-owned model) เช่น ธนาคารกรามีน ซึ่งผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่คือคนฝากเงินที่เป็นคนยากจน กิจการ TRY ARM โดยกลุ่มคนที่ถูกเลิกจ้างอย่างไม่เป็นธรรมจากบริษัทเป็นผู้ถือหุ้นร่วมกัน
5. โมเดลธุรกิจที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการปกติ แต่เน้นการจ้างงานผู้ด้อยโอกาสเป็นหลักในโครงสร้างองค์กร (Work integration model) เช่น กิจการ Call center ของมูลนิธิเพื่อการพัฒนาคอนพิการมหาไถ่ ซึ่งมีพนักงานทั้งหมดเป็นคนพิการ

### 2.1.3 ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคม

การดำเนินวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้ (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561; สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2555 อ้างถึงใน สานิตย์ หนูนิล, 2555)

1. ความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneurship) ผู้ประกอบการทางสังคมเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันให้วิสาหกิจเพื่อสังคมประสบความสำเร็จ เนื่องจากวิสาหกิจเพื่อสังคม

คือธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักในทางสังคม จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีทักษะในการขับเคลื่อนธุรกิจ รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมไปพร้อมกัน

2. เป้าหมายทางสังคม (Social mission) คือ ภารกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ตั้งขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม โดยการวางภารกิจทางสังคมนี้เป็นขั้นตอนสำคัญและเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคม
3. นวัตกรรมทางสังคม (Social innovation) ในฐานะที่วิสาหกิจเพื่อสังคมมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับสังคม จึงไม่อาจปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยวิธีการและแนวคิดทางธุรกิจทั่วไปได้ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการในรูปของนวัตกรรมทางสังคมจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง
4. ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitive advantage) และความสามารถในการขยายกิจการ (Scalability) ขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจช่วยให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Productivity) สามารถแข่งขันได้ ทำให้มีการทำกำไรและการรักษากิจการให้อยู่รอดได้ และเพื่อสร้างความยั่งยืนของกิจการ การขยายกิจการก็มีความสำคัญในการตอบโจทย์ผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจและความมั่นคงของกิจการ (Economic value creation) ทั้งยังเป็นการขยายผลกระทบทางสังคม (Social value creation) อีกด้วย
5. การเชื่อมสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement) การดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องมีการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม เพื่อให้มีการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้เหมาะสมและเพียงพอ โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมควรมีการบริหารงานอย่างรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
6. ความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมของสังคม (Social ownership) วิสาหกิจเพื่อสังคมควรสร้างความเป็นเจ้าของให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Inclusive ownership) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนในการขับเคลื่อนกิจการ ซึ่งการสร้างความเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมให้แก่ชุมชนหรือสังคมภายนอก ช่วยให้วิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถรักษาภารกิจด้านทางสังคมให้ยั่งยืนต่อไป และสามารถทำงานโดยได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในสังคม
7. ภาคีเครือข่ายและการเชื่อมโยงกับธุรกิจกระแสหลัก (Business networking) วิสาหกิจเพื่อสังคมมักเป็นกิจการขนาดเล็ก ซึ่งหมายถึง การเป็นที่รู้จักในสังคมตลอดจนกลุ่มลูกค้านั้นไม่สามารถเทียบกับธุรกิจกระแสหลักได้ ตลอดจนการมีอำนาจต่อรองที่น้อยกว่า และความเสี่ยงในการวางตำแหน่งทางการตลาดมีค่อนข้างสูง ดังนั้น ภาคีเครือข่ายและการเชื่อมโยงกับธุรกิจกระแสหลักจึงเป็นเรื่องจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง สร้างความเข้มแข็ง และการต่อยอดเพื่อสร้างตำแหน่งทางธุรกิจ เพื่อให้กิจการสามารถขับเคลื่อนอยู่ในตลาด

### 2.1.4 วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยเองก็เป็นหนึ่งประเทศที่มีการลงทุนประกอบธุรกิจและอยู่ในตลาดการแข่งขันที่รุนแรงจนก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคม รวมไปถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ดังนั้น ประเทศไทยจึงรับได้เอาแนวคิดที่วิสาหกิจเพื่อสังคมมาปรับใช้เพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างยิ่งย่น โดยมีการนำเอาการสร้างประโยชน์เพื่อสังคมตามเป้าประสงค์ขององค์กรสาธารณะกุศลมาผสมผสานกับการทำธุรกิจของภาคเอกชนที่สามารถสร้างกำไร เมื่อนำมาผนวกรวมกันก็จะเป็นรูปแบบของการทำธุรกิจโดยมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาสังคมเป็นวัตถุประสงค์หลัก โดยยังมีผลกำไรเพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานด้วยการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน จากการที่ประเทศไทยเห็นความสำคัญของประเด็นการจัดตั้งวิสาหกิจเพื่อสังคม จึงเกิดกฎหมายที่ว่าด้วยการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมขึ้น ประกอบด้วย

#### 1. แผนแม่บทว่าด้วยการสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2553-2557

ในปี พ.ศ. 2553 รัฐบาลได้มีนโยบายให้จัดทำแผนแม่บทสร้างเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2553-2557 เพื่อริเริ่มและสนับสนุนให้เกิดการจัดตั้งกลไกการบริหารจัดการและขับเคลื่อนวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเสนอให้จัดตั้งองค์กรเพื่อการดำเนินการเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้แก่

- 1) คณะกรรมการสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (คกส.) จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2553 เพื่อกำกับเชิงยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ดูแลทั้งในส่วนของธนาคารเพื่อกิจการเพื่อสังคมและสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ โดยมีสัดส่วนจาก 4 ภาคส่วนเท่ากัน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคผู้ประกอบการทางสังคม มีกระบวนการคัดเลือกประธานและกรรมการอย่างเป็นระบบโปร่งใส โดยเน้นไปที่คนที่สนใจและเกี่ยวข้องมากกว่าการกำหนดโดยตำแหน่งหน้าที่ โดยจะทำงานผ่าน 2 เครื่องมือสำคัญ ได้แก่ แผนแม่บทส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งชาติ และกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมแห่งชาติ
- 2) สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามระเบียบกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ว่าด้วยการจัดตั้งสำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2553 เพื่อขับเคลื่อนนโยบายที่ได้กำหนดในระดับชาติภายใต้บทบาทของภาครัฐ โดยมีหน้าที่สำคัญ 5 ประการ (คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่อง "วิสาหกิจเพื่อสังคม"ฯ, 2558) ได้แก่
  - (1) การนำแผนแม่บทสู่การปฏิบัติผ่านการสร้างความร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ
  - (2) การร่วมกำหนดแนวทางบริหารจัดการกองทุนฯ ให้มีประสิทธิภาพ

- (3) การสนับสนุนการสร้างระบบนิเวศน์ในการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม
- (4) ดำเนินการเรื่องระบบรับรองและทะเบียนกิจการเพื่อสังคม และ
- (5) การเชื่อมต่อประเด็นความต้องการ ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการสู่การสนับสนุนเพิ่มเติมในระดับนโยบาย

## 2. พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 เป็นกฎหมายที่ตราขึ้นเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจที่มีส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาชุมชน สังคมหรือสิ่งแวดล้อม หรือเพื่อประโยชน์ส่วนรวมอื่นหรือคืนประโยชน์ให้แก่สังคม ซึ่งสมควรได้รับการส่งเสริมให้ขยายตัวมากขึ้นและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยพระราชบัญญัตินี้มีการกำหนดมาตรการในการสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ได้รับการจดทะเบียน และมีการจัดตั้งสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) เพื่อเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่ใช่วิสาหกิจตามกฎหมาย ให้เข้ามาทำหน้าที่แทนสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติที่ปิดตัวลงในปี พ.ศ. 2559 โดยมีพันธกิจในการส่งเสริมและพัฒนาให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีคุณภาพพึ่งพาตนเองได้ เกิดการขยายตัวอย่างกว้างขวางเพื่อเข้ามาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศที่เป็นธรรมและยั่งยืน เป็นหน่วยวิชาการและรับผิดชอบการรณรงค์ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม รวมถึงการขึ้นทะเบียนวิสาหกิจเพื่อสังคม และดำเนินการสนับสนุนและให้สิทธิประโยชน์ตามมาตรการต่าง ๆ ของภาครัฐ

### 2.1.5 กลไกการสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมของประเทศไทย

สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายไทยซึ่งดำเนินกิจการเกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือการบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคมเป็นเป้าหมายหลักของกิจการ และได้รับการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 จะได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้ (สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2564, 2565ข)

1. สิทธิประโยชน์ด้านภาษีอากรตามประมวลรัษฎากร วิสาหกิจเพื่อสังคมที่จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล แต่ยังมีหน้าที่ต้องยื่นภาษีอยู่ โดยประเภทภาษีที่ได้รับการยกเว้นคือภาษีเงินได้นิติบุคคลเท่านั้น ทั้งนี้ วิสาหกิจเพื่อสังคมที่จะได้รับสิทธิประโยชน์นี้ต้องมีลักษณะดังนี้ (สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2565ก)
  - 1) ต้องเป็นนิติบุคคลประเภทห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล (ห้างหุ้นส่วนสามัญจดทะเบียน ห้างหุ้นส่วนจำกัด) หรือบริษัท (บริษัทจำกัด บริษัทมหาชนจำกัด)

- 2) ต้องจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมประเภท “ไม่ประสงค์แบ่งปันกำไร” ในการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม
  - 3) ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ตามมาตรา 10 ของพระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 735) พ.ศ. 2564
2. สิทธิประโยชน์ในการระดมทุนจากประชาชนเป็นการทั่วไป เป็นมาตรการที่ทางสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ที่ออกมาเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยเฉพาะ สิทธิประโยชน์นี้ทำให้บริษัทจำกัดที่จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมแล้ว สามารถระดมทุนจากประชาชนเป็นการทั่วไป โดยไม่ต้องเปลี่ยนสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และไม่มีเพดานจำกัดจำนวนผู้ลงทุน รวมถึงยอดของการระดมทุน รวมทั้งในการดำเนินการไม่ต้องแจ้งต่อ กลต. แต่ในหนังสือชี้ชวนต้องระบุให้ชัดเจนเกี่ยวกับข้อจำกัดตามกฎหมายของการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม
  3. สิทธิประโยชน์ตามมาตราการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ทางกระทรวงการคลัง ได้ประกาศกฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2564 โดยมีการกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดซื้อจัดจ้างผลิตภัณฑ์ ชิ้นงาน หรือบริการที่ผลิตหรือจัดทำขึ้นจากวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562
  4. การสนับสนุนด้านการเงินจากกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ได้มีการให้จัดตั้งกองทุนส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมมีวัตถุประสงค์ของกองทุนเพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยให้วิสาหกิจเพื่อสังคมกู้ยืมสำหรับดำเนินการก่อตั้ง ปรับปรุง และพัฒนากิจการของวิสาหกิจเพื่อสังคมนั้นให้มีประสิทธิภาพและขีดความสามารถเพิ่มขึ้น ให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุนในการประกอบกิจการในระยะเริ่มแรก

## 2.2 ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder theory) พัฒนาโดย Edward R. Freeman ในปี ค.ศ. 1984 เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถเลือกตัดสินใจและดำเนินการในทิศทางที่เหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่จำกัดเพียงผู้ถือหุ้นหรือเจ้าขององค์กรเท่านั้น ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียนี้เน้นการคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ถือเป็นตัวแทนที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร ไม่

ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่งขัน ภาครัฐ หรือชุมชน (Freeman & McVea, 2001) ทั้งนี้ ปัจจุบันผู้มีส่วนได้เสียส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการอยู่ร่วมกันระหว่างธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือแนวคิดไตรกำไรสุทธิ ส่งผลให้ธุรกิจเกิดการพัฒนาแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ด้วย (Clarkson, 1995) องค์กรจึงควรวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น (Simmons, 2004) ในกรอบทฤษฎีนี้จะประกอบด้วยการศึกษาประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และประเภทของผู้มีส่วนได้เสียเสีย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.2.1 ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย

จากการที่ภาคธุรกิจได้รับความคาดหวังจากสังคมว่าควรมีบทบาทมากขึ้น เนื่องจากการดำเนินการของธุรกิจนั้นส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม องค์กรธุรกิจจึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจเริ่มเข้ามามีความเกี่ยวข้องในการตัดสินใจทางธุรกิจ (Corporate decision-making) มากขึ้น โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยให้ องค์กรธุรกิจสามารถพัฒนาการปฏิบัติในเชิงสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจให้เข้ากับกลยุทธ์หลักขององค์กรได้ และก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ (สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร, 2553)

- นำไปสู่การพัฒนาสังคมอย่างเท่าเทียมและยั่งยืน โดยการให้โอกาสแก่ผู้มีส่วนได้เสียได้แสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจ
- ทำให้ให้เกิดการผสมผสานทรัพยากร เช่น ทรัพยากรด้านความรู้ ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรในการปฏิบัติการ ที่สามารถช่วยในการแก้ไขปัญหาและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จโดยองค์กรใดองค์กรหนึ่ง
- ทำให้องค์กรสามารถเรียนรู้ผู้มีส่วนได้เสียและมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ก่อให้เกิดการพัฒนาการตลาดและการกำหนดโอกาสทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ
- ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงและมีเสถียรภาพทางธุรกิจ โดยการสร้างความเชื่อถือระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย

### 2.2.2 ประเภทของผู้มีส่วนได้เสีย

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียนั้นมองว่าธุรกิจกับสังคมเป็นระบบที่ผสมผสานอยู่ด้วยกันและไม่สามารถแยกขาดออกจากกันได้ องค์กรธุรกิจต้องการการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และผู้มีส่วนได้เสียเองก็ต้องอาศัยองค์กรธุรกิจในการตอบสนองความต้องการและสร้างความเป็นอยู่ที่ดี

ดี โดยองค์กรธุรกิจแต่ละองค์กรนั้นจะมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะ โดยพิจารณาจากรูปแบบของการมีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary stakeholders) เป็นผู้ใกล้ชิดองค์กรโดยตรงและได้รับประโยชน์หรือผลกระทบทางตรงจากการประกอบกิจการ เช่น พนักงาน ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า ผู้ส่งมอบ ครอบครัวยุติธรรม นักลงทุน ชุมชนรอบถิ่นตั้งองค์กร เป็นต้น
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary stakeholders) เป็นผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อมหรือสังคมไกลออกไป โดยเป็นผู้ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบทางอ้อมจากการประกอบกิจการ เช่น รัฐบาล หน่วยงานของรัฐ สมาคมการค้า กลุ่มวิชาชีพ NGO ผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าหรือพนักงานในอนาคต ชุมชนนอกถิ่นที่ตั้งองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 2-2 ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ที่มา: ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (ม.ป.ป.)

เนื่องจากผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจ องค์กรจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียร่วมแลกเปลี่ยนพูดคุยทำความเข้าใจระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็นและความต้องการ มองประเด็นเร่งด่วนว่าตรงกันหรือไม่ สอดคล้องหรือขัดแย้งกันอย่างไรบ้าง สิ่งเหล่านี้เพื่อค้นหาประเด็นที่สามารถส่งผลกระทบและเป็นความคาดหวังที่มีต่อธุรกิจ ที่ครอบคลุมทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่องค์กรคาดการณ์หรือประเมินไว้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้เกิดจากองค์กรคิดเองแต่ฝ่ายเดียว ทั้งนี้ อาจจะออกแบบเครื่องมือสำหรับวางแผนการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นระบบโดยระบุเป้าหมายการมีส่วนร่วมอยู่ด้วย เพื่อให้แน่ใจว่ารูปแบบหรือกิจกรรมที่ใช้มีความชัดเจน รวมถึงควรกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน ซึ่งการมีส่วนร่วมสามารถทำได้หลายรูปแบบและวิธีการภายใต้ความถี่ของการมีส่วนร่วมที่แตกต่างกัน

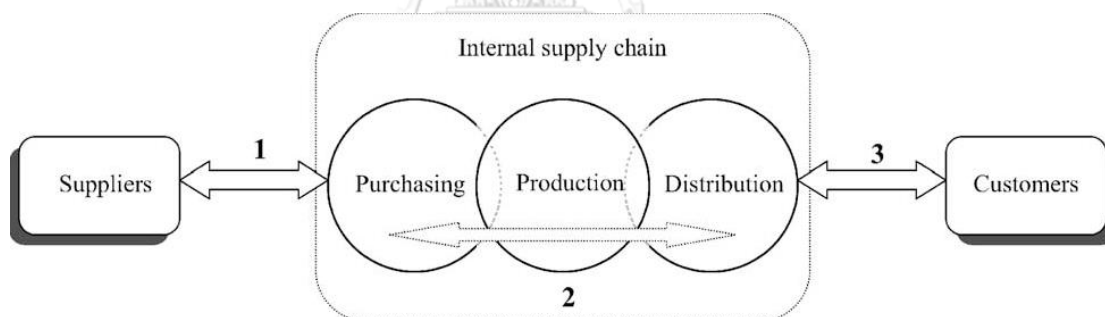


## 2.3 แนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

แนวคิดการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management: SCM) คือ การปฏิสัมพันธ์ของการจัดการกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุปทานของสินค้าและบริการ ซึ่งการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมีบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก โดยในการทบทวนแนวคิดนี้จะประกอบด้วยการศึกษาเข้าถึงองค์ประกอบในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน ประกอบด้วยแนวคิดห่วงโซ่อุปทาน ห่วงโซ่คุณค่า และการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า มีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ห่วงโซ่อุปทาน

ห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) คือ กระบวนการที่เชื่อมโยงการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าปลายทางทั้งด้านสินค้าและบริการ เพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญตั้งแต่ต้นน้ำ (Upstream) ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) ได้แก่ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Suppliers) ผู้ผลิต (Manufactures) ศูนย์กระจายสินค้า หรือ ร้านค้าย่อย (Distribution centers or retailers) และลูกค้าหรือผู้บริโภค (Customers) ทั้งนี้ ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทานจะประกอบด้วย การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารสินค้าและเงินทุน ซึ่งจะอยู่ระหว่างขั้นตอนแต่ละกระบวนการในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า

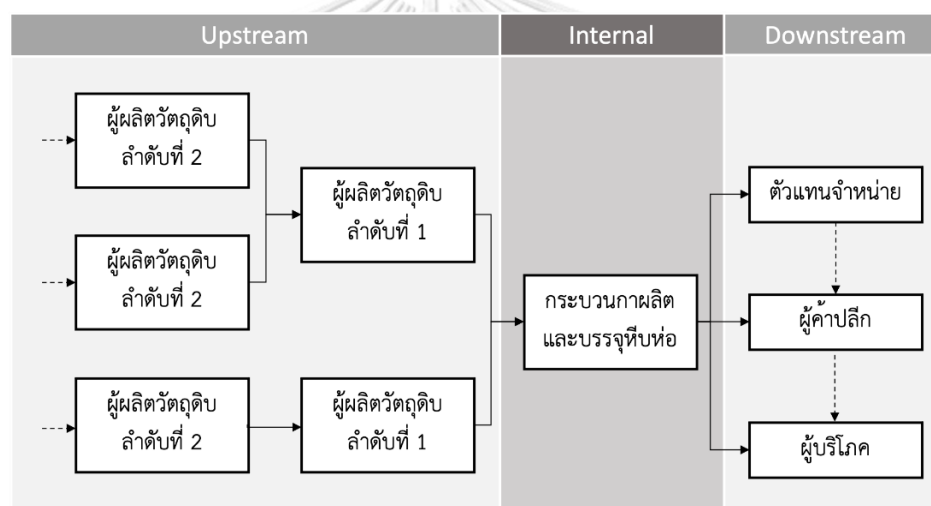


ภาพที่ 2-3 แผนภาพห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)

ที่มา: Chen & Paulraj (2004)

จากนิยามของห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ทราบได้ว่าองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกันทางด้านการค้า ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ผลิต พ่อค้าคนกลาง ผู้ค้าปลีกหรือผู้บริโภคลำดับสุดท้าย จะสามารถเชื่อมโยงกันได้ด้วยเส้นทางตามห่วงโซ่อุปทาน โดยองค์ประกอบของห่วงโซ่อุปทานมีด้วยกัน 3 ส่วนสำคัญ (ภาพที่ 2-4) มีรายละเอียดดังนี้

1. ห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ (Upstream supply chain) เป็นองค์ประกอบส่วนแรกของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุดิบ โดยรวมถึงการเคลื่อนที่ของวัตถุดิบจากผู้ผลิตลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 เรื่อยมาจนเป็นวัตถุดิบในการผลิตและเข้าสู่กระบวนการผลิตขององค์กร
2. ห่วงโซ่อุปทานภายในการผลิต (Internal supply chain) องค์ประกอบนี้จะอยู่ส่วนกลางของห่วงโซ่อุปทาน เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการผลิตหลังจากรับวัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายไปจนถึงการบรรจุหีบห่อและจัดเก็บในคลังสินค้า
3. ห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำ (Downstream supply chain) เป็นองค์ประกอบส่วนสุดท้ายของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งหลังจากห่วงโซ่อุปทานภายในการผลิตได้มีการบรรจุหีบห่อและจัดเก็บในคลังสินค้าแล้ว ส่วนห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำจะเริ่มต้นที่ผู้กระจายสินค้า ผู้ค้าปลีก ผู้ขายตรงไปจนถึงผู้บริโภคลำดับสุดท้าย



CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่ 2-4 องค์ประกอบของห่วงโซ่อุปทาน

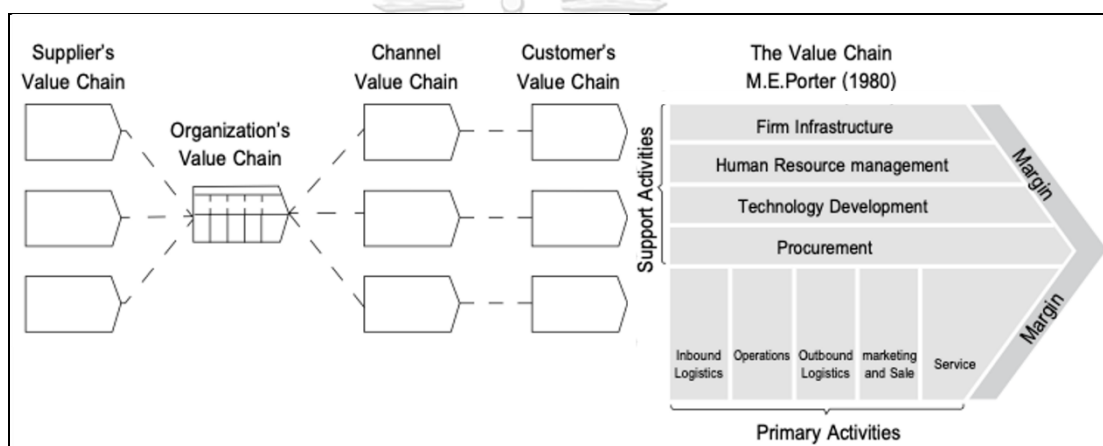
ที่มา: ผู้วิจัยปรับปรุงจาก กิตติ กักดีวัฒนกุล (2546)

วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานนั้นคือการเพิ่มมูลค่าโดยรวมของห่วงโซ่อุปทานให้เกิดขึ้นมากที่สุด สำหรับห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างผลกำไรของห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งคือความแตกต่างระหว่างรายได้ที่ได้รับจากผู้บริโภคกับต้นทุนโดยรวม (Chopra & Meindl, 2001) แต่จากการแข่งขันทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการตลาด ด้านเทคโนโลยี และด้านนวัตกรรม ส่งผลให้ความต้องการของผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริโภคไม่ได้มองเพียงคุณลักษณะหรือคุณสมบัติทั่วไปของผลิตภัณฑ์เท่านั้น ทำให้ธุรกิจในยุคนี้จำเป็นต้องมีความร่วมมือระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ต้นน้ำไปจน

ปลายน้ำเพื่อรักษาและสร้างมูลค่าของสินค้าและบริการทั้งห่วงโซ่อุปทาน จึงได้ริเริ่มการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ขึ้น

### 2.3.2 ห่วงโซ่คุณค่า

แนวคิดห่วงโซ่อุปทานมีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่ Porter (1980) ได้เสนอไว้ และเกี่ยวข้องกับระบบคุณค่า (Value systems) โดยแนวคิดดังกล่าวมุ่งให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานของแต่ละหน่วยธุรกิจ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับผู้บริโภค โดยมุ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน การเชื่อมโยงกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value creation activities) และการเชื่อมโยงกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานด้วยกัน



ภาพที่ 2-5 ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ตามแนวคิดของ Porter (1980)

ที่มา: ผู้วิจัยปรับปรุงจาก ศรีสม (2553)

จากแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่าของ Porter (ภาพที่ 2-5) จะเห็นได้ว่า กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมหลัก (Primary activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support activities) ซึ่งทั้งสองกิจกรรมมีส่วนในการช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร โดยกิจกรรมหลัก 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือการบริการ การตลาด และการขนส่งสินค้าหรือบริการไปสู่ผู้บริโภค ประกอบด้วย 1) การนำเข้าวัตถุดิบ (Inbound logistics) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่งการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ 2) การผลิต (Operations) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้าเป็นขั้นตอนการผลิต 3) การกระจายสินค้า (Outbound logistics) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้า และบริการไปยังลูกค้า 4) การตลาดและการขาย (Marketing

and sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ และ 5) การบริการให้ลูกค้าประทับใจ (Customer services) เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

ส่วนกิจกรรมสนับสนุนเป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การจัดหา (Procurement) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบเพื่อมาใช้ในการกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ 2) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology development) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต 3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 4) โครงสร้างพื้นฐาน (Firm infrastructure) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร ทั้งนี้ กิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้จนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้นจะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย

### 2.3.3 ห่วงโซ่คุณค่าในระบบห่วงโซ่อุปทาน

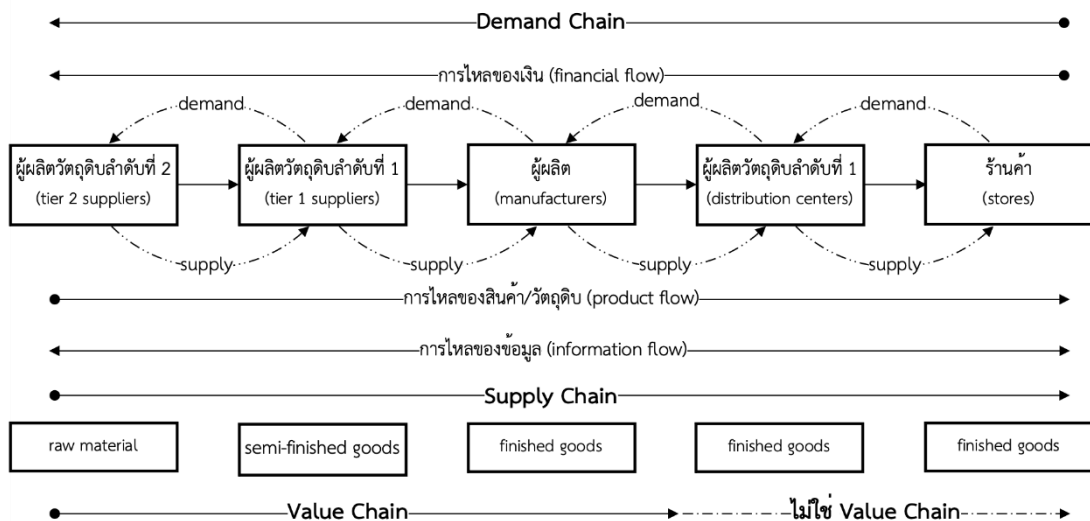
จากนิยามของห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่คุณค่าที่ได้กล่าวไปข้างต้น หากมองในภาพรวม สิ่งที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างสองแนวคิด คือ ห่วงโซ่คุณค่าจะให้ความสำคัญกับคุณค่าในสายตาของลูกค้าเป็นหลัก ในขณะที่ห่วงโซ่อุปทานจะให้ความสำคัญกับการลดค่าใช้จ่ายของผู้ผลิต (ตารางที่ 2-1) อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวเป็นมุมมองที่เสริมซึ่งกันและกัน โดยเป็นการมองกระบวนการต่าง ๆ ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสินค้าหรือบริการเพื่อออกสู่ตลาดไปยังผู้บริโภค โดยมุมมองหนึ่งมองในเรื่องของการผลิตไปยังผู้บริโภค และอีกมุมมองหนึ่งที่คุณค่าและค่าตอบแทนที่ได้รับและย้อนกลับมายังต้นน้ำ ซึ่งทั้งสองห่วงโซ่นี้มีกระบวนการในการดำเนินธุรกิจทับซ้อนกัน (ภาพที่ 2-6) ดังนั้น ในปัจจุบันเมื่อพูดถึงการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานมักจะเป็นการพูดถึงการบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจอันจะสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Lambert et al., 2005) ซึ่งจะเห็นถึงการให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ถูกสร้างขึ้นในระบบห่วงโซ่อุปทานที่มากขึ้น

ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)

ประเด็น	ห่วงโซ่อุปทาน (supply chain)	ห่วงโซ่คุณค่า (value chain)
นิยาม	- การจัดการการไหลทั้งหมดของสินค้าจากผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบถึงผู้บริโภค	- ห่วงโซ่ของกิจกรรมที่ทำให้ผลผลิตมีคุณค่ามากกว่าผลรวมของ ค่าใน แต่ละกิจกรรม

ประเด็น	ห่วงโซ่อุปทาน (supply chain)	ห่วงโซ่คุณค่า (value chain)
	- การบูรณาการของกระบวนการทางธุรกิจในห่วงโซ่อุปทาน	
จุดเน้น	- เน้นที่กิจกรรมต้นน้ำเพื่อบูรณาการผู้ผลิตวัตถุดิบและกระบวนการผลิต	- เน้นที่กิจกรรมปลายน้ำเพื่อสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า
วัตถุประสงค์	- เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ผลิต - เพื่อเติมเต็มความต้องการของลูกค้าให้สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	- เพื่อเพิ่มคุณค่าโดยตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออก และเพิ่มกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าขึ้น
ขอบเขต	- เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือ - เริ่มตั้งแต่ผู้จำหน่ายวัตถุดิบของผู้จำหน่ายวัตถุดิบจนถึงลูกค้า	- เริ่มตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์

ที่มา: Feller et al. (2006)



ภาพที่ 2-6 ห่วงโซ่คุณค่าในกระบวนการห่วงโซ่อุปทาน

ที่มา: ผู้วิจัยปรับปรุงจาก ยรรยง ศรีสม (2553)

#### 2.3.4 การพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเพื่อการยกระดับมูลค่าเพิ่ม

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2561) กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าเป็นไปเพื่อพัฒนาระบบธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างภาคีพันธมิตรธุรกิจภายใต้การจัดการ

ความสัมพันธ์ในระบบธุรกิจสู่เป้าหมายร่วม (Mutual goal) ภายใต้แนวคิดการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า ดำเนินการได้ใน 4 แนวทาง คือ 1) การยกระดับตัวผลิตภัณฑ์ (Product upgrading) 2) การยกระดับกระบวนการผลิต (Process upgrading) 3) การยกระดับสถานะในห่วงโซ่คุณค่า (Functional upgrading) และ 4) การขยายธุรกิจไปในห่วงโซ่คุณค่าอื่นเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาด (Chain upgrading) โดยกรอบแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย การดำเนินการ 9 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะดำเนินโครงการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า 2) การวิเคราะห์สถานการณ์ (Value chain analysis) 3) การกำหนดแนวคิดธุรกิจ 4) การกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ 5) การกำหนดตลาดเป้าหมายและกลยุทธ์การตลาด 6) การออกแบบระบบธุรกิจภายใต้ห่วงโซ่คุณค่า 7) การจัดทำแผนธุรกิจ 8) การดำเนินธุรกิจภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าสู่การบรรลุเป้าหมายร่วม และ 9) การติดตามประเมินผลข้อมูล

ทั้งนี้ เนื่องจากการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการนั้น สามารถทำได้โดยหลายองค์กรในห่วงโซ่อุปทานเดียวกันและส่งต่อคุณค่าในแต่ละช่วงต่อเนื่องกันไป ทำให้มีการพูดถึงกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative strategy) ซึ่งคือกลยุทธ์ที่องค์กรธุรกิจใช้ในการทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วม ประกอบด้วย ความร่วมมือในเรื่องข้อมูลข่าวสาร ความรู้ นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์บริการ การเงิน โดยภาคีพันธมิตรจะร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมภายใต้ระบบธุรกิจที่ออกแบบให้มีการจัดการทั้งในกิจกรรมระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยการนำทุนทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรมนุษย์ และความสามารถหลักมาบริหารจัดการความสัมพันธ์ใหม่เพื่อการยกระดับความสามารถในการทำธุรกิจและการแข่งขันภายใต้เป้าหมายและแผนธุรกิจที่กำหนดร่วมกัน

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ

ในการศึกษารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจ หรือ “โมเดลธุรกิจ” (Business model) ซึ่งคือ รูปแบบในการดำเนินงานธุรกิจในภาพรวม มีความครอบคลุมตั้งแต่ธุรกิจนำเสนอสินค้าหรือบริการอะไร กับใคร อย่างไร หรือที่ไหน และมีรายได้และค่าใช้จ่ายอย่างไร รวมถึงจะส่งมอบคุณค่าในบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอย่างไร ดังนั้น โมเดลธุรกิจควรคิดก่อนที่จะเริ่มธุรกิจ แต่ถ้าทำธุรกิจไปแล้วก็ยังสามารถนำโมเดลธุรกิจมาปรับปรุงโดยปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นได้ โดยหนึ่งในเครื่องมือที่จะช่วยคิดและสร้างโมเดลธุรกิจที่ดี และเป็นที่ยอมรับกันอย่างมาก คือ แบบจำลองธุรกิจ ซึ่งถูกพัฒนาและนำเสนอโดย Alexander Osterwalder โดยในการทำแบบจำลองธุรกิจนี้เป็นเหมือนแม่แบบที่จะช่วยทำให้เข้าใจธุรกิจได้ดีมากขึ้น

### 2.4.1 แบบจำลองธุรกิจ

แบบจำลองธุรกิจ หรือ Business Model Canvas (BMC) คือ เครื่องมือที่ช่วยให้สามารถมองเห็นธุรกิจของได้รอบด้าน ใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน และปรับกลยุทธ์ธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่

วิเคราะห์ธุรกิจผ่านปัจจัย 9 ด้านซึ่งครอบคลุมส่วนสำคัญต่าง ๆ ของธุรกิจ ใช้ได้กับธุรกิจทุกประเภท ปัจจุบันนักธุรกิจและนักการตลาดให้การยอมรับและใช้เครื่องมือตัวนี้เป็นเครื่องมือพื้นฐาน ซึ่งองค์ประกอบปัจจัยทั้ง 9 ด้าน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, ม.ป.ป.) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **คู่ค้าหลักของธุรกิจ (Key partners)** คือ พันธมิตรหรือหุ้นส่วนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในด้านของการหาวัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพ การช่วยประชาสัมพันธ์ จะทำให้ธุรกิจของเรามีความน่าเชื่อถือ ประเภทของพันธมิตรหรือหุ้นส่วนสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความร่วมมือระหว่างผู้ที่ไม่ใช่คู่แข่ง ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างคู่ค้าในสินค้าบางประเภท การร่วมทุนในการพัฒนาธุรกิจใหม่ หรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ และการหาวัตถุดิบที่ดีและมีคุณภาพสำหรับสินค้าและบริหารจากผู้จัดจำหน่ายที่มีความน่าเชื่อถือ
2. **กิจกรรมหลัก (Key activities)** คือ กิจกรรมหลักที่ช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จ จะต้องดำเนินการใด ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อโมเดลธุรกิจที่ได้สร้างไว้เป็นหลัก เช่น หากดำเนินธุรกิจที่เน้นการผลิต กิจกรรมหลักอาจจะเป็นการพัฒนากระบวนการผลิต การวิจัยพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค หรือถ้าเป็นธุรกิจภาคบริการ ก็จะเป็นการให้ความสำคัญกับคุณค่าที่จะส่งมอบให้ ผ่านการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว เป็นต้น
3. **ทรัพยากรหลัก (Key resources)** คือ ทรัพยากรหลักที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อให้กิจกรรมหลักดำเนินการต่อไปได้ โดยทรัพยากรหลักจะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างข้อเสนอทางคุณค่า การเข้าถึงลูกค้า สร้างสายสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อสร้างได้รายจากโมเดลธุรกิจได้ ทั้งนี้ ทรัพยากรที่สำคัญแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพย์สินทางปัญญา ทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรทางการเงิน
4. **คุณค่าสินค้าหรือบริการ (Value propositions)** คือ คุณค่าที่ส่งมอบให้ลูกค้า อะไรคือจุดแข็ง อะไรที่ทำให้ลูกค้าซื้อสินค้า คุณค่าที่แตกต่างที่มอบให้แก่ลูกค้านี้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของธุรกิจที่ไม่เหมือนใคร เรียกอีกอย่างหนึ่งคือ จุดขายของสินค้าหรือบริการ แต่ละธุรกิจจะต้องสืบค้นว่าสิ่งนั้นคืออะไร เทคนิคนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้เพื่อสร้างความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่งทางธุรกิจ
5. **ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships)** คือ การสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า มีเป้าหมายสูงสุดคือความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า เป็นกระบวนการตั้งแต่การนำเสนอสินค้าหรือบริการไปจนถึงการทำให้เกิดการซื้อซ้ำ เรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองทุกเส้นทางการเดินทางของลูกค้า

(Customer journey) อย่างแท้จริง ทั้งนี้ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management : CRM) จะทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และเน้นให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อธุรกิจ และมีโอกาสที่จะเกิดซื้อซ้ำหรือกลับมาใช้บริการมากที่สุด จนทำให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ (Brand loyalty) ทำให้มีโอกาสทางธุรกิจรวมถึงมีกำไรในระยะยาว

6. **ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Channels)** คือ ช่องทางที่จะเข้าถึงลูกค้า ซึ่งธุรกิจสามารถใช้เป็นพื้นที่ในการสื่อสาร นำเสนอสินค้า และติดต่อกับลูกค้าด้วยช่องทางต่าง ๆ ที่มีการมีช่องทางเข้าถึงลูกค้าจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ลูกค้ารับรู้สินค้าหรือบริการ ยิ่งไปกว่านั้นการใช้ช่องทางที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าของสินค้านั้นได้ โดยช่องทางเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นตลอดกระบวนการตั้งแต่ก่อนการขายไปจนถึงหลังการขาย
7. **การจัดกลุ่มลูกค้า (Customer segments)** คือ การรู้ว่าลูกค้าคือใคร ซึ่งสามารถใช้แผนภาพวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อหาความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายได้ การที่ธุรกิจรู้ว่ากลุ่มลูกค้าคือใครจะทำให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการกลุ่มลูกค้าได้อย่างตรงจุด ด้วยกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้า นั้น ๆ รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องการตลาดและการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า
8. **โครงสร้างต้นทุน (Cost structure)** คือ โครงสร้างประเภทของค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ มักประกอบด้วยต้นทุนคงที่ (Fixed cost) และต้นทุนผันแปร (Variable cost) โครงสร้างของต้นทุนจะถูกนำมาใช้เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การกำหนดราคาสินค้า เช่น การกำหนดราคาตามต้นทุน นอกจากนี้โครงสร้างต้นทุนยังแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร ถ้าบริหารจัดการดีจะช่วยลดต้นทุนได้มากยิ่งขึ้น
9. **กระแสรายได้ (Revenue streams)** คือ รูปแบบของรายได้หลัก และรายได้รองจากแหล่งอื่น ๆ การที่สามารถระบุแหล่งรายได้ได้อย่างชัดเจนได้ จะทำให้รู้ว่าควรเน้นหนักไปในทิศทางใด เพื่อก่อให้เกิดรายได้สูงสุดให้กับธุรกิจ

#### 2.4.2 แบบจำลองธุรกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม

นอกจากแบบจำลองธุรกิจ (BMC) จะช่วยในการออกแบบโมเดลธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว ยังสามารถใช้ในการออกแบบโมเดลธุรกิจสำหรับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม แต่เนื่องจากวิสาหกิจเพื่อสังคมมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไปในแง่ของเป้าหมายทางสังคม จึงมีการพัฒนาเครื่องมือในการออกแบบโมเดลธุรกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยเฉพาะ คือ แบบจำลองธุรกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Business Model Canvas: SBMC) โดย Social Innovation Lab and Tandemic



(2013, as cited in Social Business Design, n.d.) ได้ต่อยอดจากแบบจำลองธุรกิจ โดยเพิ่มองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน (แพรวา สาธุธรรม, ม.ป.ป.) คือ

1. **กลุ่มผู้รับผลประโยชน์ทางสังคม (Beneficiary segments)** ใครคือกลุ่มที่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจการบ้าง เช่น กลุ่มคนด้อยโอกาส คนพิการ เกษตรกรรายย่อย ฯลฯ กลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์อาจเป็นคนละกลุ่มกับลูกค้าที่จ่ายเงินซื้อสินค้าบริการหรือในบางกรณีอาจเป็นกลุ่มเดียวกับกลุ่มลูกค้าก็ได้ เช่น ถ้าใช้โมเดลธุรกิจการจับตลาดกลุ่มผู้มีรายได้น้อย โดยเน้นสินค้าและบริการราคาถูกที่ผู้มีรายได้น้อยเอื้อมถึง และตอบโจทย์ปัญหาสังคมไปพร้อม ๆ กัน เช่น บริการทางสุขภาพสำหรับ ชุมชน เป็นต้น
2. **คุณค่าที่มอบให้แก่สังคมและลูกค้า (Social and customer value proposition)** คุณค่าหรือประโยชน์ที่กิจการมอบให้แก่สังคมคืออะไร และคุณค่าที่กลุ่มลูกค้าจะได้รับผ่านสินค้าหรือบริการคืออะไร กิจการกำลังแก้ไขปัญหาหรือตอบโจทย์ความต้องการใดแก่ลูกค้า และกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ ซึ่งคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้าสามารถเชื่อมโยงกับคุณค่าที่เรามอบให้แก่สังคมด้วย ซึ่งเป็นหนึ่งในสิ่งที่ทำให้วิสาหกิจเพื่อสังคมมีความพิเศษกว่าธุรกิจทั่วไป
3. **ประเภทของวิธีแก้ไขปัญหา (Type of intervention)** รูปแบบของวิธีการที่กิจการใช้เพื่อแก้ไขปัญหาคืออะไร เช่น การให้บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือการอบรมให้ความรู้ เป็นต้น
4. **การวัดผลลัพธ์ทางสังคม (Impact measures)** ผลลัพธ์ทางสังคมที่วิสาหกิจเพื่อสังคมต้องการสร้างคืออะไร และจะวัดผลลัพธ์ทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร
5. **การจัดการผลกำไร (Surplus)** วางแผนที่จะจัดการกับผลกำไรของกิจการอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น นำกลับไปหล่อเลี้ยงกิจการเพื่อสังคม (เพื่อสามารถสร้างสิ่งดี ๆ แก่สังคมต่อไปได้) นำไปปันผลให้ชาวบ้านที่เป็นผู้ร่วมถือหุ้น หรือนำไปใช้ในกิจกรรมเพื่อสังคมอื่น ๆ ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายทางสังคมที่ตั้งไว้

#### 2.4.3 แบบจำลองการปฏิบัติการ

แบบจำลองการปฏิบัติการ (Operating Model Canvas: OMC) เป็นเครื่องมือที่จะช่วยปรับให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ระดับบนในองค์กรสามารถเชื่อมต่อเข้ากับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติการ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแบบจำลองนี้ จะทำให้เห็นภาพรวมขององค์กร และเห็นความเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของระบบในองค์กร และเข้าใจว่าแต่ละหน่วยงานมีส่วนประกอบอะไรบ้าง ได้แก่ กิจกรรม บุคลากร กระบวนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศ ผู้จัดการวัสดุ พื้นที่ตั้ง และสินทรัพย์ต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะส่งผลต่อการสร้างคุณค่าและการนำคุณค่าของสินค้าหรือบริการส่งมอบให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ แบบจำลองการปฏิบัติการ (OMC) จะเสมือนเป็นส่วนขยาย

ของแบบจำลองธุรกิจ (BMC) ทำให้แบบจำลองนี้กลายเป็นเครื่องมือที่เชื่อมระหว่างแผนยุทธศาสตร์ และแบบจำลองธุรกิจเข้าด้วยกันเพราะทำให้เราสามารถออกแบบการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่งขึ้น

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื่องจากงานวิจัยนี้มุ่งศึกษาเรื่องการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังนั้น งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดเพื่อแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยงานวิจัยทั้งหมด 6 เรื่อง ได้แก่

1. กระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม
2. การพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชนแวดล้อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา
3. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาที่พักประเภทโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจกับที่มีแนวคิดธุรกิจเกื้อกูลในเขตเมืองเก่ากรุงเทพมหานคร
4. บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนา
5. กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
6. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563 - 2564

ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ดังตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ข้อเสนอแนะ
วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา	
<b>1. กระบวนการพัฒนาโรงพยาบาลบุตติกที่มีกิจการเพื่อสังคม</b> (ธัญชันย์ พิพิธอินสิน, 2557)		
<p>1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาโรงพยาบาลบุตติกที่มีกิจการเพื่อสังคม</p> <p>2. เพื่อศึกษาแนวคิดของผู้ประกอบการโรงพยาบาลบุตติกที่มีกิจการเพื่อสังคมตามเกณฑ์ของโรงพยาบาลบุตติกที่มีกิจการเพื่อสังคม: ชมพรคาบนา รีสอร์ท โรงพยาบาลท่องเที่ยว เบิร์ดแอนด์บีส รีสอร์ท และบ้านพักประวัติศาสตร์หลวงราชไมตรี</p>	<p>ในช่วงก่อนการพัฒนาของกรณีสึกษา มีเป้าหมายทางสังคมในการก่อตั้งโรงพยาบาลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มุ่งเน้นทางด้านธุรกิจโรงแรม และกลุ่มที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางด้านสังคม ในช่วงระหว่างพัฒนา มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ และปัจจัยภายใน เช่น การบริหาร เป็นต้น ส่วนปัญหาในการบริหารจากกรณีสึกษาจะพบ 2 ปัญหา ได้แก่ ปัญหาการเงินและการซ่อมบำรุง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาติดตามและประเมินผลประกอบการ เพื่อสรุปความสำเร็จในการทำธุรกิจโรงแรมที่มีกิจการเพื่อสังคม</li> <li>- ศึกษาการวัดผลด้านสังคมของธุรกิจ ได้แก่ ผลลัพธ์และผลตอบแทนทางสังคม</li> <li>- ศึกษาธุรกิจที่เป็นกิจการเพื่อสังคมนูปรูปแบบอื่น</li> <li>- ศึกษาเปรียบเทียบกับเกณฑ์สำหรับกิจการเป็นกิจการเพื่อสังคม</li> </ul>
<b>2. การพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชนแอตลอมในจังหวัดฉะเชิงเทรา : กรณีสึกษา โครงการเดวารีสอร์ต โครงการสวนปาล์ม ฟาร์มนการีสอร์ต และ โครงการบางปะกงไปทคลับแอนด์รีสอร์ต (เสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์, 2562)</b>		
<p>1. เพื่อศึกษาแนวความคิดและกระบวนการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชน</p> <p>2. เพื่อศึกษาข้อดีและข้อจำกัดในกระบวนการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชน</p> <p>3. เพื่อวิเคราะห์และสรุปบทเรียนของพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชน</p> <p>พื้นที่ศึกษา: เดวารีสอร์ต สวนปาล์มฟาร์มนการีสอร์ต และบางปะกงไปทคลับแอนด์รีสอร์ต</p>	<p>ผู้ประกอบการทั้ง 3 แห่ง มีแนวคิดการพัฒนาที่คำนึงถึงสภาพพื้นที่ซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและวิถีชีวิตชุมชน ในกระบวนการพัฒนามีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การออกแบบที่สอดคล้องกับธรรมชาติแวดล้อม การเลือกใช้ทรัพยากรและแรงงานท้องถิ่น โดยโครงการที่มีระดับการมีส่วนร่วมกับชุมชนสูง ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีนำมาซึ่งความพึงพอใจของชุมชนในระดับสูง และผู้ประกอบการเห็นว่าการจัดกิจกรรมเป็นปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อการเข้าพักรักและทำให้อัตราการเข้าพักสูงขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาคำความต้องการและความพึงพอใจในมุมมองของนักท่องเที่ยวที่มีต่อที่พักประเภทนี้เพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำไปปรับใช้ให้ตรงตามความต้องการของนักท่องเที่ยวอย่างแท้จริงได้ต่อไป</li> </ul>

ตารางที่ 2-2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ชื่อเสนอแนะ
วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา	
<p><b>3. ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาที่พึงปรารถนาที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจกับที่มีแนวคิดธุรกิจเกื้อกูลในเขตเมืองเก่ากรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาโครงการเอีย โฮสเทล และวันซ์ อะเกน โฮสเทล (วนารัตน์ อิมพัฒนา, 2559)</b></p> <p>1. เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการ ผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคของการพัฒนาที่พึงปรารถนาโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจและแนวคิดธุรกิจเกื้อกูล</p> <p>2. เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของการพัฒนาที่พึงปรารถนาโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจและแนวคิดธุรกิจเกื้อกูล</p> <p>3. เพื่อสรุปบทเรียนของการพัฒนาที่พึงปรารถนาโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจและแนวคิดธุรกิจเกื้อกูล</p> <p>พื้นที่ศึกษา: เอีย โฮสเทล และ วันซ์ อะเกน โฮสเทล</p>	<p>การพัฒนาที่พึงปรารถนาโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจและแนวคิดธุรกิจเกื้อกูล มีกระบวนการพัฒนาและผลการดำเนินงานที่แตกต่างกันจากแนวคิดที่แตกต่างกัน โดยโครงการที่ 1 ที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจ มีแนวคิดและเป้าหมายการพัฒนาเพื่อผลธุรกิจ มีกระบวนการพัฒนาในเชิงธุรกิจเพียงด้านเดียว มีผลความสำเร็จในเชิงธุรกิจ โดยเกิดผลประโยชน์ทางธุรกิจแก่คนผู้พัฒนาเพียงฝ่ายเดียว ขณะที่โครงการที่ 2 ที่มีแนวคิดธุรกิจเกื้อกูล มีแนวคิดและเป้าหมายทั้งเชิงธุรกิจและกิจการ เกื้อกูล ชุมชน มีกระบวนการ พัฒนาทั้งในด้านธุรกิจและกระบวนการดำเนินงานชุมชน มีผลความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เกิดผลประโยชน์กับผู้พัฒนา ลูกค้า และชุมชน</p>	- ไม่มี
<p><b>4. บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนา : กรณีศึกษา ความร่วมมือระหว่างชุมชนสหาลี กับ ชุมพรคาบานารีลอร์ด (วิษพาท์ ชิวะสถาน, 2549)</b></p> <p>1. เพื่อศึกษาบทบาทและกระบวนการดำเนินงานร่วมกับชาวบ้าน ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาชุมชน</p> <p>2. เพื่อศึกษาผลของการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาชุมชนร่วมกัน</p>	<p>ชุมพรคาบานารีลอร์ดมีพัฒนาการในเรื่องของความสำเร็จของธุรกิจตั้งแต่สังคม 3 ช่วง คือ (1) ในช่วงแรกที่มีแนวคิดที่ว่าชุมชนเปรียบเสมือนบ้านของเรา ซึ่งทำให้ชุมพรคาบานารีลอร์ดกับชุมชนมีความสัมพันธ์</p>	<p>- ศึกษาถึงผลจากการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาว่าชุมชน สามารถพึ่งพาตนเองได้ในรูปแบบใด และสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้หลักเศรษฐกิจพอเพียงไปกำหนดเป็น</p>

ตารางที่ 2-2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ข้อเสนอแนะ
วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา	
<p>4. บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการปลูกพืชเศรษฐกิจเพียงในการพัฒนา : กรณีศึกษา ความร่วมมือระหว่างชุมชนสหะพลี กับ ชุมพรคาบานารีสเตอร์ (วิษพาห์ ชิวะสากัน, 2549)</p> <p>3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินงานร่วมกัน</p> <p>พื้นที่ศึกษา: ชุมพร คาบานา ริสเตอร์</p>	<p>ใกล้ชิดและทำงานร่วมกัน (2) เป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ชุมพรคาบานา ริสเตอร์ประสบกับปัญหาหนี้สินเป็นจำนวนมาก ทำให้ได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ปรับใช้กับการดำเนินงานธุรกิจ และได้ขยายแนวคิดดังกล่าวไปยังชุมชน โดยผ่านทางศูนย์ศึกษารมธรรมชาติเพลลิน และ (3) เป็นช่วงที่กระแสเรื่องแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมีมากขึ้นและกลายเป็นประเด็นสำคัญในการดำเนินงานธุรกิจ</p>	<p>แนวนโยบายหรือมาตรการในการพัฒนาชุมชนอื่นได้อย่างไรบ้าง</p>
<p>5. กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพริมน้ำ ริสเตอร์ จังหวัดกาญจนบุรี (อรุณวรรณ ปรากฏ, 2561)</p> <p>1. เพื่อศึกษาแนวคิด และหลักเกณฑ์ของหน่วยงานที่หารางวัลหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>2. เพื่อศึกษาแนวคิด กระบวนการพัฒนา และผลประกอบการของโรงแรมบ้านริมแคว แพริมน้ำ ริสเตอร์ และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>3. เพื่อวิเคราะห์ผลที่ได้จากการดำเนินงานของโรงแรมบ้านริมแคว แพริมน้ำ ริสเตอร์ กับแนวคิดหลักปรัชญา</p>	<p>โรงแรมที่พัฒนาภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์โดยพยายามรักษาสภาพแวดล้อม ดำเนินงานโดยไม่ได้มุ่งผลกำไรสูงสุดเชิงธุรกิจ พึ่งพาตัวเองได้และสามารถทำรายได้ที่เพียงพอต่อการ ต่อ ยอดขยายกิจการแบบค่อยเป็นค่อยไป และยังมีรายได้มากพอที่จะใช้ในการช่วยเหลือชุมชนโดยรอบโครงการ การพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้สร้างความสุขมาสู่ตัว</p>	<p>ศึกษาเพิ่มเติมโรงแรมแห่งอื่น ๆ ที่มีการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ว่ามีแนวคิด กระบวนการพัฒนา หรือ ระยะเวลาในการพัฒนาที่แตกต่างกันหรือไม่ หรือ</p> <p>ศึกษาเปรียบเทียบโรงแรมที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้แล้วได้รับรางวัลกับไม่ได้รับรางวัล เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการนำมาใช้ในแต่ละกรณีว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร</p>

ตารางที่ 2-2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		ข้อเสนอแนะ	
วัตถุประสงค์	ผลการศึกษา		
<p>5. กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพร่มน้ำ รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี (อรุณวรรณ ปราบพาล, 2561)</p>			
<p>เศรษฐกิจพอเพียง และตัวชี้วัดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>พื้นที่ศึกษา: โรงแรมบ้านริมแคว แพร่มน้ำ รีสอร์ท</p>	<p>เจ้าของ และคนในชุมชนด้วย นำไปสู่ความสมดุลใน 4 มิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม หรือการพัฒนาที่ยั่งยืน</p>	<p>หาข้อสรุปในการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p>	
<p>6. กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินการคัดเลือกเข้าโครงการโควิด-19 ระหว่างพ.ศ.2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับบริการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี (อัฒพร ปุ้ยออก, 2564)</p>			
<p>1. เพื่อศึกษาลักษณะการค้าบริการของธุรกิจที่พักแรมที่มีการนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้</p> <p>2. เพื่อศึกษาผลกระทบจากภาวะวิกฤตโรคระบาดโควิด-19 ที่มีต่อการดำเนินกิจการที่พักแรม</p> <p>3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่มีแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในภาวะวิกฤต</p> <p>4. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>5. เพื่อสรุปบทเรียนการปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในช่วงภาวะวิกฤต</p> <p>พื้นที่ศึกษา: ที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี จำนวน 11 แห่ง</p>	<p>การใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงนี้สามารถประยุกต์ใช้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรมร่วมกับแนวคิดกลยุทธ์การจัดการที่พัก โดยให้ความสำคัญเด่นชัดในด้านสังคม ผ่านการทำธุรกิจที่แบ่งปันรายได้สู่ธุรกิจชุมชนท้องถิ่น อย่างไรก็ตามในช่วงภาวะวิกฤตพบว่าธุรกิจที่พักส่วใหญ่ สามารถประยุกต์ใช้เงินและการเอาตัวรอดได้จากการใช้กลยุทธ์ด้านการเงินและการตลาดควบคู่กับหลักของภูมิคุ้มกันด้านการเงินและสังคม อีกทั้งยังยึดไว้ซึ่งหลักพอประมาณที่ธุรกิจอย่างไม่เกินก้ำลึง ทำให้ไม่มีค่าใช้จ่ายและหนี้สินที่มากเกินไปที่พักแรมมีศักยภาพใหญ่ในการปรับตัวกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ธุรกิจที่พักแรมที่ยั่งยืนได้ในอนาคต</p>	<p>ศึกษาเพิ่มเติมในที่พักแรมอื่น ๆ ที่มีการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงว่ามีกลยุทธ์ หรือการประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกันหรือไม่ โดยเพิ่มเติมในตัวชี้วัดของผลการดำเนินงานตามหลักปรัชญาดังกล่าวที่มากกว่าด้านอัตราการเข้าพัก หรือด้านรายได้ โดยเฉพาะการเก็บข้อมูลความเห็นเพิ่มเติมในเชิงลูกค้า เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจหรือการรับรู้ในการใช้บริการเพิ่มเติม</p> <p>ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างที่พักแรมที่ดำเนินงานตามปรัชญาดังกล่าวกับที่พักแรมที่ดำเนินธุรกิจตามหลักทั่วไป เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการปรับตัวไปจนถึงผลกระทบและผลการดำเนินงานในแต่ละกรณี ว่ามีความแตกต่างหรือเหมือนกันอย่างไร</p>	

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้ประกอบการที่พนักงานท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมีแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ซึ่งคำนึงถึงสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโรงแรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ และปัจจัยภายใน เช่น การบริหาร เป็นต้น (ธวัชธัญย์ พพิธิธินสิน, 2557) ทั้งนี้ ที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีการพัฒนาและการดำเนินงานที่แตกต่างจากที่พนักงานท่องเที่ยวเชิงธุรกิจทั่วไป และส่งผลความสำเร็จในทั้งเชิงธุรกิจที่เกิดผลประโยชน์กับผู้ประกอบการลูกค้า และชุมชน (วนารัตน์ อัมพัทธ์, 2559) ในการพัฒนารวมถึงการจัดการกิจกรรมท่องเที่ยว พบว่า มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น การออกแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การจ้างงานคนในพื้นที่ มีการจัดให้ผู้เข้าพามีกิจกรรมร่วมกับชุมชน (เสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์, 2562) ซึ่งการมีส่วนร่วมกับชุมชนนี้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและนำมาซึ่งการทำงานร่วมกัน (วิชพาห์ ชีวะสารณ์, 2549; เสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์, 2562) นอกจากนี้ ในการศึกษาที่พนักงานท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวคิดที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน พบว่า แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่พักแรมร่วมกับแนวคิดกลยุทธ์การจัดการที่พัก โดยให้ความสำคัญเด่นชัดในด้านสังคม โดยที่พักแรมเองยังสามารถทำรายได้ที่เพียงพอและแบ่งปันรายได้สู่ชุมชนได้ เป็นการพัฒนาที่นำไปสู่ความสมดุลใน 4 มิติ คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม หรือเรียกได้ว่าเป็นการนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (อรุณวรรณ ปราบพาล, 2561; อดิพร ปุຍอ้อก, 2564)

ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีการศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดที่สนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการท่องเที่ยวโดยชุมชน แนวคิดธุรกิจเกื้อกูล และแนวคิดที่งานวิจัยนี้เลือกศึกษา คือ แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ทำให้ในการศึกษาจะมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาในหัวข้อกระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติกที่มีกิจการเพื่อสังคม ในด้านแนวคิด กระบวนการพัฒนาในช่วงก่อนและระหว่างการพัฒนา และมีกรณีศึกษาเหมือนกัน ซึ่งในงานวิจัยนี้จะมีความแตกต่างกันที่เป็นการศึกษาในกระบวนการดำเนินงาน โดยมุ่งศึกษาต่อยอดในส่วนของแนวคิด และลักษณะการดำเนินงานทั้งในเชิงธุรกิจและสังคม นอกจากนี้ยังศึกษาผลจากการดำเนินงาน รวมถึงศึกษาข้อดี ปัญหา และอุปสรรค โดยศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนในหัวข้อบทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาที่ทำการศึกษาในปี 2549 เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่มีกรณีศึกษาเหมือนกัน แต่เนื่องจากการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงเวลาอยู่เสมอ จึงจะศึกษาต่อจากงานวิจัยดังกล่าวถึงการดำเนินงานในช่วงหลังจากปีดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน

## 2.6 สรุปการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้องในการศึกษารูปแบบการดำเนินงานที่พนักท่องเที่ยงที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยสรุปได้เป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

### 1) ตัวแปรที่ส่งผลต่อการริเริ่มดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว

ในการริเริ่มดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวประกอบด้วยตัวแปรหลักที่สำคัญ 2 ตัวแปร ได้แก่

- (1) แนวคิดการทำเพื่อสังคมของผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยว หรือการมีความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneurship) เนื่องจากวิสาหกิจเพื่อสังคมคือธุรกิจที่มีเป้าหมายหลักทางสังคม จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้ริเริ่มและผลักดันการขับเคลื่อนธุรกิจ และ
- (2) เป้าหมายดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม (Social mission) โดยเป้าหมายทางสังคมในริเริ่มดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือกลุ่มที่มุ่งเน้นทางด้านธุรกิจโรงแรม และกลุ่มที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางด้านสังคม ทั้งนี้เป้าหมายทางสังคมจะสอดคล้องกับกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ทางสังคมเป้าหมาย (Beneficiaries) และจะถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของที่พักนักท่องเที่ยว

### 2) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว

ในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวประกอบด้วยตัวแปรหลักที่สำคัญที่ส่งผลต่อรูปแบบในการดำเนินงาน คือ ลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยว โดยแบ่งได้เป็น 1) ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ บริบทและสภาพแวดล้อม การใช้งานพื้นที่ของที่พักนักท่องเที่ยว และ 2) ลักษณะทางธุรกิจ ได้แก่ สินค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการของที่พักนักท่องเที่ยว ทรัพยากร กิจกรรมการดำเนินงาน กลุ่มลูกค้า ฯลฯ

ทั้งนี้ ในศึกษารูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาโดยอ้างอิงจากระบวนการในห่วงโซ่อุปทานประกอบด้วย 1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ในการดำเนินงานตามกระบวนการต้นน้ำ (Upstream) กลางน้ำ (Midstream) ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) และ 2) กิจกรรมหลัก (Key activities) ระหว่างแต่ละหน่วยธุรกิจห่วงโซ่อุปทานรวมถึงห่วงโซ่คุณค่า โดยจากการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ ข้างต้นจะนำไปสู่การศึกษาผลจากการดำเนินงาน เนื่องจากวิสาหกิจเพื่อสังคมมีลักษณะเป็นการผสมผสานระหว่างเป้าหมายทางสังคม และเป้าหมายทางธุรกิจ ทำให้ผู้วิจัยกำหนดตัวแปรหลักที่สำคัญ ได้แก่ ผลประกอบการ และผลกระทบ คือ คุณค่าที่ธุรกิจมอบให้แก่สังคมและลูกค้า

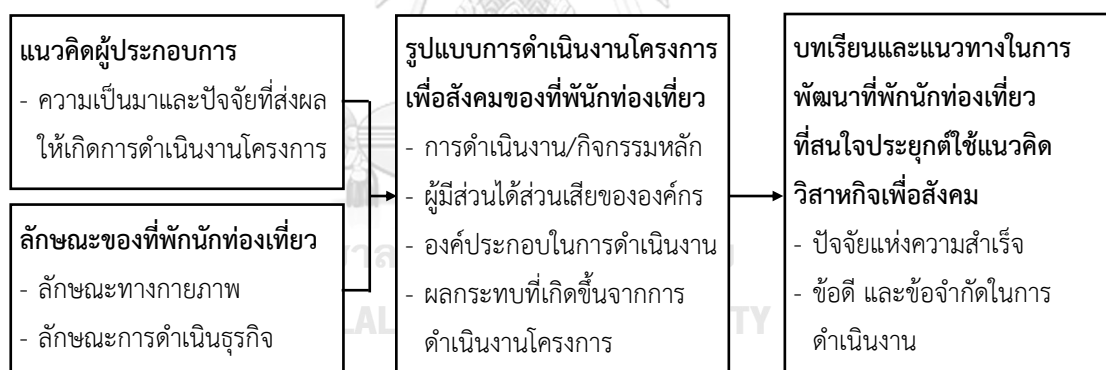


### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยว 2 กรณีศึกษา คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ การสำรวจพื้นที่ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์ผลในเชิงเปรียบเทียบ แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม รวมถึงสรุปบทเรียนจากกรณีศึกษา โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่สำคัญประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (1) แนวคิดผู้ประกอบการ (2) ลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางธุรกิจของที่พักนักท่องเที่ยว และ (3) รูปแบบการดำเนินงานโครงการธุรกิจเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวนำไปสู่ (4) บทเรียนและแนวทางในการดำเนินงานโครงการธุรกิจเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังนี้



ภาพที่ 3-1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

#### 3.2 การกำหนดขอบเขตการวิจัย

##### 3.2.1 การเลือกกรณีศึกษา

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยคัดเลือกกรณีศึกษาจากที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ค้นหาที่พักที่มีการกล่าวถึงการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาใช้ โดยสืบค้นจากฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อ

สังคม (สวส.) และสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม โดยผู้วิจัยพบที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม 7 แห่ง (ข้อมูล ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2565)

2. กำหนดเกณฑ์ในการเลือกโดยที่พักนักท่องเที่ยวต้องมีการดำเนินงานที่ครอบคลุม 3 มิติความยั่งยืน โดยในแต่ละด้านมีเกณฑ์ ได้แก่

- **มิติด้านเศรษฐกิจ** คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการผลิต การจำหน่ายจ่ายแจก และการบริโภคใช้สอยสิ่งต่าง ๆ ของชุมชน รวมถึงการใช้บริการและการท่องเที่ยวที่มีปัจจัยกระตุ้นต่อการเติบโตของเศรษฐกิจ
- **มิติด้านสังคม** คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชน และสังคมโดยรวมของสถานที่ประกอบธุรกิจ เช่น การอุดหนุนช่วยเหลือชุมชน และสังคม การดูแลพนักงานและครอบครัว ในเรื่องของค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสม การอบรมให้ความรู้และทักษะในงานเพิ่มเติม สวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน เป็นต้น
- **มิติด้านสิ่งแวดล้อม** คือ การดำเนินงานที่เกี่ยวกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศ การลดผลกระทบต่อแหล่งน้ำ บรรยากาศ และการใช้พลังงานของธุรกิจ

ทั้งนี้ มีที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสิ้น 3 แห่งที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยวข้างต้นแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบตามการจำแนกรูปแบบทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาธุรกิจในรูปแบบที่ 2 เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สร้างผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการจากการดำเนินธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ทำให้ได้กรณีศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 3-1 การคัดเลือกกรณีศึกษา

ที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม		ความครอบคลุมใน 3 มิติ ความยั่งยืน			รูปแบบทางธุรกิจ*
ที่พักนักท่องเที่ยว	รายละเอียดการดำเนินงาน	เศรษฐกิจ	สังคม	สิ่งแวดล้อม	
1. แก่งเพกา รีสอร์ท	มีการตั้งศูนย์สินค้าชุมชนภาคใต้ โดยเปิดให้เป็นช่องทางการตลาดช่องทางหนึ่งของผู้ผลิตได้เข้ามาจำหน่ายสินค้าในศูนย์สินค้าที่ตั้งอยู่ในรีสอร์ท	√	√	×	-
2. ชลพฤษ์ รีสอร์ท	เป็นโรงแรมที่ให้การบริการด้วยมาตรฐานระดับ 4 ดาว ได้รับรองให้เป็นโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และเกิดการต่อยอดเป็นศูนย์การเรียนรู้ “ชลพฤษ์ ฟาร์มสุข” เพื่อนำเกษตรทฤษฎีใหม่เผยแพร่ให้ชุมชนใกล้เคียงได้เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ	×	√	√	-

ที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม		ความครอบคลุมใน 3 มิติ ความยั่งยืน			รูปแบบทางธุรกิจ*
ที่พักนักท่องเที่ยว	รายละเอียดการดำเนินงาน	เศรษฐกิจ	สังคม	สิ่งแวดล้อม	
3. โรงแรมบ้านท้องทราย	เป็นโรงแรมต้นแบบในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีนโยบายด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยนอกจากจะรักษาพื้นที่สีเขียว อนุรักษ์พืชพันธุ์และสิ่งมีชีวิตในระบบนิเวศ โรงแรมยังเน้นประหยัดพลังงาน และลดการสร้างขยะ	x	x	√	-
4. เบิร์ด แอนด์ บีส์ รีสอร์ท	เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านที่พัก ร้านอาหาร ภายใต้การดำเนินงานของสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA) โดยนำผลกำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจส่วนหนึ่ง นำไปช่วยในโครงการ “โรงเรียนมัธยมมีชัย พัฒนา” ในจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมการศึกษาคุณภาพในชนบท	x	√	√	-
5. ซี แอนด์ ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท	เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านที่พัก ร้านอาหาร บริการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์โดยชุมชนมีส่วนร่วม (Community-based Tourism) และศูนย์ฝึกอบรม เพื่อนำรายได้ไปสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาชนบทผสมผสานกระบี่ (CBIRD-Krabi) ซึ่งเป็นหน่วยงานของสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน (PDA)	√	√	√	1
6. ชุมพรคานาน้ำ รีสอร์ท	เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านที่พัก ร้านอาหาร ศูนย์กีฬาคาน้ำ นอกจากนี้ ยังเป็นต้นแบบในการศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง ภายในพื้นที่มีการทำเกษตรผสมผสาน ทั้งยังแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่ใช้ภายในรีสอร์ท และมีการรับซื้อข้าวและพืชผักจากเกษตรกรอินทรีย์ อีกทั้งส่งเสริมให้พนักงานในรีสอร์ทเรียนรู้และลงมือสร้างผลผลิตแบบอินทรีย์ เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม และมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในด้านการบริการกิจกรรมการท่องเที่ยวทางทะเลจะเน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	√	√	√	2
7. โรงแรมสวนสามพราน	เป็นธุรกิจที่ให้บริการด้านที่พัก ร้านอาหาร อีกทั้งมีการขับเคลื่อนสามพรานโมเดล โดยมีการสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจโรงแรมกับกลุ่มเกษตรกรเพื่อส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรปลอดภัย และมีการตั้งตลาดขึ้นเพื่อเป็นแหล่งจำหน่ายพืชผลเกษตรสำหรับเกษตรกรอินทรีย์ นอกจากนี้ยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวเรียนรู้สำหรับนักท่องเที่ยวผู้ใส่ใจสุขภาพและห่วงใยสิ่งแวดล้อม มีลักษณะเป็นการท่องเที่ยววิถีอินทรีย์ (Organic tourism)	√	√	√	2

หมายเหตุ

\* รูปแบบที่ 1 คือ ธุรกิจที่สร้างรายได้สูงเพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-back-profit model)  
รูปแบบที่ 2 คือ ธุรกิจที่สร้างผลกระทบต่อทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการเอง (Social needs model)

ที่มา: ผู้วิจัย

### 3.2.2 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

การวิจัยครั้งนี้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาของ 2 กรณี โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการของทั้งสองกรณี (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของทั้งสองกรณี เลือกจากกลุ่มตัวอย่างกรณีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 5 คนต่อกรณีศึกษา และ (3) ลูกค้านักท่องเที่ยวของทั้งสองกรณี ดังนี้

ตารางที่ 3-2 การกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก	จำนวน (คน)		
	ชุมพรคานา รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน	รวม
1. ผู้ประกอบการ	1	1	2
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5*	5*	10
3. นักท่องเที่ยว**	20	20	40
หมายเหตุ			
* กำหนดตามหลักการเลือกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (เศรษฐภูมิ บัวทอง และคณะ, 2564; Nastasi & Schensul, 2005)			
** เนื่องจากข้อจำกัดด้านระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้การรวบรวมความคิดเห็น (รีวิว) ประกอบกับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักร่วมด้วย			

ที่มา: ผู้วิจัย

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

- 1) รวบรวมข้อมูลที่พักนักท่องเที่ยวที่มีการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน จากแหล่งข้อมูล คือ หน่วยงานและองค์กรที่มีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) และสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม (SE Thailand)
- 2) รวบรวมและศึกษาข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย รายงาน บทความในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยว แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม การมีส่วนร่วมในการพัฒนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยว และลักษณะการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง
- 3) รวบรวมข้อมูลความคิดเห็น (รีวิว) ของลูกค้าที่มีต่อการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา โดยรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ของที่พักนักท่องเที่ยว และผ่าน Online Tourist Agency (OTA)

### 3.3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

- 1) สํารวจลักษณะทางกายภาพของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง รวมถึงสังเกตบรรยากาศและกิจกรรมที่เกิดขึ้นในพื้นที่
- 2) สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยว 2 กรณี โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) 3 กลุ่ม ดังนี้
  - (1) ผู้ประกอบการของทั้งสองกรณี เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมา แนวคิด ลักษณะ และผลจากการดำเนินงานที่พักนักท่องเที่ยวด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม
  - (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง เลือกจากกลุ่มตัวอย่างกรณีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 5 คนต่อกรณีศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมาหรือเหตุผลในการเข้ามามีส่วนร่วม และบทบาทการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยว
  - (3) นักท่องเที่ยว หรือผู้บริโภครวมของทั้งสองกรณี เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผลที่เลือกใช้บริการที่พักนักท่องเที่ยว การรับรู้ และความคิดเห็นต่อการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา

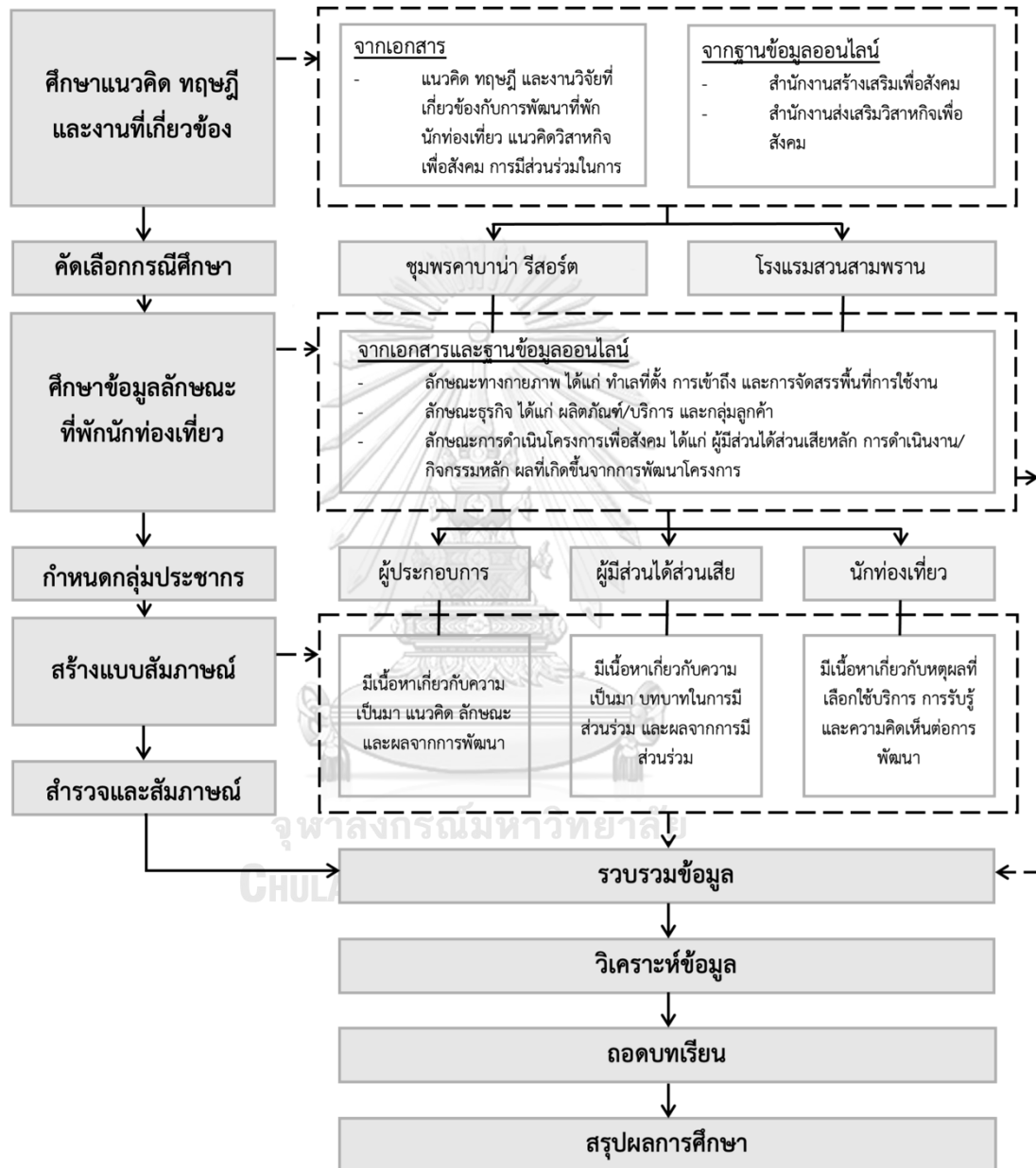
### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยพิจารณาคำสำคัญจากการสัมภาษณ์และสรุปความหมายจากคำร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิเพื่อนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของเหตุและผล ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทั้ง 2 กรณี เพื่อแสดงบทบาทการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว
- 2) วิเคราะห์แต่ละกรณีศึกษา (Within-case analysis) เพื่อให้เห็นที่มา แนวคิด และลักษณะการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง
- 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา (Cross-case analysis) เพื่อแสดงความเหมือนและความแตกต่างของแนวคิด และรูปแบบการดำเนินงานของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง
- 4) วิเคราะห์และแสดงผลในรูปแบบภาพความสัมพันธ์ของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมเป็นแผนภาพ (Diagram) ตามกระบวนการในระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) และสรุปรูปแบบการดำเนินงานเป็นแผนภาพแบบจำลองธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC)
- 5) วิเคราะห์และสรุปบทเรียนปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors: KSFs) ของรูปแบบการดำเนินงานที่พักนักท่องเที่ยวที่มีการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้

### 3.5 ขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา

จากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้กล่าวไปข้างต้น สามารถแสดงเป็นขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาโดยมีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 3-2 ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

ที่มา: ผู้วิจัย

### 3.6 ตัวแปรในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมของกรณีศึกษา 2 แห่ง โดยในการศึกษาผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรหลักและตัวแปรรองที่สำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้รายละเอียดของตัวแปรในการศึกษามีดังนี้

ตารางที่ 3-3 ตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปรหลัก ในการศึกษา	ตัวแปรรองในการศึกษา			เครื่องมือที่ใช้ ในการศึกษา
	ผู้ประกอบการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	นักท่องเที่ยว	
วัตถุประสงค์ 1: เพื่อศึกษาแนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีชุมชนพรคาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน				
แนวคิด ผู้ประกอบการ	ความเป็นมาในการดำเนินงานโครงการ	-	-	เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ
	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโครงการ	-	-	
วัตถุประสงค์ 2: เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ของทั้งสองกรณี				
ลักษณะทาง กายภาพ	ทำเลที่ตั้ง/การเข้าถึง	-	-	เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจ การสัมภาษณ์ และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ
	การจัดสรรพื้นที่	-	-	
ลักษณะทางธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ กิจกรรมท่องเที่ยว	-	เหตุผลในการเลือกใช้บริการ	
ลักษณะการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบทบาทในการดำเนินงาน	บทบาทและลักษณะการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม	
วัตถุประสงค์ 3: เพื่อสรุปบทเรียนในการดำเนินงานที่พนักงานท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม				
ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน	ผู้ประกอบการ	ผลจากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน	-	วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์
ข้อดี ข้อจำกัดในการพัฒนา	ข้อดี ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม		-	

ที่มา: ผู้วิจัย

### 3.7 แผนการดำเนินงานวิจัย

การดำเนินงานวิจัยนี้มีการดำเนินงานวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม ปี พ.ศ. 2565 ถึง เดือนกรกฎาคม ปี พ.ศ. 2566 เป็นระยะเวลา 12 เดือน มีรายละเอียดแผนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

ตารางที่ 3-4 แผนการดำเนินงานวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย	2565					2566						
	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
1. นำเสนอโครงร่างวิทยานิพนธ์		■										
2. เก็บรวบรวมข้อมูล												
2.1 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย	■											
2.2 ข้อมูลกรณีศึกษา		■	■	■	■	■						
2.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์					■	■	■					
3. ดำเนินการวิจัย												
3.1 กำหนดกรอบแนวคิด	■											
3.2 คัดเลือกกรณีศึกษา	■											
3.3 จัดทำแบบสัมภาษณ์			■	■								
3.4 สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก					■	■	■					
4. วิเคราะห์ข้อมูล						■	■	■				
5. สรุปผลการศึกษา							■	■	■			
6. ส่งบทความวิชาการ									■			
7. จัดทำเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับร่าง									■	■		
8. สอบวิทยานิพนธ์											■	
9. ปรับปรุงแก้ไขเล่มวิทยานิพนธ์										■	■	
10. ส่งเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์												■

ที่มา: ผู้วิจัย



## บทที่ 4

### ข้อมูลพื้นฐาน และแนวคิดในการพัฒนาของผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษา

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษา ความเป็นมาและแนวคิดของผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณศึกษา โดยผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิและทุติยภูมิ จากเอกสารและฐานข้อมูลออนไลน์ การสำรวจพื้นที่ และการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการกรณศึกษา โดยผลการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

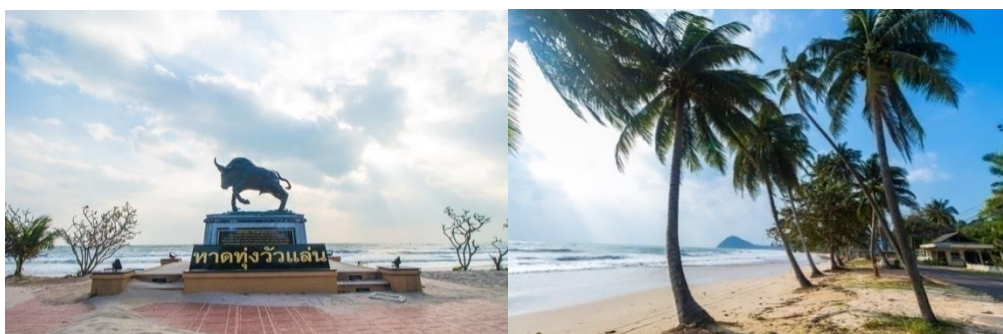
#### 4.1 ลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษา

การศึกษาลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษาจะเป็นข้อมูลในการทำความเข้าใจเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณศึกษาต่อไป ทั้งนี้ การนำเสนอผลการศึกษาในส่วนนี้จะกล่าวถึงลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางธุรกิจของที่พักนักท่องเที่ยวแต่ละกรณ และการเปรียบเทียบลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณ โดยสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

##### 4.1.1 ชุมพรคานา รีสอร์ท

###### 4.1.1.1 ลักษณะทางกายภาพ

ชุมพรคานา รีสอร์ท ตั้งอยู่ที่ 69 หมู่ 8 ติดกับหาดทุ่งวัวแล่น ซึ่งเป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของตำบลสะพลี อำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร การเดินทางไปยังชุมพรคานา รีสอร์ท สามารถเข้าถึงได้ด้วยรถยนต์ส่วนตัว รถเช่า รถโดยสารรับจ้างทั่วไป ขึ้นได้ทั้งจากสนามบินชุมพร สถานีรถไฟชุมพร หรือจากอู่รถในตัวเมืองชุมพร โดยการเดินทางคือมุ่งหน้ามายังหาดทุ่งวัวแล่น เลี้ยวขวา และตรงไปจนถึงถนน สำหรับสภาพแวดล้อมของที่ตั้งส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มและที่ราบเชิงเขา ทางทิศตะวันออกติดชายฝั่งทะเลอ่าวไทย ชุมชนใกล้เคียงมีอาชีพทางการเกษตรและประมงชายฝั่ง (องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี, ม.ป.ป.)



ภาพที่ 4-1 ทิวทัศน์ชายหาดทุ่งวัวแล่น

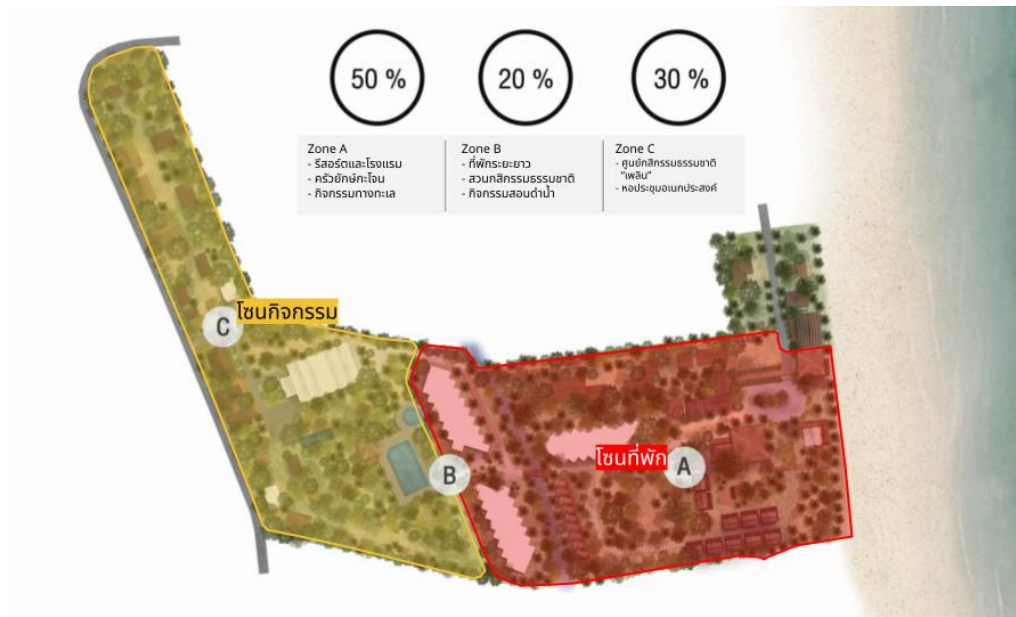
ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564)



ภาพที่ 4-2 แผนที่การเดินทางไปยังชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท

ที่มา: Facebook ชุมพร คาบาน่า : Chumphon Cabana (2565)

ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท มีพื้นที่ประมาณ 40 ไร่ โอบล้อมไปด้วยสภาพธรรมชาติทั้งน้ำ ทะเลใสสะอาด หาดทรายขาวละเอียด เงียบสงบ สามารถแบ่งพื้นที่ได้เป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1) ส่วนของที่พักนักท่องเที่ยวรวมถึงที่พักระยะยาว ร้านอาหาร และศูนย์กีฬาใต้น้ำ และ 2) ส่วนของศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลิน และอาคารเอนกประสงค์ ซึ่งเป็นพื้นที่แหล่งเรียนรู้การทำกิจกรรมธรรมชาติอย่างครบวงจร และยังมีกิจกรรมในหลักสูตรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจพอเพียง (ดูภาพที่ 4-3 ประกอบ) ทั้งนี้ หากแบ่งพื้นที่จากกลุ่มผู้ใช้งานหลักจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) พื้นที่ที่นักท่องเที่ยว และ 2) พื้นที่กิจกรรมทางสังคม โดยพื้นที่ในแต่ละส่วนมีกิจกรรมการใช้งานแสดงดังภาพที่ 4-4 และภาพที่ 4-5ตามลำดับ



ภาพที่ 4-3 ผังบริเวณและการใช้งานพื้นที่ภายในชุมพรคaban่า รีสอร์ท  
ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 4-4 การใช้งานพื้นที่ภายในชุมพรคaban่า รีสอร์ท ในส่วนที่พักนักท่องเที่ยว  
ที่มา: ผู้วิจัย



ภาพที่ 4-5 การใช้งานพื้นที่ภายในชุมพรคานาน่า รีสอร์ท ในส่วนพื้นที่กิจกรรมทางสังคม

ที่มา: ผู้วิจัย

#### 4.1.1.2 ลักษณะทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของชุมพรคานาน่า รีสอร์ท ประกอบด้วยกิจกรรมบริการหลักใน 4 ด้าน ได้แก่ ที่พักนักท่องเที่ยว อาหารและเครื่องดื่ม การท่องเที่ยวทางทะเล และการฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) บริการด้านที่พักนักท่องเที่ยว

ห้องพักภายในรีสอร์ทมี 2 รูปแบบ คือ ห้องพักแบบบังกะโล และห้องพักบนอาคารโรงแรม โดยทุกห้องมีห้องน้ำในตัว พร้อมด้วยอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำน้ำอุ่น สัญญาณอินเทอร์เน็ต และสมาร์ททีวี กลุ่มลูกค้าหลักที่มาใช้บริการที่พักรวมประกอบด้วย นักท่องเที่ยวที่มาพักผ่อน มาดำน้ำ และผู้เข้ามาเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ



บังกะโล



อาคารโรงแรม

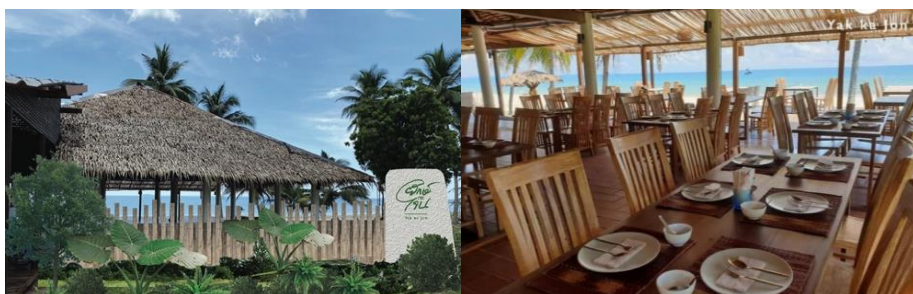


ภาพที่ 4-6 ห้องพักของชุมพรคaban่า รีสอร์ท

ที่มา: Facebook ชุมพร คaban่า : Chumphon Cabana (2565)

## 2) บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ร้านยักษ์ กะ โจน (Yak ka Jon) เป็นร้านอาหารที่ดำเนินงานโดยธรรมธุรกิจวิสาหกิจเพื่อสังคม เพื่อสนับสนุนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และ สนับสนุนการดูแลสุขภาพขั้นพื้นฐาน ผ่านสโลแกน “กินอย่างรู้ที่มา ในราคาที่เป็นธรรม” โดยจะเน้นใช้วัตถุดิบและเครื่องปรุงต่าง ๆ ในเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์ของธรรมธุรกิจ และใช้อาหารทะเลสดจากกลุ่มประมงพื้นบ้าน และนำวัตถุดิบที่สด สะอาด และปลอดภัยนี้ ไปปรุงรสโดยไม่ใช้ผงปรุงรส น้ำปรุงรส หรือสารเคมีในอุตสาหกรรมอาหารใด ๆ เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารที่ปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ



ภาพที่ 4-7 ทัศนียภาพร้านยักษ์ กะ โจน สาขาชุมพรคaban่า

ที่มา: Facebook ชุมพร คaban่า : Chumphon Cabana (2565)

### 3) บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม

ชุมพรโดฟวิง เซ็นเตอร์ ที่ให้บริการด้านการดำน้ำ ถือเป็นจุดเด่นของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท โดยมีบริการด้านการสอนดำน้ำ แพ็คเก็จดำน้ำพร้อมที่พัก ทั้งการดำน้ำตื้น (Snorkeling) และดำน้ำลึก (SCUBA) และมีกิจกรรมท่องเที่ยวทางทะเลอื่น ๆ เช่น เรือนำเที่ยวเพื่อชมเกาะและดำน้ำ การตกหมึกในอ่าวชุมพร เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมในเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางทะเลที่ได้ทำร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ชมรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม อุทยานแห่งชาติหมู่เกาะชุมพร และนักวิชาการอีกด้วย



ภาพที่ 4-8 กิจกรรมท่องเที่ยวทางทะเลของชุมพรโดฟวิง เซ็นเตอร์  
ที่มา: Facebook ชุมพร คาบาน่า : Chumphon Cabana (2565, 2566)

### 4) บริการด้านการเรียนรู้

ศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลิน (Play + Learn) เป็นพื้นที่ศูนย์การเรียนรู้ที่รวมเอาองค์ความรู้ต่าง ๆ ไว้สำหรับผู้มาศึกษาดูงาน หรือมาอบรมในหลักสูตรการอบรมต่างๆ ของศูนย์กิจกรรมธรรมชาติฯ เช่น หลักสูตรโครงการพัฒนาพื้นที่ต้นแบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักทฤษฎีใหม่ประยุกต์สู่ “โคก หนอง นา โมเดล” และยังเป็นพื้นที่ผลิตวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ที่พนักงานของรีสอร์ทเป็นผู้ผลิต เช่น ข้าวพืชผักผลไม้ ไข่ไก่ ปุ๋ยหมัก อาหารปลา นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ให้พนักงานได้ทำผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นน้ำยาทำความสะอาดห้องน้ำ น้ำยาล้างรถ แชมพู สบุน้ำร้อน น้ำมันมะพร้าว สบู่เหลว นอกจากนี้ในพื้นที่ยังมีเครื่องมือในการเผาถ่านคุณภาพสูง ทำก๊าซชีวภาพ ไปโอดีเซล ฯลฯ โดยเมื่อผลิตแล้วพนักงานก็นำมาขายให้รีสอร์ทหรือให้คนนอกมารับซื้อ กำไรที่ได้พนักงานก็จะนำมาแบ่งกัน ทำให้พนักงานของรีสอร์ทมีรายได้พิเศษนอกเหนือจากเงินเดือน

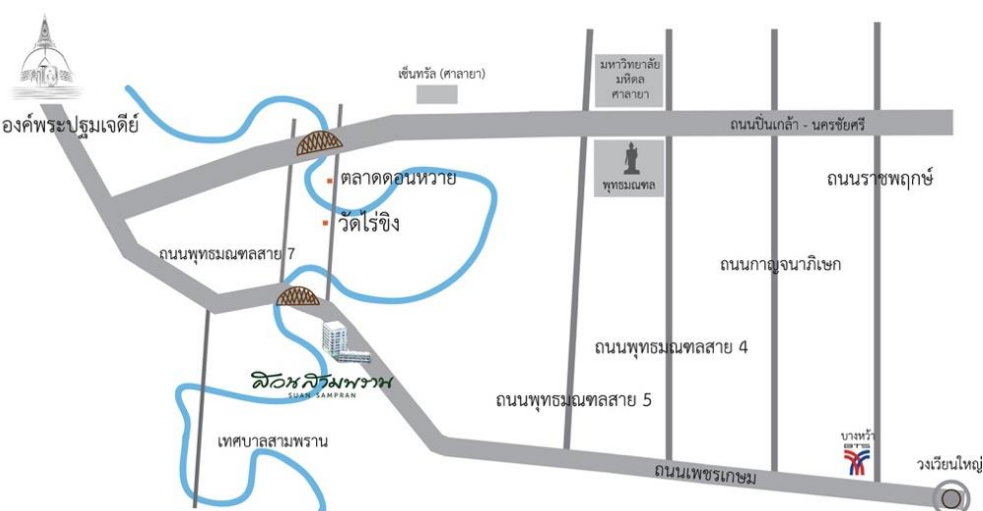


ภาพที่ 4-9 กิจกรรมภายในศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเฟลลิน  
ที่มา: Facebook ชุมพร คาบาน่า : Chumphon Cabana (2565)

#### 4.1.2 โรงแรมสวนสามพราน

##### 4.1.2.1 ลักษณะทางกายภาพ

สวนสามพรานตั้งอยู่ริมแม่น้ำท่าจีน ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม สามารถเดินทางโดยทางรถยนต์ส่วนตัวหรือรถโดยสารสาธารณะมาตามถนนเพชรเกษม โดยใช้เวลาเดินทางจากกรุงเทพฯ เพียงประมาณ 1 ชั่วโมง สวนสามพรานมีพื้นที่กว่า 130 ไร่ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนของที่พัก ห้องอาหาร ห้องประชุม ทั้งยังเป็นพื้นที่จัดกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ ตลาดสุขใจ และปฐมออร์แกนิกวิลเลจ 2) ส่วนของปฐมออร์แกนิกฟาร์มที่ตั้งอยู่ฝั่งตรงข้ามแม่น้ำท่าจีน เป็นพื้นที่แหล่งผลิตวัตถุดิบอินทรีย์และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเรียนรู้เกี่ยวกับระบบเกษตรอินทรีย์



ภาพที่ 4-10 แผนที่การเดินทางไปยังสวนสามพราน

ที่มา: เว็บไซต์ SuanSampran (ม.ป.ป.)





ภาพที่ 4-11 ผังบริเวณและการใช้งานพื้นที่ภายในสวนสามพราน  
ที่มา: ผู้วิจัยปรับปรุงจาก Facebook SuanSampran (2563)

#### 4.1.2.2 ลักษณะทางธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจของสวนสามพราน ประกอบด้วยกิจกรรมบริการหลักใน 3 ด้าน ได้แก่ ที่พักนักท่องเที่ยว อาหารและเครื่องดื่ม การท่องเที่ยวและการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) บริการด้านที่พักนักท่องเที่ยว

ตลอด 70 ปีที่ผ่านมาผู้ก่อตั้งสวนสามพรานได้รวบรวมบ้านเรือนไทยโบราณที่สร้างด้วยไม้สักทั้งหมดจากทั่วประเทศไทย เป็นบ้านที่ได้รับการบูรณะและดูแลเป็นอย่างดี ตั้งอยู่รอบทะเลสาบ การตกแต่งภายในแบบไทย ๆ พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัยที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตในปัจจุบัน บ้านแต่ละหลังตั้งชื่อตามดอกไม้ไทยที่ปลูกไว้ทางเข้าของบ้านแต่ละหลัง ได้แก่ ชมพูนุช การเวก พวงคราม ลัดดาวัลย์ และกุมาริกา บ้านไทยทั้ง 5 หลังมีเอกลักษณ์ส่วนตัวพร้อมเฉลียงริมทะเลสาบและโรงจอดรถ โดยบ้านพักทุกห้องมีเครื่องปรับอากาศ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศ มินิบาร์ เคเบิลทีวี และตู้เซฟ



อย่างไรก็ตาม หลังจากธุรกิจเผชิญกับการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้บริษัทหันมาทบทวนบทบาทอีกครั้ง โดยพบว่าปัจจุบันพฤติกรรมและแนวโน้มการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวทั่วโลกเปลี่ยนไป และให้ความสำคัญกับการเดินทางเชิงสุขภาพมากขึ้น บริษัทจึงตัดสินใจถอยจากธุรกิจโรงแรม และมองหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญด้านสุขภาพเข้ามาบริหาร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มของโลกที่เปลี่ยนไป และได้ตกลงร่วมกับกลุ่มมั่นคงไลฟ์ บริษัทในเครือมั่นคงเคหะการ ผู้บริหารโครงการ “รักษ บางกระเจ้า” เข้ามาบริหารโรงแรมเป็นระยะเวลา 20 ปี ภายใต้ชื่อ RXV Wellness Village Sampran บนพื้นที่กว่า 10 ไร่ของสวนสามพราน โดยส่วนที่เหลือบริษัทจะยังคงบริหารเหมือนเดิม



ภาพที่ 4-12 ห้องพักของสวนสามพราน

ที่มา: เว็บไซต์ SuanSampran (ม.ป.ป.)

- 2) บริการด้านการท่องเที่ยวและการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 พื้นที่ ได้แก่
  - (1) สวนพันธุ์ไม้ (Botanical Garden) จากการปลูกกุหลาบเป็นงานอดิเรกในระยะแรก จนกลายเป็นสวนสวย 35 ไร่ ที่รายล้อมด้วยพรรณไม้ดอกไม้ใบพืชผัก สมุนไพร นานาชนิด ที่ปลูกด้วยระบบการปลูกแบบออร์แกนิกมาตรฐานสากล IFOAM EU และ Canada ท่ามกลางธรรมชาตินี้นักท่องเที่ยวผู้มาเยือนสามารถพักผ่อนได้อย่างสบายใจ สามารถเพลิดเพลินเดินชมสวนพฤกษศาสตร์ที่รวบรวมพรรณไม้ต่าง ๆ อย่างพรรณไม้ในวรรณคดี พรรณไม้หายาก และสมุนไพรรักษาโรค ลักษณะการตกแต่งสวนตามธรรมชาติแต่มีสีสันด้วยดอกไม้ไทย ดอกกุหลาบมอญ หากเดินชมโดยรอบจะสังเกตเห็นการอนุรักษ์ต้นไม้ใหญ่หลาย ๆ ต้นอายุไม่ต่ำกว่า 100 ปี นอกจากนี้พื้นที่สนามกว้างต่าง ๆ สามารถจัดงานจัดเลี้ยงได้อย่างลงตัว

- (2) ปฐม ออร์แกนิก วิลเลจ (Patom Organic Village) เป็นพื้นที่ที่มีกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้และการท่องเที่ยวที่ให้ความเพลิดเพลิน สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ ซึมซับ วิธีการกิน-อยู่ และการดูแลสุขภาพ โดยนักท่องเที่ยวที่มาเยือนจะได้เรียนรู้การแปรรูปผ่านเส้นทางวัตถุดิบตามฤดูกาลจากฟาร์มของสวนสามพราน หรือจากฟาร์มของเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดล ได้เรียนรู้กระบวนการผลิต การออกแบบสร้างสรรค์งานหัตถกรรม ทุกขั้นตอนการผลิต ผสมผสานความรู้แบบดั้งเดิมและภูมิปัญญาท้องถิ่น มาเป็นสินค้าปฐมที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยจะมีกิจกรรมเวิร์คชอปที่ออกแบบมาให้เหมาะกับคนทุกเพศ ทุกวัยได้สนุกร่วมกันอย่างสร้างสรรค์



ภาพที่ 4-13 ทักษะภาพของปฐม ออร์แกนิก วิลเลจ

ที่มา: เว็บไซต์ SuanSampran (ม.ป.ป.)

- (3) ปฐม ออร์แกนิก ฟาร์ม (Patom Organic Farm) เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบอินทรีย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากสำนักงานมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ (มกท.) และสหพันธ์เกษตรอินทรีย์นานาชาติ (IFOAM) นอกจากนี้ยังเป็นพื้นที่ให้นักท่องเที่ยวได้ร่วมสนุกและเรียนรู้วิถีอินทรีย์แบบใกล้ชิดกับธรรมชาติ เป็นพื้นที่ตัวอย่างของการวางแผนการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตั้งแต่ต้นทางที่เกษตรกรผู้ผลิต ไปจนถึงปลายทางผู้บริโภค แล้วเวียนเอาขยะที่เหลือใช้กลับมาสร้างประโยชน์ให้กับเกษตรกรอีกครั้งหนึ่ง โมเดลต้นแบบนี้แสดงให้เห็นว่า เศรษฐกิจหมุนเวียนเกิดขึ้นได้จริงหากมีการประยุกต์องค์ความรู้ให้เข้ากับรูปแบบธุรกิจ และสามารถเติบโตต่อไปได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 4-14 ทัศนียภาพของปทุม ออร์แกนิก ฟาร์ม  
ที่มา: เว็บไซต์ Patom (ม.ป.ป.)

- (4) ตลาดสุขใจ (Sookjai Market) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2553 เพื่อให้เป็นพื้นที่เรียนรู้วิถีเกษตรอินทรีย์และช่องทางเชื่อมต่อตรงระหว่างเกษตรกรอินทรีย์ในเครือข่ายสามพรานโมเดลกับผู้บริโภคทำให้เกิดการเข้าถึงสินค้าอินทรีย์ที่เชื่อมั่นได้ในราคาที่เป็นธรรม ปัจจุบันมีร้านค้ากว่า 70 รายนำสินค้าข้าว ผัก ผลไม้ อาหารปรุงสด อาหารแปรรูปมาจำหน่าย



ภาพที่ 4-15 ทัศนียภาพของตลาดสุขใจ  
ที่มา: สำนักข่าวสร้างสุข (2562)

- 3) บริการด้านอาหารและเครื่องดื่ม ประกอบด้วย 2 พื้นที่ ได้แก่
- (1) ร้านปิ่นโตเรือ เป็นร้านอาหารร้านเดียวในสวนสามพราน มีการคัดสรรวัตถุดิบออร์แกนิกทั้งในพื้นที่เองและจากเครือข่ายสามพรานโมเดลมาปรุงเป็นเมนูที่ผลัดเวียนไปตามวัตถุดิบอินทรีย์ที่เปลี่ยนหมุนมาในครัว
  - (2) ปทุม ออร์แกนิก คาเฟ่ (Patom Organic Café) เป็นคาเฟ่ออร์แกนิกที่สะท้อนธรรมชาติและบริบทสวนสามพราน ตั้งอยู่บริเวณปทุมออร์แกนิกวิลเลจ สามารถมองเห็นบรรยากาศของพื้นที่แปรรูปและเรียนรู้ตามเส้นทางวัตถุดิบออร์แกนิก นอกเหนือจากบรรยากาศแล้วก็คือเมนูอาหารและเครื่องดื่ม ที่ทุกเมนูใช้วัตถุดิบออร์แกนิกที่ปลอดภัยและมี และเป็นพื้นที่วางขายผลิตภัณฑ์ปทุมที่นำ



ผลผลิตของเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดลมาผลิตเป็นของใช้ เช่น เจลอาบน้ำ กุหลาบมอญ น้ำมันมะพร้าวบำรุงเส้นผม ลิปปาล์ม ยาหม่อง ยาดมสมุนไพร และชาออร์แกนิก เป็นต้น โดยผลิตภัณฑ์และบรรยากาศเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริโภคได้เข้าใจแนวคิด Organic Living ได้ชัดเจนมากขึ้น



ภาพที่ 4-16 ทศนียภาพของปฐม ออร์แกนิก คาเฟ่  
ที่มา: เว็บไซต์ DsignSomething.com (2563)

#### 4.1.3 เปรียบเทียบลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา

จากการศึกษาลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบลักษณะตามประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยที่จะมีผลต่อรูปแบบในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวแต่ละกรณีศึกษา สรุปได้ดังนี้ (ตารางที่ 4-1)

ตารางที่ 4-1 การเปรียบเทียบลักษณะของชุมพรคานา รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน

ประเด็นการเปรียบเทียบ	ชุมพรคานา รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
1. ลักษณะทางกายภาพ		
1.1 ที่ตั้ง	ตั้งอยู่ที่หาดทุ่งวัวแล่น ตำบลสะพลี อำเภอบางสะพาน จังหวัดชุมพร	ตั้งอยู่บนถนนเพชรเกษม กม.ที่ 32 ตำบลยายชา อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม
1.2 สภาพแวดล้อม	ตำบลสะพลีมีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่มและที่ราบเชิงเขาไม่สูงชัน ประชาชนประกอบอาชีพทางการ	ตำบลยายชาห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 30 กม. และห่างจากนครปฐมประมาณ 25 กม. มี

ประเด็นการเปรียบเทียบ	ชุมพรคabaná รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
	เกษตร ทางทิศตะวันออกติดชายฝั่ง ทะเลอ่าวไทยยาวประมาณ 3 กิโลเมตร ประชาชนที่อาศัยตาม ชายฝั่งมีอาชีพประมงชายฝั่ง	ลักษณะเป็นที่ราบบริเวณ สามเหลี่ยมปากแม่น้ำท่าจีน น้ำท่วม ถึง เหมาะสมแก่การทำกร เกษตรกรรม ซึ่งเป็นอาชีพส่วนใหญ่ ของประชากร
1.3 ขนาดพื้นที่	40 ไร่ แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนของที่พัก ห้องอาหาร และส่วน ของศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลิน	135 ไร่ แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ส่วนของที่พัก ห้องอาหาร พื้นที่จัด กิจกรรมต่าง ๆ และส่วนของปฐุม ออร์แกนิกฟาร์ม
2. ลักษณะทางธุรกิจ		
2.1 ลักษณะห้องพัก	มี 2 ลักษณะ คือ บังกะโลและ ห้องพักในอาคารโรมแรม	มี 2 ลักษณะ คือ บ้านไทย 5 หลัง และห้องพักในอาคารโรงแรม
2.2 กลุ่มเป้าหมาย	ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ได้แก่ กลุ่มนักดำน้ำ กลุ่มผู้มาอบรม กลุ่มครอบครัว กลุ่มคนในพื้นที่ กลุ่มคนรักสุขภาพ และกลุ่มจัดเลี้ยง งานแต่ง	ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ได้แก่ กลุ่มคนรักสุขภาพ กลุ่ม ครอบครัว กลุ่มบริษัทจัดอบรม สัมมนา กลุ่มจัดเลี้ยงงานแต่ง และ กลุ่มคาเฟ่ฮอปเปอร์
2.3 กิจกรรมในที่พัก	- กิจกรรมการศึกษาดูงาน ฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับ เศรษฐกิจพอเพียง และการทำ กิจกรรมธรรมชาติ - กิจกรรมทางทะเลที่เน้นเรื่อง การรักษาสภาพแวดล้อม - ร้านอาหารริมทะเล	- กิจกรรมการท่องเที่ยวเรียนรู้ เกษตรอินทรีย์ วัฒนธรรมและ ภูมิปัญญาท้องถิ่น - กิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อการ พักผ่อน และการจับจ่ายสินค้า ออร์แกนิก - ร้านอาหารและคาเฟ่

ที่มา: ผู้วิจัย

## 4.2 ความเป็นมาและแนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

### 4.2.1 ความเป็นมาของชุมพรคabaná รีสอร์ท

ชุมพรคabaná รีสอร์ท ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2525 ด้วยแรงบันดาลใจจากวรรณกรรมเรื่อง “แผ่นดินของเรา” ที่ส่งผลให้คุณสุขุม สดากกร กับคุณอัจฉรา รักษ์พันธุ์ ได้ร่วมกันก่อตั้งขึ้น ด้วยความมุ่งหวังที่ต้องการจะแบ่งปันภาพความงดงามของ “หาดทุ่งวัวแล่น” ดังเช่นบทพรรณนาซึ่งปรากฏอยู่ในวรรณกรรมให้ผู้คนทั่วไปได้รู้จัก เริ่มแรกชุมพรคabaná เป็นเพียงรีสอร์ทขนาดเล็กประกอบไปด้วย

บ้านพักเพียงแค่ 7 หลัง และศาลาต้อนรับขนาดใหญ่พุ่งด้วยใบจากที่สร้างขึ้นโดยเลียนแบบลักษณะของโรงช้างหลวงอีก 1 หลัง ใกล้กับศาลาต้อนรับมีประติมากรรมเสาปูนปั้นขนาดใหญ่คล้าย เสาโทเทม (totem pole) ของชนเผ่าอินเดียนแดง สร้างไว้เพื่อให้นักท่องเที่ยวใช้ถ่ายรูปเป็นที่ระลึกและค่อย ๆ เติบโตขยายกิจการจนมีบ้านพักเพิ่มขึ้นรวมถึง 40 หลัง

ต่อมาในปี พ.ศ. 2532 เกิดพายุไต้ฝุ่นเกย์ ที่สร้างความเสียหายอย่างรุนแรงให้กับชายฝั่งที่อำเภอท่าแซะอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร ในการฟื้นฟูความเสียหายจากพายุดังกล่าว ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ในพื้นที่ รวมถึงถนนที่ใช้สัญจรเข้ามายังหาดทุ่งวัวแล่นที่ได้รับการปรับเปลี่ยนเป็นถนนลาดยาง ซึ่งการตัดถนนประกอบกับการจัดงานประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวทำให้กิจการเจริญก้าวหน้ามากขึ้น จนในปี พ.ศ. 2539 ที่สนามบินชุมพรใกล้จะเปิดให้บริการ คุณวริศร รัชพันธุ์ (ทายาทธุรกิจของคุณสุขุม สดากร และคุณอัจฉรา รัชพันธุ์) และคณะผู้บริหารจึงได้ตัดสินใจเตรียมการรองรับการเป็นเมืองท่องเที่ยวด้วยการกู้เงินลงทุนประมาณ 150 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างอาคารห้องพักเพิ่มสำหรับการรองรับนักท่องเที่ยวที่คาดว่าจะมีมากขึ้น โดยจะมีการก่อสร้างอาคารห้องพักเป็นอาคาร 3 ชั้น จำนวน 3 อาคาร

การเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 หรือที่คนไทยเรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ส่งผลให้รีสอร์ทเป็นหนี้สินจากการกู้ยืมเงินกว่า 300 ล้านบาท เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้กิจการได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักสิทธิมนุษยธรรมมาปรับใช้กับกิจการจากการแนะนำของ ดร.วิวัฒน์ ศัลยกำธร (อาจารย์ยักษ์) โดยเริ่มแรกจะต้องพึ่งพาตนเองให้ได้ก่อน จึงได้ใช้พื้นที่ของรีสอร์ทประมาณ 15 ไร่ ปรับปรุงเป็นศูนย์เรียนรู้สิทธิมนุษยธรรมชาติ “เพลิน” เพื่อปลูกข้าว พืชผักสวนครัว และสร้างเครือข่ายกับชาวบ้านในพื้นที่ทำเกษตรอินทรีย์อย่างเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ เศษอาหารหรือวัตถุดิบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่านไปเพียงไม่นานกิจการก็สามารถลดหนี้สินลงมาครึ่งหนึ่ง ซึ่งนับเป็นตัวอย่างความสำเร็จในการบริหารธุรกิจตามแนวทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงในลักษณะการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายระหว่างภาคธุรกิจกับสังคม

เมื่อได้ทำการฝึกอบรมกับเครือข่ายสิทธิมนุษยธรรมชาติมาระยะหนึ่ง คุณวริศร รัชพันธุ์ จึงเกิดแนวคิดในการอุทิศพื้นที่ของรีสอร์ทให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคม โดยการสร้างประโยชน์แบบมูลนิธิ แต่ยังเป็นธุรกิจแบบสัมมาอาชีพที่มีผู้คนมาร่วมกันเหมือนสหกรณ์ (วริศร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2565) จากการยึดมั่นในการทำเพื่อสังคมอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความร่วมมือกับธรรมธุรกิจวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมในโครงการ “SAVE ชุมพรคาบาน่า” เพื่อระดมทุนลงขันปลดหนี้ที่เหลือ 130 ล้านบาท เพื่อไม่ให้กิจการถูกขายทอดตลาดจากการถูกฟ้องล้มละลายและได้กลายเป็น “ฐานธรรมธุรกิจ ชุมพรคาบาน่า” ด้วยรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมนี้ ทำให้กิจการสามารถออกแบบการทำงานร่วมกับพนักงาน ชาวประมง และเกษตรกรให้สามารถกำหนดราคาสินค้าของตนเองได้ เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังพัฒนาสินค้าด้วยการแปรรูปและขยายตลาดด้วยช่องทางต่าง ๆ สร้าง

แนวคิด “กินอย่างรู้ที่มา” เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภคและยังเป็นการดูแลธรรมชาติอีกด้วย (สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2564)



ภาพที่ 4-17 เหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของชุมพรคานา รีสอร์ท  
ที่มา: ผู้วิจัย

#### 4.2.2 ความเป็นมาของโรงแรมสวนสามพราน

สวนสามพรานเกิดจากความตั้งใจของ ดร.ชำนาญ และคุณหญิงวลี ยุวบูรณ์ ที่ต้องการรักษาต้นพิกุลเก่าแก่อายุร่วมร้อยปีที่กำลังจะล้มเพราะตลิ่งพัง จึงซื้อที่ดินผืนนี้เพื่อสร้างบ้านพักตากอากาศของครอบครัว จากการปลูกกุหลาบเป็นงานอดิเรกในระยะแรก เกิดเป็นธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 โดยผู้บริหารและพนักงานรุ่นแรกจนปัจจุบันมาถึงทายาทรุ่นที่ 3 ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการสืบสานวิถีชีวิต วัฒนธรรมไทย ให้คนรุ่นหลังและนักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิถีชีวิตอันงดงามและเรียบง่ายแบบไทย (สวนสามพราน, ม.ป.ป.) จากจุดเริ่มต้นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรมนี้ คุณอรุช นวราช (ทายาทรุ่นที่ 3) ได้เล็งเห็นถึงจุดขายของธุรกิจการท่องเที่ยวเรียนรู้เกษตรอินทรีย์ จึงมีการปรับพื้นที่ฝั่งตรงข้ามประมาณ 30 ไร่ ให้เป็นสวนเกษตรอินทรีย์ หรือ "Patom Organic Farm" เพื่อเป็นสถานที่ท่องเที่ยวและเป็นแหล่งวัตถุดิบสำหรับห้องอาหารของโรงแรม

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผลผลิตที่โรงแรมผลิตได้นั้นไม่เพียงพอ ทางโรงแรมจึงได้ชักชวนเกษตรกรบางส่วนในพื้นที่ใกล้เคียงที่ต้องการปรับเปลี่ยนการทำเกษตรแบบเคมีมาสู่การทำเกษตรระบบอินทรีย์มาเป็นคู่ค้ากับโรงแรม เป็นจุดริเริ่มในการขับเคลื่อนโครงการสามพรานโมเดลกับแนวคิดธุรกิจเกื้อกูลสังคมขึ้น โดยจัดตั้งมูลนิธิสังคมสุขใจขึ้นเพื่อเป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานสนับสนุนเกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ เริ่มจากเกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียง และมีการจัดตั้งตลาดสุขใจขึ้นในพื้นที่สวนสามพรานเพื่อเป็นอีกหนึ่งช่องทางการตลาดให้เกษตรกรอินทรีย์สามารถขายสินค้าให้กับ

ผู้บริโภครู้ได้โดยตรง ปัจจุบันสวนสามพรานพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการสะสมประสบการณ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์และทุกภาคส่วนบนฐานของการค้าที่เป็นธรรม (อรุช นวราช, สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2565)



ภาพที่ 4-18 เหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของโรงแรมสวนสามพราน

ที่มา: ผู้วิจัย

#### 4.2.3 แนวคิดของผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

จากการศึกษาความเป็นมาของการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้ง 2 กรณี สามารถถอดแนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

##### 1) แนวคิดของผู้ประกอบการชุมชนพรคานา รีสอร์ท

เดิมคุณวิสร รัชทรัพย์ ได้ยึดถือแนวคิดของคุณอัจฉรา รัชทรัพย์ ที่ว่า “ชุมชนเปรียบเสมือนบ้านของเรา” เป็นแนวทางในการบริหารที่พนักงานท่องเที่ยวโดยมองว่าชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงมีความสำคัญเสมือนญาติมิตร ทำให้ชุมชนพรคานา รีสอร์ท มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชนและมีการช่วยเหลือสนับสนุนกันในด้านต่าง ๆ มาแต่แรก จนกระทั่งเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ (ต้มยำกุ้ง) ในปี พ.ศ. 2540 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ได้นำ ‘แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง’ มาปรับใช้ในรีสอร์ทเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินของกิจการ โดยคุณวิสรได้กล่าวว่า “ถ้าเป็นการแก้ไขปัญหาเรื่องหนี้สินโดยทั่วไป คือ ขายกิจการเพื่อให้เหลือเงินก่อนมาเริ่มต้นชีวิตใหม่ แต่ที่ชุมชนพรคานา รีสอร์ท เป็นศูนย์รวมของความรัก ความผูกพัน ความศรัทธา ดังนั้น ในช่วงวิกฤตินี้เรายังทนรับภาระหนี้สินได้ และคิดว่าแนวทางของพระองค์ท่านจะสามารถนำพาเราให้ผ่านพ้นวิกฤตในครั้งนี้ไปได้ ซึ่งหากมองในแง่ของธุรกิจหลายคนอาจมองว่าเราไม่ฉลาดนัก แต่สำหรับผมการรักษาสวนพรคานาไว้ไม่ใช่เพื่อเป็น



ธุรกิจของครอบครัว แต่เพื่อคนไทยทุกคน โดยการปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ให้ชุมชนคานา เป็นวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม สร้างระบบเศรษฐกิจพอเพียงที่ยั่งยืน”

เริ่มแรกชุมชนคานา รีสอร์ท ได้จัดตั้งเป็นศูนย์กิจกรรมธรรมชาติ “เพลิน” เพื่อเป็นพื้นที่ทดลองในการบริหารธุรกิจตามแนวทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งผ่านไปไม่นานก็สามารถลดหนี้สินลงมาครั้งหนึ่ง และเมื่อได้ทำศูนย์กิจกรรมธรรมชาติมาระยะหนึ่ง คุณวริสร ได้มีการพูดคุยกับอาจารย์ยักษ์ (คุณวิวัฒน์ ศัลยกำธร) ถึงแนวคิดของการผสมกันได้ระหว่าง (1) บริษัทที่สามารถทำการค้าได้ (2) มูลนิธิที่สามารถทำประโยชน์ได้ และ (3) สหกรณ์ที่สามารถให้คนมามีส่วนร่วมได้ แต่ตอนนั้นยังไม่มีกฎหมายรองรับ ยังเป็นประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ที่ต้องจดทะเบียนบริษัทจำกัด เป็นมูลนิธิ เป็นสหกรณ์แยกกัน (วริสร รัชพันธุ์, สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2565) จนในปี พ.ศ. 2562 ได้เกิดพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมขึ้น ประกอบกับความสอดคล้องกันทางอุดมการณ์ ทำให้ชุมชนคานา รีสอร์ท ได้มีโอกาสร่วมมือกับ บริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคม จำกัด ในการระดมเงินลงขัน “SAVE ชุมชนคานา” และได้กลายเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมเต็มตัว

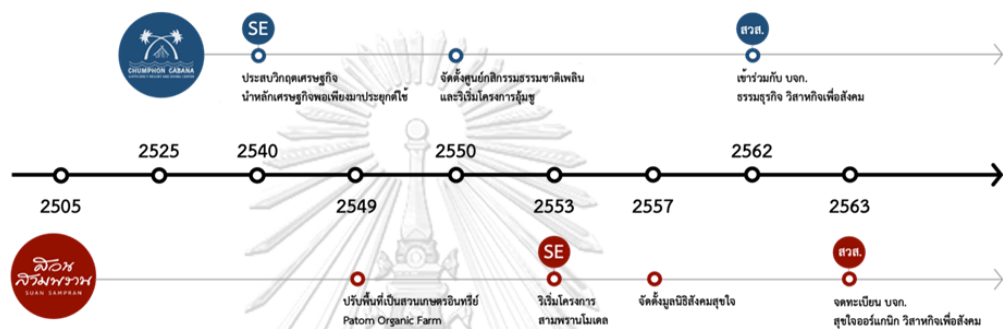
## 2) แนวคิดของผู้ประกอบการโรงแรมสวนสามพราน

จากจุดเริ่มต้นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรม คุณอรุช นวราช ได้เล็งเห็นถึงจุดขายของธุรกิจการท่องเที่ยวเรียนรู้เกษตรอินทรีย์ จึงมีการปรับพื้นที่ฝั่งตรงข้ามประมาณ 30 ไร่ ให้เป็นสวนเกษตรอินทรีย์ หรือ “Patom Organic Farm” เพื่อเป็นสถานที่ท่องเที่ยวและเป็นแหล่งวัตถุดิบสำหรับห้องอาหารของโรงแรม อย่างไรก็ตาม ทางโรงแรมไม่มีความชำนาญในการทำเกษตรอินทรีย์อีกทั้งวัตถุดิบที่ผลิตได้ไม่เพียงพอให้บริการแก่ลูกค้า จึงได้ริเริ่มการขับเคลื่อนโครงการสามพรานโมเดลขึ้นเพื่อการดำเนินงานสนับสนุนเกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ โดยเริ่มจากเกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียง และมีการจัดตั้งตลาดสุขใจขึ้นในพื้นที่สวนสามพรานเพื่อเป็นช่องทางตลาดหนึ่งให้เกษตรกรอินทรีย์สามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้โดยตรง ซึ่งปัจจุบันสวนสามพรานได้พัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการสะสมประสบการณ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการทำงานร่วมกับเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์และทุกภาคส่วนบนฐานของการค้าที่เป็นธรรม (อรุช นวราช, สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2565)

## 3) เปรียบเทียบแนวคิดของผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา

จากผลการศึกษาแนวคิดของผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่งในการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของธุรกิจ พบว่า แม้ว่าการริเริ่มการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมจะมีจุดเริ่มต้นในการพัฒนาต่างกัน คือผู้ประกอบการของชุมชนคานา รีสอร์ท เดิมมีแนวคิดทำเพื่อสังคมอยู่ก่อน และได้เริ่มนำ

แนวคิดมาใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมหลังจากธุรกิจประสบกับวิกฤตเศรษฐกิจ เมื่อปี พ.ศ. 2540 โดยได้นำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในรีสอร์ทเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สิน ส่วนผู้ประกอบการของโรงแรมสวนสามพรานได้ใช้แนวคิดเพื่อสร้างจุดขายด้านการท่องเที่ยว เรียนรู้เกษตรอินทรีย์และอาหารปลอดภัยเพื่อให้บริการแก่ลูกค้าของธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ที่พักนักท่องเที่ยวยังสองกรณีมีความเหมือนกันที่ได้ใช้รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางหลัก (Key concept) ในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม และมีรูปแบบในการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน โดยผลการศึกษาจะแสดงในบทถัดไป



ภาพที่ 4-19 สรุปเหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของที่พักนักท่องเที่ยวย

ที่มา: ผู้วิจัย

## บทที่ 5

### รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษา

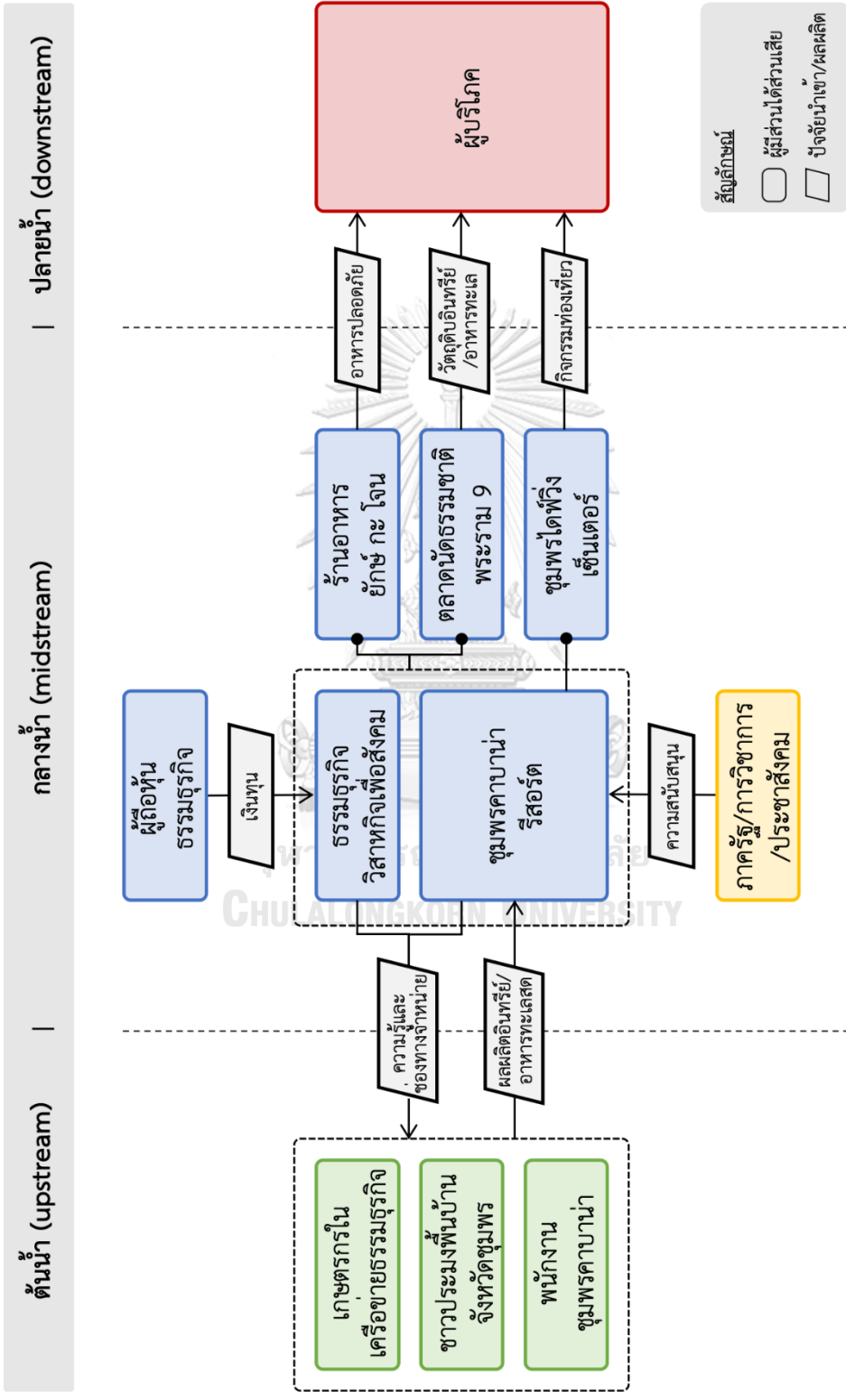
จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิดของผู้ประกอบการและลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษาในบทที่ผ่านมา ทำให้ผู้วิจัยเข้าใจแนวคิดและที่มาของการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมและทราบถึงลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยวแต่ละกรณศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว โดยบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยพิจารณาคำสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้าและนักท่องเที่ยว สรุปความหมายจากคำร่วมกับข้อมูลทฤษฎีและนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของการดำเนินงานของกรณศึกษาทั้ง 2 แห่ง ทั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 3 ส่วน ได้แก่ รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม รวมถึงข้อดีข้อจำกัดในการพัฒนา โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 5.1 รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณศึกษา

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินกิจการของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษา ทั้งจากข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้บริโภค และจากข้อมูลทุติยภูมิหลายแหล่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณศึกษาเป็นแผนภาพตามกระบวนการในระบอบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ได้แก่ ห่วงโซ่อุปทานต้นน้ำ (Upstream) ห่วงโซ่อุปทานภายในการผลิต หรือที่ในบทนี้จะเรียกว่าห่วงโซ่อุปทานกลางน้ำ (Midstream) และห่วงโซ่อุปทานปลายน้ำ (Downstream) ซึ่งแผนภาพดังกล่าวจะทำให้เห็นการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยวกรณศึกษาตลอดทั้งกระบวนการผลิตอย่างครบวงจร โดยในส่วนนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบของการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของแต่ละกรณศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

##### 5.1.1 รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท

รูปแบบการดำเนินงานโครงการของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และธุรกิจเครือข่าย (2) ผู้สนับสนุนธุรกิจโดยตรง (3) ผู้บริโภค และ (4) ผู้สนับสนุนภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม โดยรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 5-1 รูปแบบการดำเนินงานโครงการของชุมพรคานา รีสอร์ท  
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพที่ 5-1 การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท มีกิจกรรมหลัก (Key activities) ใน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) การสนับสนุนการจัดการความรู้ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม มีการสนับสนุนการจัดการความรู้รวมถึงให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่พนักงานและเกษตรกรในเครือข่าย มีรายละเอียดดังนี้

(1) พนักงานของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท โดยส่วนมากพนักงานของรีสอร์ทเป็นคนในท้องถิ่น และนอกเหนือจากการทำงานกับรีสอร์ทแล้ว พนักงานยังได้รับการสนับสนุนให้มีรายได้เสริมนอกจากเงินเดือนประจำผ่านโครงการ “อุ้มชูไม่จำกัด” และ “รอดพอดี” โดยทางรีสอร์ทมีการให้ความช่วยเหลือในด้านการคิดอาชีพเสริม รวมไปถึงความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ อาทิ การให้พนักงานซึ่งเดิมประกอบอาชีพเกษตรกรรมอยู่แล้วหันมาเพาะปลูกพืชหรือเลี้ยงสัตว์ด้วยวิธีเกษตรอินทรีย์ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนให้พนักงานทำผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นน้ำยาทำความสะอาด สบู่เหลว แชมพูสมุนไพร ปุ๋ยหมัก อาหารปลา น้ำมันมะพร้าว น้ำมันไปโอดีเซล ฯลฯ

(2) เกษตรกรในเครือข่ายธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม มีการจัดอบรมให้ความรู้เกษตรกรและบุคคลทั่วไปให้รู้จักการพึ่งพาตนเอง และผลิตอาหารแบบธรรมชาติไม่ใช่สารเคมี โดยอาจารย์ ยักษ์ และ อาจารย์โจน ซึ่ง ศูนย์กสิกรรมธรรมชาติเพลินในพื้นที่ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ก็เป็นหนึ่งในศูนย์ฝึกอบรมของธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม โดยมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมการฝึกอบรมทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ



ภาพที่ 5-2 การอบรมหลักสูตรกสิกรรมธรรมชาติสู่เศรษฐกิจพอเพียง  
ที่มา: Facebook ชุมพร คาบาน่า : Chumphon Cabana (2565)



2) การรับซื้อผลผลิตในราคายุติธรรม ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม มีการรับซื้อผลผลิตจากพนักงานและเกษตรกรในเครือข่าย และได้เปิดตลาดรับซื้ออาหารทะเลสดจากชาวประมงพื้นบ้าน มีรายละเอียดดังนี้

(1) พนักงานของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท นอกจากการสนับสนุนให้พนักงาน รวมถึงครอบครัวของพนักงานซึ่งเป็นคนในท้องถิ่น ให้มีการสร้างรายได้เสริมโดยการผลิตผลผลิตเกษตรอินทรีย์ หรือผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ทางรีสอร์ทยังรับซื้อผลผลิตดังกล่าวเพื่อนำมาใช้ภายในรีสอร์ทด้วย



ภาพที่ 5-3 ผลผลิตและผลิตภัณฑ์จากพนักงานของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท  
ที่มา: Facebook ชุมพร คาบาน่า : Chumphon Cabana (2556, 2565)

(2) เกษตรกรในเครือข่ายธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เป็นจุดรับซื้อและเป็นศูนย์รวบรวมผลผลิตของลูกศิษย์ อาจารย์ ยักษ์ และ อาจารย์โจน ที่อยู่ในเครือข่ายกิจกรรมธรรมชาติในพื้นที่จังหวัดชุมพร เพื่อจะส่งมอบวัตถุดิบและอาหารปลอดภัยให้ทุกคนเข้าถึงได้ต่อไป โดยเป็นการภายใต้การดำเนินงานของธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม



ภาพที่ 5-4 การรับซื้อวัตถุดิบธรรมชาติจากเกษตรกรในเครือข่ายธรรมธุรกิจ  
ที่มา: Facebook ยักษ์กะโจน : YakKaJon (2565)

- (3) **ชาวประมงพื้นบ้าน จังหวัดชุมพร** ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคมเปิดตลาดรับซื้ออาหารทะเลจากชาวประมงพื้นบ้านเรือเล็ก โดยให้ชาวประมงเป็นผู้ร่วมกำหนดราคาของอาหารทะเลแต่ละชนิดตามที่ชาวประมงเห็นว่าเป็นธรรม โดยราคาที่ตกลงกันนั้นเป็นราคาประกัน ทั้งนี้ มีเงื่อนไขคือจะต้องเป็นส่วนหนึ่งในการร่วมอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรทางทะเล ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำประมงที่ไม่ทำลายธรรมชาติ การจับสัตว์น้ำในปริมาณและในช่วงเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการจับสัตว์น้ำแต่ละชนิด และจะต้องไม่ใช่สารเคมีใด ๆ ในการเก็บรักษาอาหารทะเล



ภาพที่ 5-5 การทำประมงพื้นบ้าน

ที่มา: องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย (2565)

- 3) **การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร** ร้านยักษ์ กะ โจน สาขา ชุมพรคาบาน่า มีการใช้วัตถุดิบที่ปลูกเองในแบบวิถีกรรมธรรมชาติ และ ปลา กุ้ง หมึก ปู ของสดทะเลจากประมงพื้นบ้าน ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สดสะอาด และปลอดภัยไร้สารเคมีในทุกขั้นตอน โดยนำมาผ่านกระบวนการปรุงอาหารให้อาหารอร่อยด้วยวิถีธรรมชาติ ไม่มีการใช้ผงชูรส หรือน้ำปรุงรสในระบบอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารที่ปลอดภัย



ภาพที่ 5-6 วัตถุดิบและอาหารจากวัตถุดิบธรรมชาติของร้านยักษ์ กะ โจน

ที่มา: Facebook ยักษ์กะโจน : YakKaJon (2565)

- 4) การกระจายสินค้าทางการเกษตร ผลผลิตจากจากเครือข่ายกิจกรรมธรรมชาติ จังหวัดชุมพร ที่ชุมพรคานา รีสอร์ท รับซื้อไว้จะนำมาเก็บรวบรวมที่ห้องเย็น (ศูนย์กระจายสินค้า) และ วัตถุประสงค์จะถูกนำส่งด้วยรถห้องเย็นไปยังร้านอาหารยักษ์ กะ โจน สาขาอื่น ตลาดนัดธรรมชาติ พระราม 9 รวมถึงส่งไปยังบ้านของผู้บริโภคทั่วประเทศโดยตรง

รถธรรมชาติกิจควบคุมอุณหภูมิ



ร้านยักษ์ กะ โจน สาขาอื่น สาขาสมุทร



ภาพที่ 5-7 การกระจายสินค้าทางการเกษตรของธรรมชาติกิจ

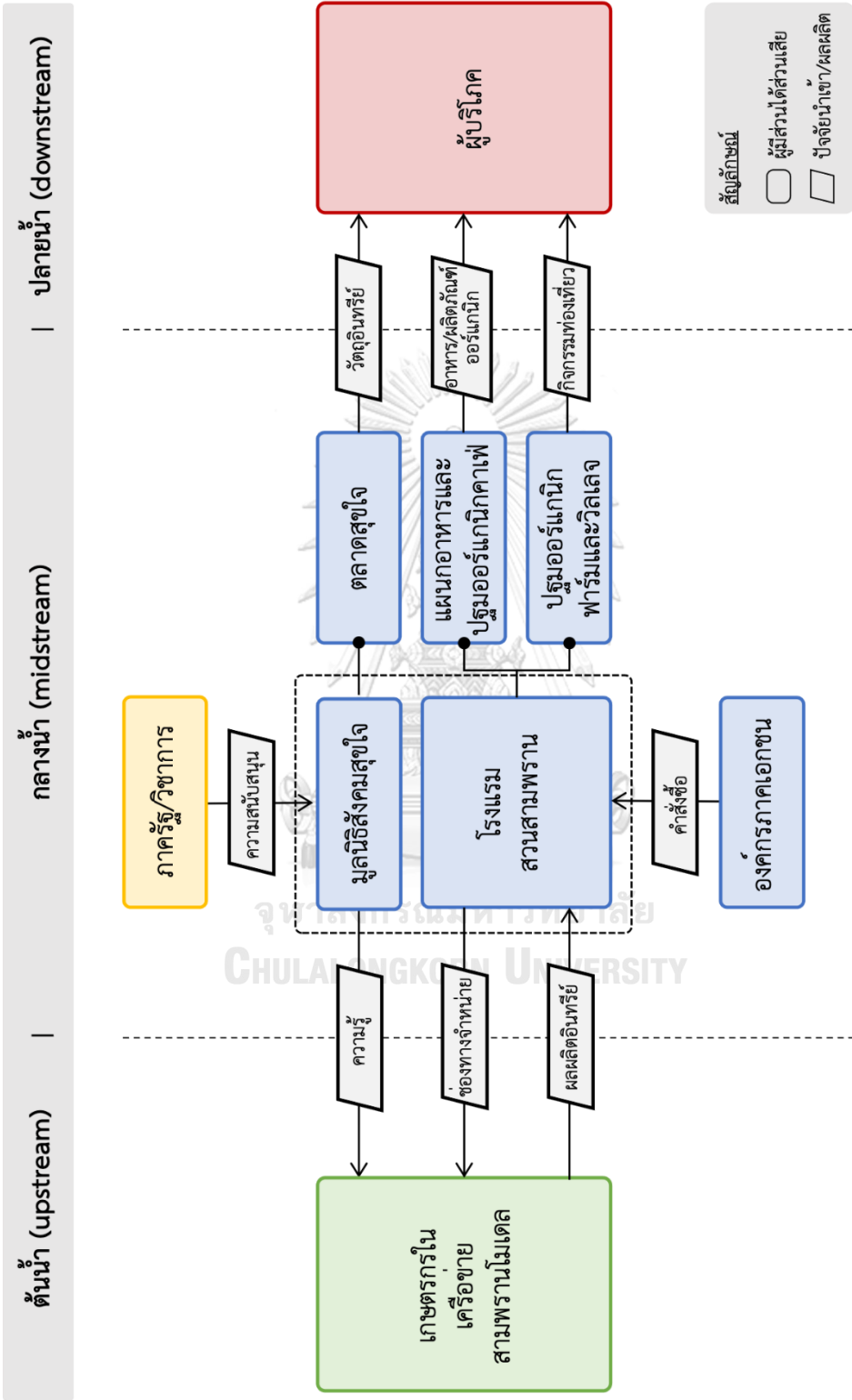
ที่มา: Facebook ยักษ์กะโจน : YakKaJon (2565)

- 5) การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน ชุมพรคานา รีสอร์ท มีจุดเด่นในด้านกิจกรรมท่องเที่ยวทางทะเล ซึ่งดำเนินการโดยชุมพรไต้ฟวิ้ง เซ็นเตอร์ โรงเรียนสอนดำน้ำที่ได้รับการรับรองจาก PADI และยังมีกิจกรรมท่องเที่ยวอื่น ๆ เช่น เรือนำเที่ยวชมเกาะและดำน้ำ การตกหมึกในอ่าวชุมพร เป็นต้น นอกจากกิจกรรมการท่องเที่ยวแล้ว ชุมพรคานายังมีกิจกรรมในเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางทะเลอีกด้วย ซึ่งทางรีสอร์ทได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและชมรมอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมไม่ว่าจะเป็น การดำน้ำเก็บขยะใต้ทะเล การร่วมกันนำหอยมือเสือมาปล่อยลงในทะเลจนเป็นอุทยานหอยมือเสือแห่งหนึ่งของประเทศไทย ซึ่งเป็นการร่วมมือกันในระหว่างนักดำน้ำ เจ้าหน้าที่อุทยานแห่งชาติหมู่เกาะชุมพร นักวิชาการ ชุมพรคานา รีสอร์ท และชุมพรไต้ฟวิ้ง เซ็นเตอร์

#### 5.1.2 รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพราน

รูปแบบการดำเนินงานโครงการของสวนสามพราน ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ (1) โรงแรมสวนสามพราน และธุรกิจเครือข่าย (2) ผู้สนับสนุนธุรกิจโดยตรง (3) ผู้บริโภค และ (4) ผู้สนับสนุนภาครัฐและภาคการศึกษา โดยรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของสวนสามพรานสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้





ภาพที่ 5-8 รูปแบบการดำเนินงานโครงการของโรงแรมสามพราน  
ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพที่ 5-8 การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของสวนสามพราน มีกิจกรรมหลัก (Key activities) ใน 5 ด้าน ดังนี้

- 1) **การสนับสนุนการจัดการความรู้** สวนสามพรานเริ่มสนับสนุนให้เกษตรกรในจังหวัดนครปฐม และจังหวัดข้างเคียงหันมาทำเกษตรอินทรีย์ภายใต้สามพรานโมเดล ซึ่งขับเคลื่อนโดยมูลนิธิสังคมสุขใจ โดยมีกิจกรรมหลักคือการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบการจัดฝึกอบรมให้แก่เกษตรกร ซึ่งทางโครงการจะมีการจัดให้เจ้าหน้าที่เพื่อลงพื้นที่เยี่ยมแปลงพร้อมให้คำปรึกษาแนะนำแก่เกษตรกรในระหว่างการปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการจัดเวทีในระดับพื้นที่แลกเปลี่ยนกับเกษตรกร นอกจากนี้ยังมีการจัดทำโครงการย่อยร่วมกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพเกษตรกร อาทิ การให้ความรู้อบรมการทำเกษตรอินทรีย์ เช่น การทำปุ๋ยหมักและการทำน้ำหมักชีวภาพ การลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น การสนับสนุนการรวมกลุ่มและเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ให้เกิดการช่วยเหลือกัน การส่งเสริมการปลูกพืชผัก ผลไม้อินทรีย์ การแปรรูปเพิ่มมูลค่าผลผลิตอินทรีย์ และการให้ความรู้ด้านการตลาดขายตรงจากเกษตรกรผู้ผลิตสู่ผู้บริโภค



ภาพที่ 5-9 การตรวจเยี่ยมแปลงของโครงการสามพรานโมเดล

ที่มา: Facebook สามพรานโมเดล (2564)

- 2) **การรับซื้อผลผลิตในราคายุติธรรม** สวนสามพรานมีการรับซื้อผลผลิตการเกษตรโดยตรงจากเกษตรกรแทนการซื้อผ่านพ่อค้าคนกลางซึ่งเป็นผู้กำหนดราคา โดยรับซื้อในราคาที่เท่ากับที่โรงแรมเคยจ่ายให้พ่อค้าคนกลาง หมายความว่า เกษตรกรจะได้ราคาขายผลผลิตเป็นอย่างน้อยหนึ่งเท่าตัวจากที่เคยได้รับจากพ่อค้าคนกลาง โดยในการรับซื้อผลผลิตการเกษตรของโรงแรมมีข้อแม้ว่าในการทำการเกษตรจะต้องปราศจากการใช้สารเคมีโดยสิ้นเชิงทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการจัดบันทึกกิจกรรม และมีการตรวจแปลงเพื่อรับรองว่าเป็นผลผลิตที่ผลิตตามหลักการและมาตรฐานเกษตรอินทรีย์

- 3) การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร ปฐม ออร์แกนิก ลิฟวิ่ง (Patom Organic Living) เป็นออร์แกนิกคาเฟ่ ภายใต้แนวคิด Organic Living เน้นบริการอาหารสุขภาพ และยังจำหน่ายผัก ผลไม้ น้ำผลไม้ ขนมหวาน ข้าวอินทรีย์ และผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบธรรมชาติ อาทิ สบู่ครีมอาบน้ำ น้ำยาสระผม ครีมนวดผม ลิปปาล์ม ยาดม น้ำยาล้างมือ และน้ำมันมะพร้าวบำรุงเส้นผม เป็นต้น โดยเป็นผลิตภัณฑ์ภายใต้ตราสินค้า “Patom” ที่ใช้วัตถุดิบออร์แกนิกที่ได้การรับรองมาตรฐานเกษตรอินทรีย์จากกลุ่มเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดล



ภาพที่ 5-10 สินค้าและผลิตภัณฑ์แบรนด์ Patom  
ที่มา: Facebook Patom (2565, 2566)

- 4) การจัดหาตลาดทางเลือกให้กับเกษตรกร โครงการสามพรานโมเดลมีการหาช่องทางการตลาดใหม่ให้กับเกษตรกร เป็นการเชื่อมต่อระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคผ่านโซ่คุณค่าเกษตรอินทรีย์บนพื้นฐานของธุรกิจที่เป็นธรรม โดยปัจจุบันสามพรานโมเดลมีช่องทางการตลาดให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วม เช่น ตลาดสุขใจ เป็นตลาดเกษตรอินทรีย์ในบริเวณสวนสามพรานที่เปิดโอกาสให้เกษตรกรได้นำผลผลิตมาขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง ตลาดสุขใจสัญจร เป็นการนำสินค้าเกษตรอินทรีย์ไปจำหน่ายในบริษัทที่มีความต้องการและให้พื้นที่แก่ตลาดสุขใจสัญจรมาจำหน่ายให้กับพนักงาน และช่องทางการตลาดทางเว็บไซต์ เป็นต้น



ภาพที่ 5-11 ทศนิยมภาพตลาดสุขใจและตลาดสุขใจสัญจร  
ที่มา: Facebook ตลาดสุขใจ นครปฐม (2566)



5) การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน ปฐม ออร์แกนิก ฟาร์ม (Patom Organic Farm) และ ปฐม ออร์แกนิก วิลเลจ (Patom Organic Village) ในบริเวณสวนสามพราน เป็นแหล่งท่องเที่ยววิถีเกษตรอินทรีย์ (Organic Tourism) และวัฒนธรรมชุมชน มีกิจกรรมการเรียนรู้วิถีไทยผ่านกิจกรรมเรียนทำอาหารไทย การเรียนรู้เส้นทางวัตถุดิบตามฤดูกาล การเรียนรู้กระบวนการผลิตการออกแบบสร้างสรรค์งานหัตถกรรม ฯลฯ โดยกิจกรรมต่าง ๆ จะให้ผู้บริโภคได้สัมผัสและเข้าใจถึงแนวคิด Organic Living ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเปิดให้เยี่ยมชมการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรที่ฟาร์มของเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดลเพื่อสร้างความมั่นใจต่อคุณภาพสินค้าเกษตรอินทรีย์ด้วย



ภาพที่ 5-12 กิจกรรมการท่องเที่ยวของสวนสามพราน  
ที่มา: Facebook สามพรานโมเดล (2566)

## 5.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานโครงการของของที่พักนักท่องเที่ยวทั้ง 2 แห่ง ผู้วิจัยจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มธุรกิจหลัก (Social enterprise) คือ ผู้มีบทบาทหลักในการดำเนินการของธุรกิจ รวมถึงการดำเนินโครงการเพื่อสังคม (2) กลุ่มผู้รับประโยชน์ (Beneficiaries) คือ กลุ่มเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมรวมถึงผู้บริโภค และ (3) กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน (Supporter) คือ ผู้มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจหลัก หรือการดำเนินโครงการเพื่อสังคม โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มของแต่ละกรณีศึกษาประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังสรุปต่อไปนี้

### 5.2.1 กลุ่มธุรกิจหลัก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มธุรกิจหลักของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีศึกษา ประกอบด้วยธุรกิจประเภทเดียวกัน ได้แก่ ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ธุรกิจเชิงสังคม ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว ร้านอาหาร และตลาด (ตารางที่ 5-1)

ตารางที่ 5-1 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มธุรกิจหลักของกรณีศึกษา

ประเภท	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
ธุรกิจที่พัก นักท่องเที่ยว	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท เป็นที่พัก นักท่องเที่ยวพร้อมกับธุรกิจท่องเที่ยว ดำน้ำเชิงอนุรักษ์ เป็นศูนย์ฝึกอบรม กสิกรรมธรรมชาติ และเป็นแหล่ง ผลิตอาหารที่ปลอดภัย	สวนสามพราน เป็นที่พักนักท่องเที่ยว ที่มีการบริการเต็มรูปแบบ อีกทั้งเป็น แหล่งการท่องเที่ยวเรียนรู้วิถีเกษตร อินทรีย์ และมีพื้นที่แหล่งผลิตอาหาร ที่ปลอดภัยที่มีมาตรฐานรองรับ
ธุรกิจเชิงสังคม	ธรรมธุรกิจ วิชากิจเพื่อสังคม เป็น โครงการที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหา ความยั่งยืนให้เกษตรกร โดยมีการจัด อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำกสิกร มธรรมชาติ มีการเชื่อมโยงกับ เครือข่ายทั่วประเทศ และรวบรวม ผลผลิตจากเกษตรกรนำมาต่อยอด	มูลนิธิสังคมสุขใจ ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็น องค์กรในการดำเนินงานขับเคลื่อน โครงการสามพรานโมเดล อาทิ การ ลงพื้นที่ให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรใน การปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ รวมถึงการจัดทำโครงการสนับสนุน เพื่อเพิ่มศักยภาพของเกษตรกร
ธุรกิจบริการด้าน การท่องเที่ยว	ชุมพรไต้พิ้ง เซ็นเตอร์ เป็นธุรกิจ บริการด้านการสอนดำน้ำ แพ้คเกจ ดำน้ำทะเลชุมพรพร้อมที่พัก เรือนำ เที่ยวชมเกาะและดำน้ำ การตกหมึก ในอ่าวชุมพร นอกจากนี้ยังมีการจัด กิจกรรมเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทาง ทะเล	ปฐม ออร์แกนิก วิลเลจ และปฐม ออร์แกนิก ฟาร์ม ในพื้นที่สวนสาม พรานเป็นแหล่งท่องเที่ยวเรียนรู้วิถี ชีวิตรคนพื้นบ้านของไทย และมี เส้นทางเรียนรู้วิถีอินทรีย์ให้ นักท่องเที่ยวได้สัมผัสประสบการณ์ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ
ร้านอาหาร	ร้านยักษ์ กะ โจน เป็นร้านอาหารใน เครือของธรรมธุรกิจ เน้นการใช้ วัตถุดิบจากเกษตรกรในเครือข่ายและ ชาวประมงพื้นบ้าน จ.ชุมพร และเป็น พื้นที่ขายวัตถุดิบในตัว	ปฐม ออร์แกนิก ลิฟวิง (ร้านปฐม ออร์ แกนิก คาเฟ่) เป็นร้านจำหน่ายผัก ผลไม้ อาหาร เครื่องดื่มสุขภาพ และ ผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบของกลุ่ม เกษตรกรในมูลนิธิสังคมสุขใจ
ตลาด	ตลาดนัดธรรมชาติ พระราม 9 เป็น หนึ่งในช่องทางจัดจำหน่ายวัตถุดิบ อาหารอินทรีย์จากเกษตรกรใน เครือข่ายธรรมธุรกิจ และจากกลุ่ม ชาวประมงพื้นบ้าน จ.ชุมพร	ตลาดสุขใจ เป็นสถานที่จำหน่าย สินค้าเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรใน เครือข่ายสามพรานโมเดล โดยเป็น ตัวกลางเชื่อมโยงระหว่างเกษตรกร กับผู้บริโภคเกษตรอินทรีย์

ที่มา: ผู้วิจัย

### 5.2.2 กลุ่มผู้รับประโยชน์

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้รับประโยชน์ของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีศึกษามีความเหมือนกันในการมีบทบาทเป็นผู้ผลิตต้นน้ำ (Suppliers) และผู้บริโภคปลายน้ำ (Customers) ในระบบห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ประเภทของกลุ่มผู้รับประโยชน์ของสองกรณีมีความแตกต่างกัน โดยจะเป็นชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงกับที่ตั้ง (Location) ของที่พักนักท่องเที่ยง หรือกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มของแต่ละกรณีศึกษา (ตารางที่ 5-2)

ตารางที่ 5-2 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้รับประโยชน์ของกรณีศึกษา

ประเภท	ชุมพรคaban่า รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
เกษตรกรผู้ผลิตต้นน้ำ	เกษตรกรในเครือข่ายธุรกิจในพื้นที่จังหวัดชุมพร เป็นเกษตรกรที่ได้รับอบรมกับอาจารย์ยักษ์และอาจารย์โจน เพื่อเรียนรู้การเพาะปลูกพืชผักผลไม้แบบไม่ใช้สารเคมี ตามทฤษฎีบันได 9 ขั้นสู่ความพอเพียง	เกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดล เป็นเกษตรกรที่ได้รับการสนับสนุนในการปรับเปลี่ยนไปเป็นการทำเกษตรอินทรีย์ ผ่านโครงการสามพรานโมเดล โดยมูลนิธิสังคัมสุขใจร่วมกับโรงแรมสวนสามพราน
	ชาวประมงพื้นบ้าน สามเสียม จังหวัดชุมพร โดยบ้านสามเสียม เป็นหมู่บ้านที่อยู่หลังชุมพรคaban่า รีสอร์ท เป็นกลุ่มชาวประมงที่มีการทำประมงที่ไม่ทำลายธรรมชาติ เช่น การจับสัตว์น้ำในปริมาณและช่วงเวลาที่เหมาะสม และการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการจับสัตว์น้ำแต่ละชนิด เป็นต้น	-
พนักงาน	พนักงานของชุมพรคaban่า รีสอร์ท ส่วนมากเป็นคนท้องถิ่น และได้รับการส่งเสริมให้ประกอบอาชีพเสริมนอกเหนือจากทำงานกับรีสอร์ท เช่น การทำเกษตรปลูกพืชผักหรือเลี้ยงสัตว์ด้วยวิธีเกษตรอินทรีย์ และการแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ เป็นต้น	-

ประเภท	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
ลูกค้าและผู้บริโภค	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท มีแหล่งรายได้ที่สำคัญ ได้แก่ ที่พักและร้านอาหาร โดยกลุ่มลูกค้าหลัก คือ กลุ่มนักท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวที่มาพักผ่อน ลูกค้ากลุ่มจัดสัมมนาและจัดเลี้ยง ผู้ที่สมัครหลักสูตรอบรมพร้อมที่พัก และคนในพื้นที่ใกล้เคียง	สวนสามพรานมีแหล่งรายได้ที่สำคัญ ได้แก่ ที่พัก ร้านอาหารและคาเฟ่ แพ็กเกจท่องเที่ยว และตลาดสุขใจ มีกลุ่มลูกค้าหลัก คือ นักท่องเที่ยวที่มาพักผ่อนและทำกิจกรรม กลุ่มคนรักสุขภาพ กลุ่มครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มจัดอบรมสัมมนาหรืองานเลี้ยง

ที่มา: ผู้วิจัย

### 5.2.3 กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้ให้ความสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจหลัก หรือการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวทั้ง 2 แห่ง ได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ผู้วิจัยจัดประเภทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามบทบาทในการสนับสนุนได้เป็น 4 กลุ่ม ทั้งนี้ในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีมีความเหมือนกันในการได้รับความสนับสนุนในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และเครื่องมืออุปกรณ์ จากองค์กรภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม อย่างไรก็ตาม ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่าง คือ ผู้ถือหุ้นจากการระดมทุนจากประชาชนเป็นการทั่วไป ซึ่งเป็นสิทธิประโยชน์ของบริษัทที่จดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมภายใต้ พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 ส่วนโรงแรมสวนสามพรานมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่าง คือ ผู้สนับสนุนทุนในการดำเนินการขับเคลื่อนโครงการสามพรานโมเดลเพื่อเป็นกรณีศึกษาในการนำภาคธุรกิจพัฒนาร่วมกับชุมชน และเมืองค์กรคู่ความร่วมมือภาคเอกชน ซึ่งเป็นตลาดผู้ซื้อที่สำคัญ และมีการร่วมสนับสนุนการขับเคลื่อนสามพรานโมเดลผ่านกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ (ตารางที่ 5-3)

ตารางที่ 5-3 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มผู้ให้ความสนับสนุนของกรณีศึกษา

ประเภท	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
ภาครัฐ/ภาค วิชาการ/ภาค ประชาสังคม	องค์กรภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม อาทิ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ชมรม กลุ่มอาสาสมัครอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม นักวิชาการ ฯลฯ	องค์กรภาครัฐและภาควิชาการ ได้แก่ ม.มหิดล ม.เกษตรศาสตร์ ก.พาณิชย์ และกรมพัฒนาที่ดิน ก.เกษตรและสหกรณ์ เป็นผู้ร่วมส่งเสริมและ

ประเภท	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
	มีการสนับสนุนองค์ความรู้ ให้ความ สนับสนุน ให้ความร่วมมือ อำนาจ ความสะดวกและร่วมทำกิจกรรมหรือ โครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	พัฒนาเกษตรอินทรีย์โดยให้การ สนับสนุนการจัดการความรู้ในการ ขับเคลื่อนสามพรานโมเดล
ผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นจากการการระดมทุนของ ธรรมธุรกิจถือเป็นแหล่งเงินทุนสำคัญ ในการดำเนินงานต่าง ๆ	-
ผู้สนับสนุนทุน	-	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้าง เสริมสุขภาพ (สสส.) และสำนักงาน กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้ ให้ทุนสนับสนุนแก่มูลนิธิสังคมสุขใจ ในการดำเนินงานขับเคลื่อนโครงการ สามพรานโมเดล
องค์กรคู่ความ ร่วมมือ	-	องค์กรภาคเอกชน ได้แก่ โรงแรม เดอะสุโกศล โรงแรมพลาซ่า แอทธินี ฐ.ไทยพาณิชย์ และ บจก. เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล (Tops Market) เป็นองค์กร ที่มีกิจกรรมทางการตลาดกับมูลนิธิ สังคมสุขใจ และเครือข่ายวิสาหกิจ ชุมชนสุขใจออร์แกนิก

ที่มา: ผู้วิจัย

### 5.3 ผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

จากแนวคิดการดำเนินงานวิสาหกิจเพื่อสังคม ซึ่งนอกเหนือจากการที่กิจการจะต้องมี จุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาค ธุรกิจแล้ว ยังต้องมีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพา เงินบริจาค ทั้งนี้ ในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวยังทั้งสองกรณีศึกษาส่งผล กระทบต่อผลประโยชน์ของที่พักนักท่องเที่ยวยุคกรณีศึกษา และส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร ดังสรุปต่อไปนี้



### 5.3.1 ผลประกอบการของกรณีศึกษา

ในการศึกษาผลประกอบการของที่พักนักท่องเที่ยวกกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงผลประกอบการทางการเงิน โดยวิเคราะห์จากงบการเงินประกอบกับคำสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ ผลการศึกษาสรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1) ผลประกอบการของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท

ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เป็นวิสาหกิจชุมชนเพื่อสังคมเต็มตัว มีการบริหารจัดการด้วยรูปแบบบริษัทสหกรณ์ และมูลนิธิ ภายใต้ชื่อ “ฐานธรรมธุรกิจ ชุมพรคาบาน่า” เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ซึ่งประกอบกิจการด้านอาหาร สุขภาพ และการท่องเที่ยว โดยผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2565) (ตารางที่ 5-4) มีรายได้รวม 58,601,734.17 บาท เปลี่ยนแปลงเทียบงบการเงินปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 35.11 มีกำไรสุทธิติดลบ 24,303,671.29 บาท เปลี่ยนแปลงเทียบงบการเงินปีก่อนลดลงร้อยละ 107.28 (ข้อมูล ณ วันที่ 2 มิถุนายน 2566)

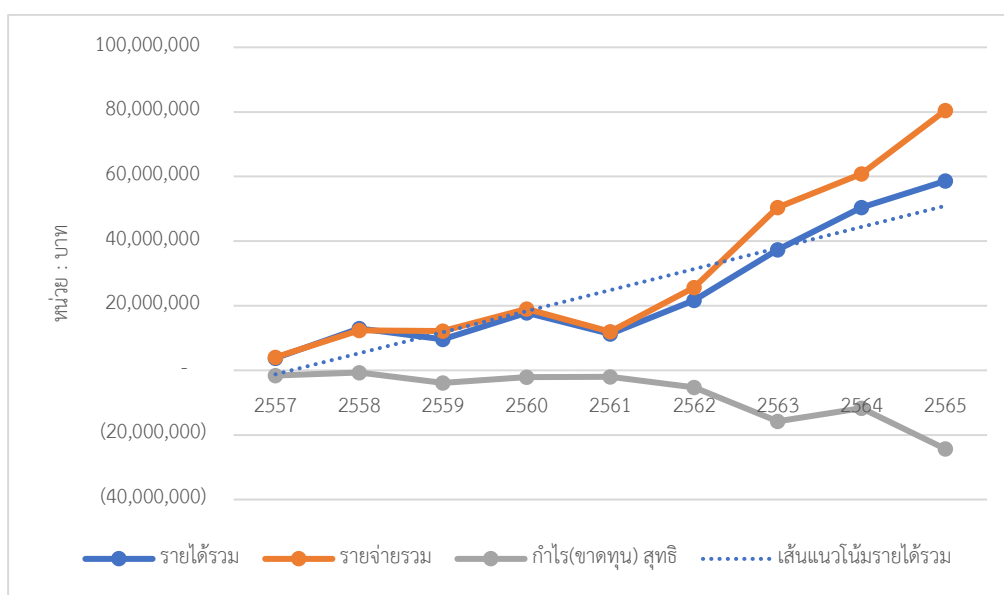
ตารางที่ 5-4 งบกำไรขาดทุนของ บริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

งบกำไรขาดทุน	2562		2563		2564		2565	
	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง
รายได้รวม	21,688,812.92	91.53%	37,322,759.31	72.08%	50,469,042.94	35.22%	58,601,734.17	16.11%
ต้นทุนขาย	18,029,322.13	-117.81%	32,765,088.45	81.73%	33,765,980.36	3.05%	60,611,452.90	79.50%
กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น	3,659,490.79	20.13%	4,557,670.86	24.54%	1,6703,062.58	266.48%	(2,009,718.73)	-112.03%
ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริการ	7,619,278.11	107.31%	17,704,589.72	132.36%	27,077,841.92	52.94%	19,799,075.70	-26.88%
รายจ่ายรวม	25,648,600.24	114.58%	50,469,678.17	96.77%	60,843,822.28	20.55%	80,410,528.60	32.15%
ดอกเบียจ่าย	1,312,157.33	-3.06%	2,650,650.75	102.00%	1,349,947.11	-49.07%	2,494,876.86	84.81%
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี	(5,271,944.65)	-165.92%	(15,797,569.61)	-199.65%	(11,724,726.45)	25.78%	(24,303,671.29)	-107.28%
ภาษีเงินได้	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(5,271,944.65)	-165.92%	(15,797,569.61)	-199.65%	(11,724,726.45)	25.78%	(24,303,671.29)	-107.28%

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

จากตารางที่ 5-4 จะเห็นว่ารายได้รวมของบริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด เพิ่มขึ้นต่อเนื่องตลอด 4 ปีที่ผ่านมา (2562 – 2565) อย่างไรก็ตาม ต้นทุนขาย รวมถึงค่าใช้จ่ายในการขายและบริการก็เพิ่มขึ้นเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ ที่กล่าวว่า การหมุนเวียนทางบัญชีมีทิศทางที่ดีขึ้น และเริ่มกลับมามีกำไร

หลังจากได้รับระดมทุนเพื่อปลดหนี้ในโครงการ “SAVE ชุมพรคาบาน่า” เมื่อปี พ.ศ. 2562 และหลังช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทั้งนี้ กิจการได้มีการลงทุนร้านอาหารยักษ์ กะ โจน สาขาอื่น ๆ เพิ่มขึ้น ในช่วงปีงบการเงิน 2564 ทำให้ต้นทุนขายและรายจ่ายรวมมีค่าเพิ่มขึ้น ในช่วงสองปีที่ผ่านมา (วาริส รัชพันธุ์, สัมภาษณ์, 24 ตุลาคม 2565) ทั้งนี้ หากพิจารณาโครงสร้างงบกำไรขาดทุนของบริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ในปีงบประมาณ 2557 – 2565 (ภาพที่ 5-13) จะเห็นได้ว่ารายได้รวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 5-13 โครงสร้างงบกำไรขาดทุนของบริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด  
ที่มา: ผู้วิจัยสร้างแผนภูมิจากข้อมูลจาก กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

## 2) ผลประกอบการของโรงแรมสวนสามพราน

การดำเนินงานโครงการสามพรานโมเดลของโรงแรมสวนสามพรานร่วมกับมูลนิธิสังคมสุขใจ ประกอบด้วยองค์กร 2 ส่วน ได้แก่ บริษัท สวนสามพราน จำกัด ประกอบกิจการด้านที่พักและการท่องเที่ยว และบริษัท สามพรานโมเดลวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ประกอบกิจการด้านสังคม ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลประกอบของแต่ละกรณีศึกษาได้ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้ข้อมูลงบกำไรขาดทุนของทั้งสองบริษัท โดยผลประกอบการเบื้องต้น (ปีงบการเงิน 2565) (ตารางที่ 5-5) มีรายได้รวม 15,714,148.77 บาท เปลี่ยนแปลงเทียบงบการเงินปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 108.59 และมีกำไรสุทธิติดลบ 5,850,191.42 บาท เปลี่ยนแปลงเทียบงบการเงินปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.83 (ข้อมูล ณ วันที่ 2 มิถุนายน 2566)

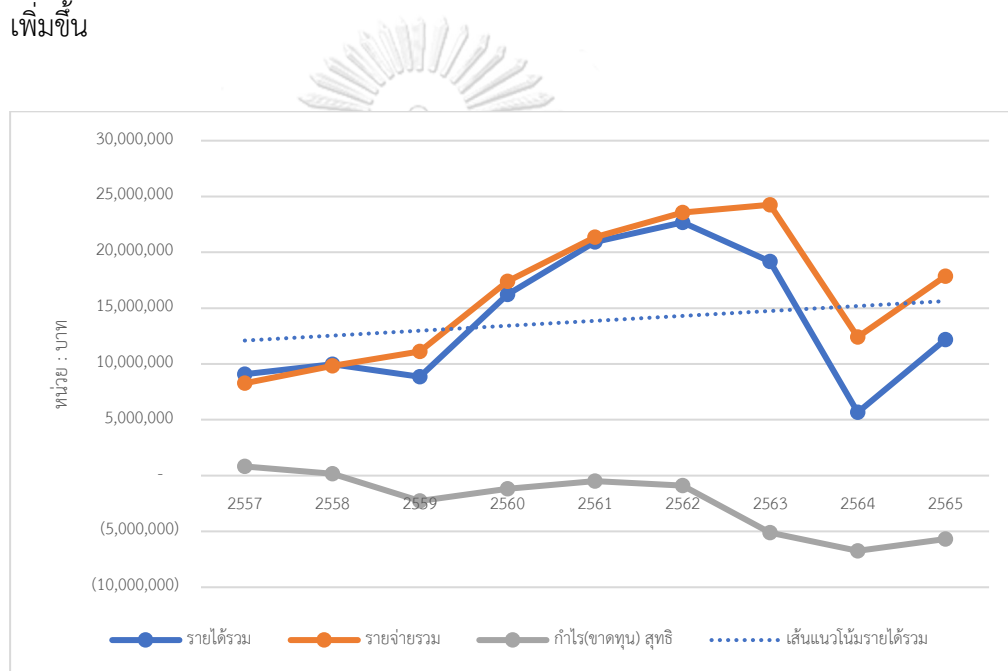
ตารางที่ 5-5 งบกำไรขาดทุนของบริษัท สวนสามพราน จำกัด  
และบริษัท สามพรานโมเดลวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด

งบกำไรขาดทุน	2562		2563		2564		2565	
	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง	จำนวนเงิน (บาท)	เปลี่ยนแปลง
<b>รายได้รวม</b>	<b>27,386,163.90</b>	<b>14.41%</b>	<b>21,544,720.65</b>	<b>-21.33%</b>	<b>7,533,579.18</b>	<b>-65.03%</b>	<b>15,714,148.77</b>	<b>108.59%</b>
- ส่วนสามพราน	22,682,826.47	8.35%	19,163,325.10	-15.52%	5,661,412.22	-70.46%	12,179,556.67	115.13%
- สามพรานโมเดล	4,703,337.43	56.63%	2,381,395.55	-49.37%	1,872,166.96	-21.38%	3,534,592.10	88.80%
<b>ต้นทุนขาย</b>	<b>9,194,642.68</b>	<b>7.97%</b>	<b>8,488,303.79</b>	<b>-7.68%</b>	<b>5,494,548.44</b>	<b>-35.27%</b>	<b>9,220,408.76</b>	<b>67.81%</b>
- ส่วนสามพราน	6,322,932.90	-3.13%	6,919,048.57	9.43%	4,104,833.76	-40.67%	7,094,733.26	72.84%
- สามพรานโมเดล	2,871,709.78	44.41%	1,569,255.22	-45.35%	1,389,714.68	-11.44%	2,125,675.50	52.96%
<b>กำไร (ขาดทุน) ขั้นต้น</b>	<b>18,191,521.22</b>	<b>17.96%</b>	<b>13,056,416.86</b>	<b>-28.23%</b>	<b>2,039,030.74</b>	<b>-84.38%</b>	<b>6,493,740.01</b>	<b>218.47%</b>
- ส่วนสามพราน	16,359,893.57	13.55%	12,244,276.53	-25.16%	1,556,578.46	-87.29%	5,084,823.41	226.67%
- สามพรานโมเดล	1,831,627.65	80.60%	812,140.33	-55.66%	482,452.28	-40.59%	1,408,916.60	192.03%
<b>ค่าใช้จ่ายในการ ขายและบริการ</b>	<b>17,736,578.91</b>	<b>12.81%</b>	<b>16,963,982.71</b>	<b>-4.36%</b>	<b>7,889,222.16</b>	<b>-53.49%</b>	<b>11,164,288.85</b>	<b>41.51%</b>
- ส่วนสามพราน	15,829,018.92	6.79%	15,956,924.18	0.81%	6,967,471.36	-56.34%	9,548,615.58	37.05%
- สามพรานโมเดล	1,907,559.99	111.98%	1,007,058.53	-47.21%	921,750.80	-8.47%	1,615,673.27	75.28%
<b>รายจ่ายรวม</b>	<b>28,343,975.43</b>	<b>16.94%</b>	<b>26,835,169.77</b>	<b>-5.32%</b>	<b>14,709,561.30</b>	<b>-45.19%</b>	<b>21,610,920.63</b>	<b>46.92%</b>
- ส่วนสามพราน	23,564,705.66	10.37%	24,258,856.02	2.95%	12,398,095.82	-48.89%	17,869,571.86	44.13%
- สามพรานโมเดล	4,779,269.77	65.46%	2,576,313.75	-46.09%	2,311,465.48	-10.28%	3,741,348.77	61.86%
<b>ดอกเบี้ยจ่าย</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>
- ส่วนสามพราน	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
- สามพรานโมเดล	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษี</b>	<b>(957,811.53)</b>	<b>-151.61%</b>	<b>(5,290,449.12)</b>	<b>-452.35%</b>	<b>(7,175,982.12)</b>	<b>-35.64%</b>	<b>(5,896,771.86)</b>	<b>17.83%</b>
- ส่วนสามพราน	-881,879.19	-78.17%	-5,095,530.92	-477.80%	-6,736,683.60	-32.21%	-5,690,015.19	15.54%
- สามพรานโมเดล	-75,932.34	-166.44%	-194,918.20	-156.70%	-439,298.52	-125.38%	-206,756.67	52.93%
<b>ภาษีเงินได้</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>
- ส่วนสามพราน	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
- สามพรานโมเดล	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>(957,811.53)</b>	<b>-150.10%</b>	<b>(5,290,449.12)</b>	<b>-452.35%</b>	<b>(7,175,982.12)</b>	<b>-35.64%</b>	<b>(5,896,771.86)</b>	<b>17.83%</b>
- ส่วนสามพราน	-881,879.19	-78.17%	-5,095,530.92	-477.80%	-6,736,683.60	-32.21%	-5,690,015.19	15.54%
- สามพรานโมเดล	-75,932.34	-167.81%	-194,918.20	156.70%	-439,298.52	125.38%	-206,756.67	52.93%

ที่มา: กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

จากตารางที่ 5-5 จะเห็นว่ารายได้รวมของสวนสามพรานเริ่มลดลงตั้งแต่ปี 2562 ต่อเนื่องมาจนถึงปี 2564 โดยในส่วนของธุรกิจโรงแรม (บริษัท สวนสามพราน จำกัด) มีรายได้รวมอยู่ที่ 5,661,412.22 บาท เปลี่ยนแปลงเทียบงบการเงินปีก่อนลดลงร้อยละ 70.46 ทั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ พบว่า หลังจากธุรกิจเผชิญกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ผู้ประกอบการได้หันมาทบทวนบทบาทตนเองได้โดยพบว่าปัจจุบันพฤติกรรมและ

แนวโน้มการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับการเดินทางเชิงสุขภาพมากขึ้น บริษัทจึงตัดสินใจถอยจากธุรกิจโรงแรมและหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญด้านสุขภาพ เพื่อให้เข้ามาบริหารโรงแรมแทน (อรุช นวราช, สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2565) ซึ่งการถอยจากธุรกิจโรงแรมทำให้ในปีงบการเงิน 2564 บริษัท สวนสามพราน จำกัด มีรายได้รวมลดลง เนื่องจากรายได้ในส่วนธุรกิจโรงแรมหายไป อย่างไรก็ตาม เมื่อดูงบกำไรขาดทุน ปี 2565 รายได้รวมมีการเพิ่มขึ้นจากปีงบการเงินก่อนหน้าถึงเท่าตัว (ร้อยละ 108.59%) แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มการฟื้นตัวที่ดีขึ้น ทั้งนี้ หากพิจารณาโครงสร้างงบกำไรขาดทุนของบริษัท สวนสามพราน จำกัด ในปีงบประมาณ 2557 – 2565 (ภาพที่ 5-13) จะเห็นว่ารายได้รวมมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 5-14 โครงสร้างงบกำไรขาดทุนของบริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด  
ที่มา: ผู้วิจัยสร้างแผนภูมิจากข้อมูลจาก กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

เมื่อพิจารณาผลประกอบการทางการเงินของพนักงานท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่า กิจการทั้ง 2 แห่ง ยังมีสถานะดำเนินกิจการอยู่ โดยชุมพรคาน่า รีสอร์ท ภายใต้บริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ไม่ได้รับผลกระทบมากนัก สะท้อนจากรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องตลอด 4 ปีที่ผ่านมา (2562 – 2565) ส่วนบริษัท สวนสามพราน จำกัด และบริษัท สามพรานโมเดลวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด หากพิจารณาสัดส่วนรายได้รวมของสวนสามพรานในปี 2564 เทียบกับปี 2562 อยู่ที่ร้อยละ 27.51 พบว่าสอดคล้องกับภาพรวมการ

พื้นตัวของธุรกิจโรงแรม ซึ่งร้อยละ 49 ของโรงแรมที่ได้รับการสำรวจ ยังมีรายได้รวมกลับมาไม่ถึงร้อยละ 30 ของรายได้รวมในปี 2562 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565)

### 5.3.2 ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมนวมถึงการสัมภาษณ์และการสำรวจความคิดเห็น (รีวิว) ของลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการที่พักนักท่องเที่ยวสามารถสรุปผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินโครงการเพื่อสังคมของแต่ละกรณีศึกษาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมชนพรคานาน่า รีสอร์ท

**ชุมชนและสังคม** ชุมชนพรคานาน่า รีสอร์ทเป็นธุรกิจที่พนักงานที่มามีการทำงานร่วมกับชุมชน เริ่มต้นจากการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานของรีสอร์ท โดยนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติภายในรีสอร์ทให้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจจากการปฏิบัติ ซึ่งความรู้ต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับถูกนำไปขยายต่อไปยังชุมชนที่เป็นครอบครัวของพนักงานต่อไป ทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่ โดยสิ่งที่ชุมชนพรคานาน่า รีสอร์ท เข้าไปให้การสนับสนุนมีตั้งแต่การนำความรู้ด้านการทำกิจกรรมธรรมชาติ ความรู้ด้านการประกอบธุรกิจ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ฯลฯ ที่ทำให้ชุมชนเกิดการพัฒนาเพื่อพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนได้ พื้นที่ของรีสอร์ทจึงมีบทบาทเป็นเสมือนพื้นที่ศูนย์กลางของชุมชนที่ทุกคนสามารถเข้ามาสร้างประโยชน์เพื่อตนเองและเพื่อคนอื่นได้ในหลาย ๆ ด้าน หรืออาจใช้คำว่า ‘บวร’ คือเป็นบ้านที่ชุมชนมาอยู่ร่วมกัน เป็นวัดที่สามารถมาฝึกจิตใจ และเป็นโรงเรียนที่สามารถเข้าได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

“ได้พัฒนาตนเองในเรื่องของการที่เราเรียนรู้ในแต่ละจุด แต่ละอย่าง บางเรื่องราว หรือบางข้อมูลที่เราไม่เคยรู้จักไปแลกเปลี่ยนกันกับเพื่อนที่เขามีความสามารถ บางคนเป็นช่างปูน บางคนเป็นช่างเหล็ก บางคนเป็นช่างไม้ บางคนเป็นหมอสุนัขใครก็เอาความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน”

สรารุช กาลพัฒน์. เกษตรกรและวิทยากรศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลิน  
สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2565

นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานของรีสอร์ทและชุมชนในรูปแบบของการให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ แล้ว ชุมชนพรคานาน่า รีสอร์ท ยังมีการรับซื้อผลผลิตเกษตรอินทรีย์และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ภายในรีสอร์ทจากพนักงานและชุมชน นอกจากนี้ ยังมี

การเปิดตลาดรับซื้ออาหารทะเลสดจากชาวประมงพื้นบ้านเรือเล็กที่ทำประมงอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาที่ชาวประมงพื้นบ้านถูกกดราคารับซื้อที่กำหนดจากแพปลาหรือพ่อค้าคนกลางเพียงไม่กี่เจ้า โดยให้ชาวประมงเป็นผู้ร่วมกำหนดราคาของอาหารทะเลแต่ละชนิดตามที่ชาวประมงเห็นว่าเป็นธรรมต่อทั้งต่อชาวประมง คนกลางอย่างชุมพรคานา รีสอร์ท และผู้บริโภคร อีกทั้งไม่มีการผูกขาดการซื้อขาย หากที่อื่นให้ราคาที่สูงกว่าก็สามารถนำไปขายได้ ซึ่งการเปิดตลาดรับซื้อนี้ไม่เพียงแต่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ชาวประมงในฐานะที่เป็นผู้ผลิตอาหารทะเล เป็นต้นทางในการสร้างระบบอาหารที่ปลอดภัย ยังเป็นการกระจายอำนาจไปสู่ชาวประมงรายย่อยให้มีอำนาจต่อรองในการกำหนดราคาเพิ่มมากขึ้น

“เมื่อก่อนขายแพ แต่พอได้ขายกับคานาก็อบายมาตลอดตอนนี้ครบสองปีพอดี กลุ่มประมงสามารถเสนอราคาได้ ก็เสนอราคาไปให้คนเรืออยู่ได้เลย ราคาก็ดีขึ้นเพราะเลี่ยงพ่อค้าคนกลาง”

ชัยรัตน์ สุตราม. ชาวประมงพื้นบ้าน  
สัมภาษณ์, 13 พฤศจิกายน 2565

“ราคาบางอย่างก็ดีกว่า บางอย่างก็ต่ำกว่า แต่ที่คานาดีตรงที่เป็นราคาประกัน ไม่มีการขึ้นลง อย่างปลาอินทรีที่ราคาสองร้อยก็สองร้อยตลอด ที่อื่นราคาสูงแต่ที่นี้ไม่สูง ชาวประมงก็อยู่กันได้ แต่ถ้าเวลาปลาอินทรีไม่มี ที่อื่นขายได้แพงกว่า ชุมพรคานาก็อบายให้ไปขายที่อื่นก่อน ถ้าราคาที่สูงแล้วค่อยเอามาขายที่นี้”

นรงค์ ม่วงทองคำ. ชาวประมงพื้นบ้าน  
สัมภาษณ์, 15 พฤศจิกายน 2565

อีกสิ่งหนึ่งที่ชุมพรคานา รีสอร์ทให้การส่งเสริมและสนับสนุนชุมชน คือ การจ้างงานคนในชุมชนที่มีภูมิลำเนาในจังหวัดชุมพร ทั้งพนักงานประจำและลูกจ้างชั่วคราวในโครงการต่าง ๆ อย่างที่คุณชัยรัตน์ สุตราม (สัมภาษณ์, 2565) ชาวประมงพื้นบ้าน ได้เล่าให้ฟังว่าในช่วงฤดูมรสุมที่ไม่สามารถออกเรือเพื่อทำการประมงได้ ก็จะมาทำงานอยู่ในชุมพรคานา รีสอร์ทแทน โดยขณะนั้นคุณชัยรัตน์เองก็อยู่ระหว่างการทำโครงการก่อสร้างต่อเติมร้านยักษ์ กะ โจน ในช่วงที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วย ทั้งนี้ การจ้างงานคนในชุมชนหรือการให้ความรู้ในการพัฒนาตนเองเพื่อประกอบอาชีพให้คนในชุมชนของชุมพรคานา รีสอร์ท

ทำให้เกิดการสร้างงานและสร้างรายได้ให้กับชุมชน ซึ่งส่งผลดีให้คนในชุมชนไม่มีความจำเป็นต้องย้ายถิ่นฐานไปทำงานในเมือง สามารถอยู่กับครอบครัว ลดภาระค่าครองชีพ และสะดวกต่อการเดินทางมาทำงาน ส่งผลให้คุณภาพชีวิตโดยรวมดีขึ้นได้

“คุณภาพชีวิตดีขึ้นมาก เพราะได้อยู่ในพื้นที่ที่เป็นของตัวเอง อยากรานอะไรก็ปลูก อยากรักษาพื้นที่นาก็สามารถขับรถไปหา หรือถ้าอยากมีเพื่อนก็ไปเจอคนที่ชอบและเข้าใจเรื่องเดียวกัน แล้วในสวนก็มีทรัพยากรที่สามารถตอบโจทย์ได้ทุกเรื่อง ตั้งแต่อาหาร ยารักษาโรค ของใช้สอยที่สร้างเองได้ คุณภาพชีวิตก็ดีขึ้นมากเพราะได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติและไม่มีความเครียด”

สรารุธ กาลพัฒน์. เกษตรกรและวิทยากรศูนย์กสิกรรมธรรมชาติเพลลิน  
สัมภาษณ์, 14 พฤศจิกายน 2565

**ลูกค้าและนักท่องเที่ยว** ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เน้นให้บริการที่ดีและใส่ใจลูกค้า และนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะเรื่องการใช้วัตถุดิบในการประกอบอาหารที่ปลอดภัย 100% ไม่ว่าจะเป็นพืช ผัก ผลไม้ โดยชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ได้ปลูกพืชโดยใช้ปุ๋ยอินทรีย์ ทำให้วัตถุดิบที่ใช้ในการประกอบอาหารมีคุณภาพที่ดีแตกต่างจากที่อื่น ๆ แม้จะมีบางส่วนที่ต้องซื้อแต่จะเป็นการซื้อจากเกษตรกรในเครือข่ายที่ทำการเกษตรแบบอินทรีย์เช่นกัน นอกจากนี้ยังมีสปูและยาสระผมที่ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ให้บริการในห้องพัก โดยมีส่วนประกอบของสมุนไพรและเป็นผลิตภัณฑ์ที่ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ผลิตขึ้นเอง สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดเป็นการแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในการดูแลสุขภาพร่างกายของลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่มาพักผ่อนที่นี่

“มาทานอาหารเพื่อสุขภาพค่ะ อาหารที่นี่เป็นอาหารปลอดภัย มีหลายชนิดตามฤดูกาล ไข่ไก่อารมณ์ดี นมและโยเกิร์ตอินทรีย์ ขนมอบ่ง ทำจากยีสต์ธรรมชาติอร่อยมาก ทำให้อาหารเข้าของที่นี่ช่างเลอเลิศ เนื้อคำบรรยาย และมีอาหารทะเลจากประมงเรือเล็กที่สดมากและไม่มีฟอร์มาลินด้วยค่ะ”

คุณต้อม. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว

แสดงความคิดเห็นใน Facebook ชุมพร คาบาน่า : Chumphon Cabana,

5 กรกฎาคม 2563

นอกเหนือจากการที่ลูกค้าและนักท่องเที่ยวได้รับประทานอาหารปลอดภัยและได้ใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบบอินทรีย์ซึ่งดีต่อสุขภาพในระยะยาวแล้ว ในทางกลับกัน การมีกิจการเพื่อสังคมของชุมชนพรคอบาน่า รีสอร์ท เป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้าพักหรือการกลับมาพักซ้ำของนักท่องเที่ยวในหลายระดับแต่ยังคงไม่ใช่ปัจจัยหลัก โดยจากการสัมภาษณ์และจากการแสดงความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวที่มาใช้บริการ พบว่า การตัดสินใจเข้าพักของนักท่องเที่ยวประกอบด้วยหลายปัจจัยประกอบกัน เช่น บรรยากาศความเป็นธรรมชาติ ตำแหน่งที่ใกล้กับศูนย์กิจกรรมดำน้ำ ประสบการณ์ที่ดีในการเข้าพักครั้งก่อน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การมีกิจการเพื่อสังคมนั้นสามารถสร้างความแตกต่างและความน่าสนใจ อีกทั้งยังสร้างแรงบันดาลใจให้แก่นักท่องเที่ยวในการเรียนรู้หรือเข้ามามีส่วนร่วมได้

“เลือกมาที่นี่เพราะชอบบรรยากาศ หาดสวย น้ำใส พอดีเป็นคนชอบถ่ายรูปแล้วที่นี้ถ่ายออกมาได้รูปสวย อีกอย่างคือนโยบายของโรงแรมที่ช่วยเหลือสังคม จ้างพนักงานในพื้นที่ ปลูกผักปลอดสารพิษ ให้คนในชุมชนนำผลิตภัณฑ์มาขาย”

คุณไก่. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2566

“ทราบว่าโรงแรมมีกิจการทางสังคม แต่ไม่มีผลต่อการตัดสินใจว่าจะไปใช้บริการอีกหรือไม่ ประเด็นหลักสำหรับกลุ่มนักดำน้ำ การพักที่ใกล้กับ dive shop มีผลมากกว่า แต่ได้คุยกับเจ้าหน้าที่เพราะโดยส่วนตัวต้องการสอนเด็กให้มีทักษะเพิ่มเพื่อเป็นทางเลือกที่จะนำมาเป็นอาชีพหรือการทำงานศิลปะเพื่อให้จิตใจสบาย”

คุณลิลลี่. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
สัมภาษณ์, 28 มกราคม 2566

“เลือกพักที่นี่เพราะโปรโมชันในตอนนั้นสอดคล้องกับช่วงที่กำลังอยากเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานพอดี ประกอบกับบรรยากาศของโรงแรมทำให้ตัดสินใจเข้าพักที่นี่ และไม่เคยมารู้มาก่อนว่าทางโรงแรมมีโครงการเพื่อสังคม แต่เมื่อได้รู้แล้วก็มีผลต่อการตัดสินใจพักซ้ำ”

คุณปอล. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2566



**สิ่งแวดล้อม** เนื่องจากชุมพรคานาน้ำ รีสอร์ท มีบริการกิจกรรมการท่องเที่ยวทางทะเลเป็นจุดเด่น ทำให้ชุมพรคานาน้ำ รีสอร์ท ให้ความสำคัญกับการรักษาสิ่งแวดล้อมทางทะเลอย่างมาก โดยกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ทางรีสอร์ทจัดขึ้นล้วนแล้วเป็นกิจกรรมที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมเพื่อการอนุรักษ์ฟื้นฟูระบบนิเวศใต้ท้องทะเล ไม่ว่าจะเป็นการดำน้ำเก็บขยะปีละ 1-2 ครั้ง การนำหอยมือเสือมาปล่อย การทำซั้ง หรือ ปะการังเทียม และการปลูกหญ้าทะเล เป็นต้น ซึ่งการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมก็จะส่งผลต่อธุรกิจและชุมชน คือธุรกิจจะมีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงามเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยว และการมีระบบนิเวศทางทะเลที่สมบูรณ์ก็จะทำให้ชุมชนสามารถทำมาหากินด้วยการทำประมงพื้นบ้านได้อย่างยั่งยืน

“การทำกิจกรรมของชุมพรคานาน้ำ ไม่ได้ทำแค่ให้ตัวรีสอร์ทอย่างเดียว แต่เป็นการทำเพื่อองค์รวม เพื่อชุมชน และขยายไปสู่ระบบนิเวศในภาพใหญ่ มีตั้งแต่การปลูกหญ้าทะเล การแยกขยะ หรือการรีไซเคิลอุปกรณ์ การประมงต่าง ๆ เพื่ออนุรักษ์และรักษาไม่ให้เกิดการทำลายระบบนิเวศ ซึ่งหากไม่มีกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ ระบบนิเวศจะไม่สมดุลและสุดท้ายจะส่งผลกลับมาที่คน ปลาไม่อยู่ก็กลายเป็นว่าประมงพื้นบ้านก็อยู่ไม่ได้”

สุธิสาร ภูมิภานทewa. ครูสอนดำน้ำ  
สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565

จากผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคานาน้ำ รีสอร์ท ที่ได้กล่าวไปข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคานาน้ำ รีสอร์ท และธุรกิจเครือข่าย ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ประกอบด้วย ชุมชน และสังคม ลูกค้ำและนักท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม โดยส่งผลกระทบใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) **ด้านธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยว** การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมพรคานาน้ำ รีสอร์ท ส่งผลทำให้ธุรกิจมีวัตถุประสงค์ในการประกอบอาหารที่ปลอดภัย รวมถึงมีผลิตภัณฑ์เครื่องใช้แบบอินทรีย์เพื่อให้บริการแก่ลูกค้ำและนักท่องเที่ยว เป็นการแสดงถึงความใส่ใจในสุขภาพของผู้มาใช้บริการได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การดำเนินงานดังกล่าวยังทำให้ลูกค้ำและนักท่องเที่ยวบางส่วนที่มีความสนใจด้านสังคม มีการตัดสินใจใช้บริการซ้ำอีกด้วย เนื่องจากกลุ่มคนดังกล่าวรู้สึกว่าได้มีส่วนได้ช่วยเหลือสังคม

- 2) **ด้านเศรษฐกิจ** การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมชนพรคานา รีสอร์ท ทำให้เกิดการจ้างงาน ชุมชนมีอาชีพก่อให้เกิดรายได้ซึ่งเป็นตัวช่วยให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมดีขึ้น
- 3) **ด้านสังคม** การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมชนพรคานา รีสอร์ท ทำให้ชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ชุมชนมีความสามัคคี รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ช่วยกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนอย่างเข้มแข็ง
- 4) **ด้านสิ่งแวดล้อม** การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของชุมชนพรคานา รีสอร์ท ทำให้เกิดการอนุรักษ์ รักษา และฟื้นฟูธรรมชาติ และระบบนิเวศทางทะเลและชายฝั่ง เป็นการสร้างความสมดุลและการรักษาต้นทุนทางธรรมชาติเอาไว้ให้ยั่งยืน

## 2) ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพราน

**ชุมชนและสังคม** โรงแรมสวนสามพรานได้ขับเคลื่อนโครงการสามพรานโมเดล ภายใต้มูลนิธิสังคมสุขใจ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรที่เริ่มหันมาสนใจการทำเกษตรกรรมแบบวิถีอินทรีย์ แต่ก็ยังขาดองค์ความรู้และขาดตลาดรองรับ อย่างประหยัด ปานเจริญ ที่ล้มลุกคลุกคลานระหว่างการทำเกษตรเคมีกับเกษตรอินทรีย์มากกว่า 10 ปี โดยใจก็อยากทำอินทรีย์ แต่มีปัญหาการตลาด เพราะเกษตรอินทรีย์เมื่อส่งขายร่วมกับเกษตรเคมีจะถูกตีเป็นของตกเกรด เกษตรเคมีขายได้กิโลกรัมละ 20 บาท เกษตรอินทรีย์ได้ 7 บาท ก็หันกลับไปทำเคมีอีก พยายามผลักดันเรื่องนี้ในทุกเวทีแต่ไม่เคยประสบผล โรงแรมสวนสามพรานจึงได้พัฒนาพื้นที่ 2 ไร่ ในโรงแรมเป็นตลาดสุขใจ โดยให้เกษตรกรนำผักผลไม้ปลอดสารมาจำหน่ายตรงแก่ผู้ซื้อทุกสัปดาห์ ซึ่งเมื่อตัดพ่อค้าคนกลางออกไปเกษตรกรก็สามารถกำหนดราคาขายได้เอง และไม่ถูกคนกลางเอาเปรียบหรือกดราคาผลผลิตด้วย

*“สังคมสุขใจ ทำให้เกษตรกรอย่างพวกเรามีความสุข ความภูมิใจที่สุด คือตั้งแต่ชีวิตการทำเกษตรอายุ 50 กว่าปีแล้ว ไม่เคยเห็นว่าเกษตรกรคนไหนกำหนดราคาผลผลิตของตัวเองได้ แต่เรามาถึงจุดที่เกษตรกรเป็นผู้กำหนดราคาเอง คุยกันได้ว่า ราคานี้เกษตรกรอยู่ได้ไหม ผู้บริโภคอยู่ได้ไหม เราอยากให้ผู้บริโภคได้กินของดี ของถูก เขาอยู่ได้เราก็อยู่ได้”*

ประหยัด ปานเจริญ. เกษตรกรอินทรีย์ต้นแบบของสามพรานโมเดล  
บทสัมภาษณ์ใน โปสต์ทูเดย์ (วันพระราชา อภิรัฐนานนท์, 2557)

นอกจากการพัฒนาตลาดทางเลือกรองรับให้กับเกษตรกรอินทรีย์แล้ว โครงการสามพรานโมเดลเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรในรูปแบบของการให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ และให้ความสนับสนุนตลอดกระบวนการการปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์ โดยมีบทบาทเสมือนพี่เลี้ยงที่จะช่วยให้เกษตรกรเกิดการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตอย่างยั่งยืนและสามารถพึ่งพาตนเองได้ต่อไป ในการส่งเสริมและสนับสนุนมีตั้งแต่การอบรมให้ความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ ความรู้ด้านการทำธุรกิจ และความรู้ด้านการตลาด การสร้างระบบการรับรองเกษตรอินทรีย์ตามมาตรฐาน การลงพื้นที่ออกเยี่ยมแปลงพร้อมให้คำปรึกษาแนะนำแก่เกษตรกรในระหว่างการปรับเปลี่ยน เป็นต้น โดยโครงการจะมีการทำงานร่วมกับหัวหน้ากลุ่มในพื้นที่เพื่อเป็นการสร้าง “ตัวอย่าง” เกษตรกรที่ทำเกษตรอินทรีย์แล้วได้ผล และเมื่อชาวบ้านได้มาเห็นต้นแบบที่ประสบความสำเร็จก็จะเกิดแรงจูงใจในการเปลี่ยนจากการทำเกษตรเคมีมาทำเกษตรอินทรีย์

“ได้รับการชักชวนจากประธานกลุ่ม คือพี่ประหยัด และส่วนตัวก็สนใจ เกษตรอินทรีย์อยู่แล้ว อยากเลิกสารเคมี แต่ไม่กล้าเพราะไม่มีแบบอย่าง จนพี่ประหยัดที่อยู่โครงการสามพรานโมเดลมาชวน และเจ้าหน้าที่โครงการเองก็ผ่านมาเห็นเราทำนาก็มาชวนเข้ากลุ่ม”

“เขามาช่วยส่งเสริมเกษตรจากเดิมที่อาจจะไม่มีความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์ ก็มาช่วยสนับสนุนให้มีการจัดอบรม ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ”

ธรรวิกา ปานเจริญ. เกษตรกรและเจ้าของนาข้าวอินทรีย์บ้านศรีเบญจรงค์  
สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2565

“ตอนแรกยังไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม แต่เห็นว่ามีประโยชน์ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนความรู้ การเยี่ยมชมบ้านสมาชิกในการประชุมประจำเดือน”

“ทางสามพรานก็มาเป็นพี่เลี้ยง มาให้ความรู้เรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ ขั้นตอนปฏิบัติเบื้องต้น ข้อกำหนดในเรื่องการทำ PGS (การรับประกันคุณภาพผลผลิตอินทรีย์โดยชุมชน) ที่จะทำให้กลุ่มสามารถแข่งขันแล้วก็ได้ตั้งเป็นมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ได้”

สุพจน์ สิงโตศรี. เกษตรกรและเจ้าของฟาร์มหมูหลุมดอนแร่  
สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2565

อีกสิ่งหนึ่งที่โครงการสามพรานโมเดลให้การส่งเสริม คือ การรวมกลุ่มเกษตรกรในระบบเกษตรอินทรีย์ โดยในการรวมกลุ่มไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาการผลิตเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (knowledge sharing) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิก รวมถึงการรวบรวมผลผลิต และการแปรรูป และการตลาดของกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติหรือดำเนินการ การร่วมรักษาผลประโยชน์ และร่วมประเมินผล โดยใช้ระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม หรือ PGS (Participatory Guarantee System) ซึ่งเป็นระบบที่สามารถเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ของกลุ่มเกษตรกรเองได้ โดยจะมีการดูแลและตรวจสอบกันเองระหว่างเกษตรกรว่ากระบวนการผลิตพืชผักของเกษตรกรมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานเกษตรอินทรีย์ เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้บริโภค

“ในกลุ่มก็มีการช่วยเหลือกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้คำแนะนำกัน  
ระบบ PGS มั่นใจเพราะว่าทุกคนมีส่วนร่วม”

ธรวีภา ปานเจริญ. เกษตรกรและเจ้าของนาข้าวอินทรีย์บ้านศรีเบญจรงค์  
สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2565

“เราเข้าใจการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมันทำให้ได้ความหลากหลาย  
ในเรื่องของสินค้าและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบหรือ  
ปัจจัยการผลิตภายในกลุ่ม การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันในกลุ่ม เป็นประโยชน์  
อย่างมหาศาลที่ทำให้ในกลุ่มมีความสัมพันธ์ มีมิตรที่ดีเพิ่มขึ้น”

สุพจน์ สิงโตศรี. เกษตรกรและเจ้าของฟาร์มหมูหลุมดอนแร่  
สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2565

“เราทำเกษตรก่อนเราเข้าระบบสามพรานโมเดล ก็รู้ว่าต้องทำอะไร แต่  
มันก็ต้องลองผิดลองถูกเยอะ เนื่องจากว่าเราไม่มีประสบการณ์การทำ  
เกษตรเลย ความรู้เรามีจากการที่เราไปหา ไปดู แต่มันก็สู้การที่เราเข้า  
มาสู่วงการที่มีเพื่อนพี่น้องคุณลุงคุณป้าที่เขาทำการเกษตรแล้วสามารถ  
ช่วยเหลือและให้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ ทำให้เราประหยัดเวลาในการลองผิด  
ลองถูก แล้วเรานำไปใช้ในแปลงของเราได้”

ศรียุทธา วีรวงศ์. เกษตรกรและเจ้าของสวนใส่ใจ  
สัมภาษณ์, 15 ธันวาคม 2565

การส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรของโครงการสามพรานโมเดลนอกจากจะช่วยเกษตรกรมีรายได้ที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังส่งผลไปถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการลดปัญหาด้านสุขภาพจากการใช้สารเคมีในการทำเกษตร ได้บริโภคอาหารปลอดภัย มีสุขภาพที่ดี การมีสังคมแห่งการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน หรือการสามารถจัดการเวลาได้ด้วยตัวเอง เป็นต้น

“การที่เราได้อยู่พร้อมหน้าพร้อมตากับครอบครัว การที่เราได้ตื่นเช้ามา ทำอาหารให้ลูก ๆ ทานทุกวัน หรือมีเวลาพาครอบครัวไปเที่ยว ได้นั่งคุยกัน มันตอบโจทย์ชีวิตเราได้อย่างดี ทำให้เราคิดว่า เราไม่จำเป็นต้องมีเงินมากมาย ก็หาความสุขให้ชีวิตได้ ซึ่งคำสอนของคุณแม่ของสามีที่สอนเรา และเราก็มียึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด”

ภริดา ศรีสาหร่าย. เกษตรกรและเจ้าของฟาร์มผืนแม่  
สัมภาษณ์, 20 พฤศจิกายน 2565

“เกษตรอินทรีย์คือธรรมชาติที่ตอบโจทย์ความต้องการของมนุษย์ได้ เราสร้างพื้นที่ดี ๆ กว่า 21 ไร่ เพื่อเป็นแหล่งผลิตอาหารอินทรีย์ให้กับผู้คน และต่อให้โลกเปลี่ยนไปแค่ไหน แต่โลกของอินทรีย์จะช่วยให้ลูกหลานเราสามารถดำรงชีวิต มีรายได้ และอยู่อย่างมีความสุขได้ในระยะยาว”

สมประสงค์ นาคดี. เกษตรกรและเจ้าของบ้านพี่หลวง ออร์แกนิกฟาร์ม  
สัมภาษณ์ใน TOCA Platform, 25 พฤษภาคม 2565

**ลูกค้าและนักท่องเที่ยว** โรงแรมสวนสามพรานและมูลนิธิสังคมสุขใจ นอกจากจะส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์ที่สร้างผลผลิตที่ดีต่อสุขภาพแล้ว ยังส่งต่อประโยชน์ให้แก่ผู้บริโภค ผ่านการให้บริการและจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่ม ผัก ผลไม้ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่ผลิตจากวัตถุดิบอินทรีย์ตามมาตรฐานสากล ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวสื่อถึงความใส่ใจที่มีต่อสุขภาพของลูกค้าและนักท่องเที่ยว โดยผู้บริโภคสามารถบริโภคผักอินทรีย์ในราคาที่เข้าถึงได้ บริโภคอาหารปลอดภัยจากวัตถุดิบคุณภาพที่ผู้บริโภคมั่นใจได้ว่าไม่มีอันตรายจากสารเคมี เป็นอาหารที่ดีต่อสุขภาพ ทำให้ผู้บริโภคมีสุขภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น นอกจากนี้ สวนสามพรานยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งเรียนรู้เกษตรอินทรีย์บนพื้นที่กว่า 10 ไร่ มีกิจกรรมเรียนรู้วิถีเกษตรอินทรีย์ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างการตื่นตัวและความตระหนักต่อการบริโภคอาหารสุขภาพแก่ลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่มาท่องเที่ยวพักผ่อนที่สวนสามพราน

“เรามาพักโรงแรมนี้กับครอบครัว แม้จะสร้างมาหลายปีแล้ว แต่ได้รับการดูแลและปรับปรุงเป็นอย่างดี บรรยากาศดีมาก มีต้นไม้ร่มรื่น และติดแม่น้ำ ห้องพักกว้าง สะอาด และเตียงนอนนุ่มสบาย อาหารเข้ายอดเยี่ยมทั้งรสชาติและความหลากหลาย โดยเฉพาะหลายอย่างเป็นผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก”

คุณ tvidya. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
แสดงความคิดเห็นใน Tripadvisor, พฤษภาคม 2561

“ห้องพักกว้างขวาง อาจจะเก่าแต่มีความคลาสสิก welcome dessert เป็นขนมไทยไม่หวานมาก น่าประทับใจ ให้เยอะทานได้อิม amenity เป็นออร์แกนิกที่ผลิตจากพืชสมุนไพรในท้องถิ่นและจากสามพรานเอง”

คุณ AeeA. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
แสดงความคิดเห็นใน Tripadvisor, มกราคม 2561

“เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจได้ดี บรรยากาศร่มรื่น เขียวขจี และมีกิจกรรมให้ทำเยอะ เช่น ทำผ้ามัดย้อม บั๊นดินเหนียว ทำน้ำมันวด ตกแต่งกระถาง ทำนา ปลูกข้าว และมีตลาดนัดสุดใจตลาดเล็ก ๆ น่ารักอบอุ่น เป็นตลาดที่มีพืชผลการเกษตรแนวอินทรีย์ให้จับจ่ายใช้สอย ส่วนใหญ่ใช้กระดาษ ใบตองช่วยลดขยะ ลดโลกร้อนด้วย”

คุณนรรฐกรรณ. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
แสดงความคิดเห็นใน Wongnai, กันยายน 2565

อย่างไรก็ตาม จากการสัมภาษณ์และจากข้อมูลความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวที่เยี่ยมชมเยือนต่อสวนสามพราน พบว่า การรับรู้ถึงการส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรของโรงรสสวนสามพรานร่วมกับมูลนิธิสังคมสุขใจ ผ่านโครงการสามพรานโมเดล ยังไม่แพร่หลายและไม่ใช่ว่าปัจจัยหลักที่ทำให้ลูกค้าและนักท่องเที่ยวตัดสินใจเลือกใช้บริการ โดยปัจจัยที่มีผลจะเป็นการที่กิจกรรมต่าง ๆ ที่สวนสามพรานจัดขึ้น บรรยากาศที่ร่มรื่นของพื้นที่สวนสามพราน และระยะเวลาการเดินทางที่ใช้เวลาเพียงประมาณ 1 ชั่วโมง หากเดินทางจากกรุงเทพฯ ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวที่เคยสัมผัสประสบการณ์วิถีเกษตรอินทรีย์บางส่วนที่เดิมเคยมากับหน่วยงานหรือองค์กร ก็มีการกลับมาเยือนซ้ำ โดยเดินทางมากับครอบครัวแทน

“เลือกใช้บริการเพราะราคาเอื้อต่อหน่วยงานราชการที่สามารถจะเบิกจ่ายได้ และอาหารอร่อยมีความสดใหม่ การมีฐานสถิติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม จักสาน การเลี้ยงไส้เดือน และอื่น ๆ ตลอดจนถึงตลาดนัดที่ให้นำผลผลิตทางการเกษตรเข้ามาจำหน่ายได้ อาจมีผลต่อการตัดสินใจเข้าพักของกลุ่มครอบครัว เพราะว่ามีกิจกรรมให้ได้เรียนรู้”

คุณหทัยรัตน์. ลูกค้าและนักท่องเที่ยว  
สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2566

“ที่นี่มีกิจกรรมให้ลูกได้ทำหลากหลาย เช่น ว่ายน้ำ กิจกรรมการเกษตร การเรียนรู้เกี่ยวกับภูมิปัญญาชาวบ้าน ในส่วนของสามพรานโมเดลไม่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าพัก แต่อย่างไรก็ดีคิดว่าดี เพราะจะได้เป็นพื้นที่เรียนรู้ด้านการเกษตรให้เยาวชน และไม่ไกลจากกรุงเทพฯ ด้วย”

คุณภาณุวัฒน์. ลูกค้านักท่องเที่ยว  
สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2566

“ผู้บริโภคที่อาจจะเคยมากับบริษัท พาครอบครัวกลับมาเพราะรู้สึกว่าได้มาเรียนรู้ มีความผูกพันและรู้สึกว่าไม่ได้แค่มาเพื่อใช้เงิน หรือเพื่อความสนุก แต่ได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย และการที่ไปพัฒนาเกษตรกรก็ทำให้ได้เรียนรู้จากเกษตรกรด้วย เป็น Win-win ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน”

อรุช นวราช. กรรมการผู้จัดการสวนสามพรานและเลขานุการมูลนิธิสังคมสุขใจ  
สัมภาษณ์, 4 พฤศจิกายน 2565

การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพรานและธุรกิจเครือข่าย ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ประกอบด้วย ชุมชนและสังคม ลูกค้าและนักท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม โดยส่งผลกระทบใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) **ด้านธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว** การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพรานทำให้เกิดสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าและนักท่องเที่ยว เช่น อาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์ออร์แกนิกจากวัตถุดิบอินทรีย์ และกิจกรรมการท่องเที่ยวเรียนรู้วิถีเกษตรอินทรีย์ เป็นต้น

- 2) **ด้านเศรษฐกิจ** การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพรานทำให้เกษตรกรมีรายได้ดีขึ้น จากการลดต้นทุนในการใช้สารเคมี การมีผลผลิตสำหรับจำหน่ายมากขึ้น และการตัดพ่อค้าคนกลางที่เป็นผู้กำหนดราคาออก
- 3) **ด้านสังคม** การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพรานทำให้เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จากการมีรายได้ที่มั่นคง การได้บริโภคอาหารปลอดภัยที่มีช่วยให้มีสุขภาพดีขึ้น เกิดการร่วมกลุ่มของชุมชนในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- 4) **ด้านสิ่งแวดล้อม** การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของโรงแรมสวนสามพรานทำให้เกิดการทำเกษตรอินทรีย์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งไม่เพียงส่งผลดีต่อสุขภาพของตัวเกษตรกรเองและผู้บริโภค ยังเป็นผลดีต่อสิ่งแวดล้อมแต่ยังเป็นหนทางที่จะช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม

จากผลการศึกษาผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินโครงการเพื่อสังคมของแต่ละกรณีศึกษาต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มที่ได้นำเสนอไปข้างต้น สามารถสรุปประเด็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ แบ่งได้เป็นผลกระทบทางธุรกิจและผลกระทบทางสังคม โดยสรุปประเด็นเป็นด้านต่าง ๆ ได้ ดังตารางที่ 5-6

ตารางที่ 5-6 สรุปประเด็นผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ชุมพรคานา รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
<b>ผลกระทบทางธุรกิจ</b>		
ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	- ร้านอาหารของรีสอร์ทมีอาหารที่ดีต่อสุขภาพ เป็นอาหารปลอดสารเคมี ให้บริการแก่ลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่มาพัก	- โรงแรมสวนสามพรานและธุรกิจเครือข่ายมีการนำผลผลิตจากเกษตรกรมาแปรรูปเป็นอาหาร เครื่องดื่ม และผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าและนักท่องเที่ยว
ด้านการกลับมาใช้บริการซ้ำ	- นักท่องเที่ยวบางส่วนเลือกมาใช้บริการซ้ำ เนื่องจากนโยบายของโรงแรมที่ช่วยเหลือสังคม การจ้างงานคนในพื้นที่ และการให้ชุมชนนำผลิตภัณฑ์มาขาย	- ลูกค้าที่เคยมาอบรมสัมมนา มีการกลับมาซ้ำโดยมีการพาครอบครัวมาทำกิจกรรมการเรียนรู้วัฒนธรรมและวิถีเกษตรอินทรีย์ ซึ่งมีความหลากหลายและเหมาะกับคนทุกวัย
<b>ผลกระทบทางสังคม</b>		
ด้านเศรษฐกิจ	- ชาวประมงขายอาหารทะเลได้ราคาดี เพราะไม่มีพ่อค้าคนกลาง และมีการประกันราคา - พนักงานและชุมชนมีรายได้เสริมจากการปลูก พืช ผัก หรือเลี้ยงสัตว์แบบอินทรีย์ ฯลฯ ที่ทางรีสอร์ทได้ส่งเสริมให้ความรู้ในการผลิตผลผลิตต่าง ๆ เกิดการซื้อขาย	- เกษตรกรได้มีช่องทางการจัดจำหน่ายจากสามพรานโมเดล ทั้งส่วนของธุรกิจโรงแรมและตลาดสุขใจที่สามารถนำผลผลิตอินทรีย์ไปจำหน่าย ทำให้เกษตรกรมีรายได้ที่มั่นคงมากขึ้น



ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ชุมพรคานา รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
	<p>แลกเปลี่ยนกันในกลุ่ม ส่งผลให้เกิดเศรษฐกิจหมุนเวียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รีสอร์ทมีการจ้างงานคนในกลุ่ม</li> </ul>	
ด้านสังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ชุมชนเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน เกิดการปรับใช้ นำไปสู่การพัฒนาตนเอง</li> <li>- ชุมชนมีการช่วยเหลือพึ่งพาซึ่งกันและกัน</li> <li>- คุณภาพชีวิตคนในชุมชนดีขึ้น จากการได้อยู่ในสภาพแวดล้อมธรรมชาติ อยู่ใกล้ครอบครัว มีอาหารที่ดีต่อสุขภาพ มีผลิตภัณฑ์เครื่องใช้สอยที่ผลิตเองได้ ไม่เดือดร้อนทางด้านเงิน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มเกษตรกรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และช่วยกันตรวจสอบรับรองคุณภาพผลผลิตอินทรีย์มีความหลากหลายในเรื่องของสินค้าและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตกันภายในกลุ่ม</li> <li>- เกษตรกรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น จากการทำเกษตรปลอดสารเคมี ทำให้ได้กินของที่ดีต่อสุขภาพ</li> </ul>
ด้านสิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการทำประมงอย่างเป็นมิตรกับระบบนิเวศทางทะเล</li> <li>- ทำกิจกรรมอนุรักษ์ทางทะเลอยู่เสมอ เช่น ทำซั้ง ปลูกหญ้าทะเล ดำน้ำเก็บขยะ ฯลฯ</li> <li>- ส่งเสริมการทำเกษตรกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยการให้ความรู้ชุมชนเกี่ยวกับกระบวนการผลิต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามพรานโมเดลส่งเสริมเกษตรกรในการปรับเปลี่ยนจากการทำเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมที่ใช้สารเคมี มาเป็นเกษตรกรรมแบบอินทรีย์ ซึ่งเป็นระบบการเกษตรที่เน้นความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม</li> </ul>

ที่มา: ผู้วิจัยสรุปจากการสัมภาษณ์

### 5.3.3 ข้อดี ข้อจำกัดในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง ก่อให้เกิดผลต่อทั้งธุรกิจเองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นชุมชนและสังคม ลูกค้าและนักท่องเที่ยว และยังส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยจากการศึกษาผลประกอบการ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง สามารถสรุปเป็นข้อดีต่อธุรกิจได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ธุรกิจเกิดการสร้างจุดขายที่แตกต่าง (unique selling point) ด้วยสินค้าและบริการที่มีความโดดเด่นเฉพาะตัว ที่ไม่เพียงแต่เป็นประโยชน์หรือสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้บริโภคได้ แต่ยังช่วยลดความคล้ายคลึงกับสินค้าของคุณคู่แข่งด้วย โดยธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้งสองแห่งเน้นการนำเสนอคุณค่าผ่านอาหารที่สด สะอาด และปลอดภัย รวมถึงผลิตภัณฑ์ที่มาจากวัตถุดิบธรรมชาติ ที่ส่งผลดีต่อสุขภาพของลูกค้า อีกทั้งยังทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่าได้มีส่วนในการช่วยสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมได้ด้วย

2. ธุรกิจเกิดการทำให้ธุรกิจที่มีความหมายกับสังคม ซึ่งการทำธุรกิจที่มีความหมายไม่เพียงแต่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจเองเท่านั้น แต่ยังเป็นประโยชน์ในการสร้างความรู้สึกให้กับพนักงานว่างานที่ทำนั้นมีความหมายที่สำคัญ พนักงานมองว่างานของตนมีส่วนช่วยในการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสิ่งดีๆ ให้กับชีวิตของผู้อื่นได้ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และมีความตั้งใจในการทำงาน
3. ธุรกิจเกิดการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ นำไปสู่การประกอบธุรกิจที่ยั่งยืนผ่านการมีหุ้นส่วนความร่วมมือ (partnership) ระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษา ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน จะช่วยสร้างโอกาสในการแบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญระหว่างพันธมิตรธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาที่ยั่งยืนในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนากระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น อีกทั้งการมีหุ้นส่วนความร่วมมือยังช่วยให้ธุรกิจสามารถทำงานร่วมกันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การแบ่งปันทรัพยากรการตลาดซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและการตลาดได้ และสร้างฐานลูกค้าที่กว้างขึ้น เป็นต้น

ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงานโครงการด้านสังคมของธุรกิจที่เน้นการท่องเที่ยวคือความไม่พร้อมในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินธุรกิจจากแบบที่คุ้นเคย เช่น การซื้อสินค้าจากพ่อค้าคนกลางที่สะดวกและง่ายต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงนี้คือการเรียนรู้ในการพัฒนาความคิดและทักษะเพื่อเปิดโอกาสใหม่และสร้างความพร้อมในการออกจากสภาพแวดล้อมที่เคยคุ้นเคย เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงยังต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการเติบโตและความสำเร็จในระยะยาวได้ ข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งคือความสามารถในการสื่อสารถึงคุณค่าของสิ่งที่ธุรกิจกำลังทำอยู่ เพื่อให้ทั้งพนักงานขององค์กรและผู้บริโภคได้ทราบว่าในการเปลี่ยนในกระบวนการทำธุรกิจก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ อย่างไร เพื่อให้เกิดเป้าหมายเดียวกันและนำไปสู่การมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

## บทที่ 6

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการรวบรวมผลการศึกษาในบทที่ 4 และบทที่ 5 ที่ผู้วิจัยศึกษาเรื่องการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมของกรณีศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน โดยศึกษาถึงลักษณะของที่พักนักท่องเที่ยว ความเป็นมาและแนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม โดยสรุปผลการศึกษาและบทเรียนสำคัญ พร้อมทั้งอภิปรายผลและนำเสนอข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาสรุปสาระสำคัญได้ 5 ส่วน ดังนี้

##### 6.1.1 แนวคิดผู้ประกอบการในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

จากการศึกษาแนวคิดผู้ประกอบการและความเป็นมาของการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา สามารถสรุปผลได้ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เดิมมีแนวคิดการทำธุรกิจเกื้อกูลสังคมอยู่ก่อนแล้ว แต่การประสบวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ได้นำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในรีสอร์ทเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินของกิจการ และเกิดการเผยแพร่แนวคิดดังกล่าวไปสู่พนักงานและชุมชนในพื้นที่
- 2) ผู้ประกอบการโรงแรมสวนสามพรานเริ่มแนวคิดทางธุรกิจโดยเห็นการสร้างจุดขาย (Selling point) ให้แก่กิจการ โดยเล็งเห็นถึงแนวโน้ม (Trend) ด้านอาหารอินทรีย์และสุขภาพ ซึ่งปัจจุบันความสนใจเรื่องอาหารเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคมีมากขึ้นรวมถึงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยผู้บริโภคเชื่อว่าผลผลิตอินทรีย์มีความปลอดภัย
- 3) ผู้ประกอบการทั้งสองแห่ง แม้จะมีจุดเริ่มต้นการพัฒนาที่แตกต่างกัน แต่มีความเหมือนกันที่ได้ใช้รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางหลัก (Key concept) ในการดำเนินงานโครงการที่นักท่องเที่ยว โดยมีลักษณะในการดำเนินงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมของพื้นที่

##### 6.1.2 รูปแบบการดำเนินงานที่นักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดเพื่อสังคมกรณีศึกษา

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินการโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบเป็นองค์ประกอบภาพรวมของธุรกิจที่นักท่องเที่ยวกรณีศึกษาโดยแสดงเป็นโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC) ได้ดังต่อไปนี้

1) รูปแบบการดำเนินงานของชมุพรคานา ริสอร์ต

Business Model Canvas: ชมุพรคานา ริสอร์ต				
พันธมิตรหลัก	กิจกรรมหลัก	คุณค่าที่นำเสนอ	สายสัมพันธ์ลูกค้า	กลุ่มลูกค้า
บริษัท ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ชมุพรไต่ฟวิ่ง เซ็นเตอร์ เครือข่ายผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้รับประโยชน์ เครือข่ายกิจกรรมธรรมชาติ ชาวประมงพื้นบ้าน จังหวัดชุมพร พนักงานของริสอร์ต	ฝึกอบรมกิจกรรมธรรมชาติ รับข้อมูลผลิตภัณฑ์และประมงพื้นบ้าน เก็บรักษา แปรรูป และขนส่ง วัตถุประสงค์ปลอดภัย บริการท่องเที่ยวทางทะเล ทรัพยากรหลัก ความรู้ด้านการทำกิจกรรมธรรมชาติ ธรรมชาติ วัตถุประสงค์ปลอดภัย ทรัพยากรธรรมชาติทางทะเล ที่พักนักท่องเที่ยว ร้านอาหาร พนักงาน	คุณค่าแก่ลูกค้า ลูกค้าและนักท่องเที่ยวได้รับโรค อาหารปลอดภัยและดีต่อสุขภาพ ของผู้บริโภค นักท่องเที่ยวได้มีส่วนในการลด ปัญหาสิ่งแวดล้อมกิจกรรม ท่องเที่ยวทางทะเลที่ไม่ทำลาย สิ่งแวดล้อม คุณค่าแก่สังคม การสนับสนุนชุมชนในการสร้าง งานสร้างอาชีพ และนำผลผลิต มาเพิ่มมูลค่าเพิ่ม เป็นศูนย์การเรียนรู้ให้กับชุมชน	ระบบผู้ถือหุ้น การให้บริการที่ดี การสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ช่องทาง การเข้าถึง ชมุพรคานา ริสอร์ต ร้านยักษ์ กะ โฉน ตลาดนัด ธรรมชาติ ธรรมธุรกิจ ช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ได้แก่ Facebook Line OA/Line Openchat @thamturakit	กลุ่มคนรักสุขภาพที่ใส่ใจที่มา ของอาหาร กลุ่มนักดำน้ำ กลุ่มคนท่องเที่ยวพักผ่อนที่ ต้องการสัมผัสธรรมชาติ ชอบ บรรยากาศที่สงบสงบ กลุ่มคนในพื้นที่ กลุ่มคนที่เข้าแนวคิดของธรรม ธุรกิจ กลุ่มผู้ถือหุ้นธรรมธุรกิจ
ต้นทุน	รูปแบบรายได้			
ต้นทุนคงที่ : เงินเดือนพนักงาน ค่าซ่อมแซมและค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์	วัตถุดิบและอาหารธรรมชาติ			
ต้นทุนผันแปร: ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าน้ำมันรถและเรือ	กิจกรรมท่องเที่ยวทางทะเลเชิงอนุรักษ์ ที่พักนักท่องเที่ยว			
ค่าใช้จ่ายทางด้านการตลาด ค่าจ้างโครงการเฉพาะ	การจัดประชุมสัมมนา และงานจัดเลี้ยง			

ภาพที่ 6-1 โมเดลธุรกิจของชมุพรคานา ริสอร์ต

ที่มา: ผู้วิจัย

## 2) รูปแบบการดำเนินงานของโรงแรมสวนสามพราน

Business Model Canvas: โรงแรมสวนสามพราน				
พันธมิตรหลัก	กิจกรรมหลัก	คุณค่าที่นำเสนอ	สายสัมพันธ์ลูกค้า	กลุ่มลูกค้า
<ul style="list-style-type: none"> <li>- มุคินิธิสังคตมสุขใจ</li> <li>- ปฐุม ออร์แกนิก ลีฟวิ่ง</li> <li>- องค์การภาคเอกชน ได้แก่ โรงแรมเดอะ สุกโกลด โรงแรมพลาซ่าแอนด์เทอริ</li> <li>- บริษัทเจเนทริล ฟู้ด รีเทล จำกัด</li> <li>- กลุ่มผู้รับประโยชน์</li> <li>- เครือข่ายเกษตรกรสามพรานโมเดล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและสนับสนุนเกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ และช่วยจัดหารช่องทางการตลาด</li> <li>- รับซื้อและแปรรูปวัตถุดิบอินทรีย์</li> <li>- บริการท่องเที่ยววิถีชีวิตที่บ้านและวิถีเกษตรอินทรีย์</li> <li>- ทรัพยากรหลัก</li> <li>- ความรู้ด้านการทำเกษตรอินทรีย์</li> <li>- ทีมงานโครงการสามพรานโมเดล</li> <li>- วัตถุดิบอินทรีย์</li> <li>- ทรัพยากรการท่องเที่ยวในพื้นที่</li> <li>- ร้านอาหารและคาเฟ่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คุณค่าแก่ลูกค้า</li> <li>- อาหารและผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก</li> <li>- จากวัตถุดิบที่ปลูกในสวนสามพรานเองและจากเกษตรกรในเครือช่วยสามพรานโมเดล</li> <li>- ประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและเชิงเกษตร</li> <li>- การได้สนับสนุนเกษตรกรโดยตรง</li> <li>- คุณค่าแก่สังคม</li> <li>- การส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนมาทำเกษตรอินทรีย์</li> <li>- ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้และลดปัญหาสุขภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้บริการที่ดี</li> <li>- กิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับทุกเพศทุกวัย</li> <li>- การสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออฟไลน์และออนไลน์</li> <li>- การจัดงานสังคมสุขใจ เป็นต้น</li> <li>- ช่องทางการเข้าถึง</li> <li>- สวนสามพราน</li> <li>- ตลาดสุขใจ ตลาดสุขใจสัญจร</li> <li>- ช่องทางออนไลน์ต่าง ๆ ได้แก่ Website Sookjai Organics</li> <li>- โรงแรมและศูนย์ประชุมเครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กลุ่มคนรักสุขภาพ</li> <li>- กลุ่มบริษัทที่ต้องการทำ CSR</li> <li>- กลุ่มครอบครัวที่มีลูกเล็ก</li> <li>- กลุ่มนักท่องเที่ยวพักผ่อน แบบไปเช้าเย็นกลับ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้นทุนคงที่ : เงินเดือนพนักงาน ค่าซ่อมแซมและค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์</li> <li>- ต้นทุนผันแปร: ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าวัตถุดิบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ค่าน้ำมัน</li> <li>- ค่าใช้จ่ายทางการตลาด ค่าดำเนินงานโครงการสามพรานโมเดล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลผลิตเกษตรอินทรีย์ อาหาร เครื่องดื่ม และผลิตภัณฑ์ออร์แกนิก</li> <li>- การจัดประชุมสัมมนา และงานจัดเลี้ยง</li> <li>- ค่าเช่าที่ดินจาก บริษัท มั่นคงเคหะการ จำกัด (มหาชน) ผู้พัฒนาโครงการ “รักษ วิลล์เดจ สวนสามพราน (RAKxa Village Sampran)”</li> </ul>	<p>รูปแบบรายได้</p>		

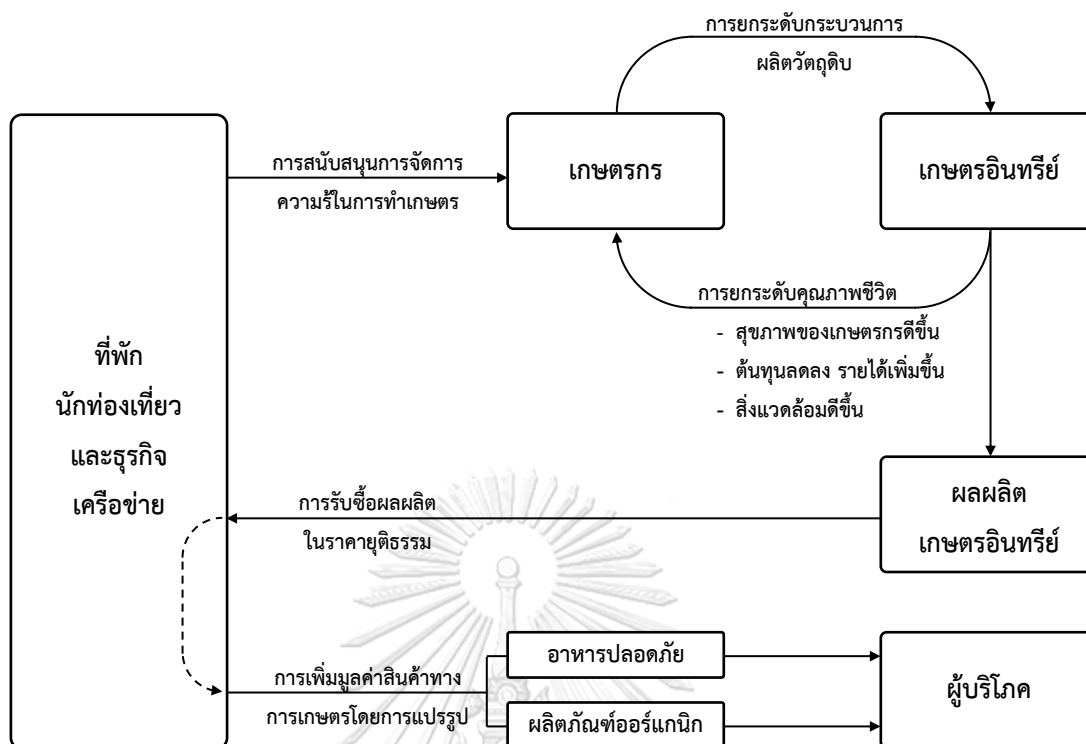
ภาพที่ 6-2 โมเดลธุรกิจของโรงแรมสวนสามพราน

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีสึกษาทั้งสองแห่ง (ดูภาพที่ 6-1 และภาพที่ 6-2 ประกอบ) สามารถสรุปได้ว่ากิจกรรมในการดำเนินธุรกิจและโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีสึกษามีส่วนที่ทับซ้อนกันอยู่ โดยจะเห็นถึงการบูรณาการระหว่างกิจกรรมทางธุรกิจและกิจกรรมทางสังคมเพื่อให้เกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์สำหรับทั้งองค์กรและสังคม และเมื่อพิจารณารูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีสึกษาทั้ง 2 แห่ง พบว่ามีกิจกรรมหลัก 5 ด้านที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

- 1) **การจัดการความรู้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:** ทั้งสองกรณีสึกษามีกิจกรรมที่เน้นการส่งเสริมและแบ่งปันความรู้ให้กับเกษตรกรหรือพนักงาน โดยเพื่อช่วยเสริมสร้างความสามารถและพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหรือการทำงานให้แก่กลุ่มเป้าหมาย
- 2) **การรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคายุติธรรม:** ทั้งสองกรณีสึกษามีการสนับสนุนและสร้างระบบการรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกร รวมถึงชาวประมง โดยให้ราคาที่ยุติธรรมและส่งเสริมให้เกษตรกรได้รับผลประโยชน์ที่สูงสุด
- 3) **การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรผ่านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ:** ทั้งสองกรณีสึกษามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตทางการเกษตร โดยการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงขึ้น ทำให้ผลผลิตของเกษตรกรมีโอกาสขายและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีขึ้น
- 4) **การจัดตลาดและการกระจายสินค้าทางการเกษตร:** ทั้งสองกรณีสึกษามีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตลาดและกระจายสินค้าทางการเกษตร โดยการสร้างทางเลือกใหม่ในการตลาด หรือการเชื่อมโยงกับช่องทางจำหน่ายที่มีอยู่เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายผลผลิตทางการเกษตร
- 5) **การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน:** ทั้งสองกรณีสึกษามีกิจกรรมทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกับธุรกิจหลัก เช่น การสนับสนุนการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร หรือการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืนในท้องถิ่น

จากสรุปที่ได้กล่าวไปข้างต้น จะเห็นได้ว่ากิจกรรมการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีสึกษามีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและเชื่อมโยงกับคู่ค้าในโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันและเพิ่มคุณค่าให้แก่ทั้งองค์กรและสังคมได้ ทั้งนี้ กิจกรรมหลักในการดำเนินงานดังกล่าว สามารถสรุปเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ได้ ดังภาพที่ 6-3



ภาพที่ 6-3 กิจกรรมหลักในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา  
ที่มา: ผู้วิจัย

### 6.1.3 การเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากการศึกษารูปแบบการดำเนินงานโครงการของของที่พักนักท่องเที่ยวทั้ง 2 แห่ง ผู้วิจัยจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มธุรกิจหลัก คือ ผู้มีบทบาทหลักในการดำเนินงาน (2) กลุ่มผู้รับประโยชน์ คือ กลุ่มเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคม รวมถึงผู้บริโภค และ (3) กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุน คือ ผู้มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจหลัก โดยในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 6-1 สรุปเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรณีศึกษา

ประเภท	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรณีศึกษา			
1. กลุ่มธุรกิจหลัก	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท		โรงแรมสวนสามพราน	
1.1 ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว	✓	ชุมพรคานาน่า รีสอร์ท	✓	โรงแรมสวนสามพราน
1.2 ธุรกิจเชิงสังคม	✓	บจก.ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม	✓	มูลนิธิสังคมสุขใจ และสุขใจออร์แกนิกวิสาหกิจเพื่อสังคม
1.3 ร้านอาหาร	✓	ร้านอาหารยักษ์ กะ โจน	✓	ปทุม ออร์แกนิก คาเฟ่
1.4 ธุรกิจท่องเที่ยว	✓	ชุมพรไต้พิ้วัง เซ็นเตอร์	✓	ปทุมออร์แกนิกฟาร์มและวิลเลจ



ประเภท	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกรณีศึกษา		
1.5 ตลาด	✓	ตลาดนัดธรรมชาติ พระราม 9	✓ ตลาดสุขใจ
2. กลุ่มผู้รับประโยชน์	ชุมพรคานา รีสอร์ท		โรงแรมสวนสามพราน
2.1 ผู้ผลิตต้นน้ำ	✓	เกษตรกรเครือข่ายกิจกรรม ธรรมชาติ และชาวประมง พื้นบ้าน จ.ชุมพร	✓ เกษตรกรเครือข่ายสามพราน โมเดล
2.2 พนักงาน	✓	พนักงานของรีสอร์ท	× -
2.3 ผู้บริโภค	✓	ตลาดเฉพาะกลุ่ม เช่น นักดำน้ำ คนรักสุขภาพ ครอบครัว และ กลุ่มคนในพื้นที่ เป็นต้น	✓ ตลาดเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มคน รักสุขภาพ ครอบครัว บริษัทจัด อบรม เป็นต้น
3. กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุน	ชุมพรคานา รีสอร์ท		โรงแรมสวนสามพราน
3.1 ภาครัฐ/ภาควิชาการ/ ภาคประชาสังคม	✓	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อุทยานแห่งชาติ หมู่เกาะชุมพร ชมรมและกลุ่มอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อม ฯลฯ	✓ กระทรวงพาณิชย์ กรมพัฒนา ที่ดิน กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์และมหิดล
3.2 ผู้ถือหุ้น	✓	ผู้ถือหุ้นของธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม	× -
3. กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุน	ชุมพรคานา รีสอร์ท		โรงแรมสวนสามพราน
3.3 ผู้สนับสนุนทุน	×	-	✓ สนง.กองทุนสนับสนุนการสร้าง เสริมสุขภาพ(สสส.) และ สนง. กองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกว.)
3.4 องค์กรคู่ความร่วมมือ	×	โรงแรมมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	✓ โรงแรมเดอะสุโกศล โรงแรมพลาซ่า แอทินี ธนาคารไทยพาณิชย์ และ บจก. เซ็นทรัล ฟู้ด รีเทล

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตารางที่ 6-1 สามารถสรุปเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ 2 กรณีศึกษา ได้ดังนี้

- 1) กลุ่มธุรกิจหลักของทั้งสองกรณีศึกษามีองค์ประกอบของธุรกิจที่เหมือนกัน ได้แก่ ธุรกิจที่พัก  
นักท่องเที่ยว ธุรกิจเชิงสังคม ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว ร้านอาหาร และตลาด
- 2) กลุ่มผู้รับประโยชน์ของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีศึกษามีความเหมือนกันในการมีบทบาท  
เป็นผู้ผลิตต้นน้ำและผู้บริโภคปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ประเภทของกลุ่มผู้รับ

ประโยชน์ของสองกรณีมีความแตกต่างกัน โดยจะเป็นกลุ่มคนในชุมชนใกล้เคียงกับที่ตั้ง (Location) ของที่พักนักท่องเที่ยว หรือกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มของแต่ละกรณี

- 3) การดำเนินโครงการของทั้งสองกรณีศึกษามีความเหมือนกันในการได้รับความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งจากองค์กรภาครัฐ ภาควิชาการ และภาคประชาสังคม ทั้งนี้ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่าง คือ ผู้ถือหุ้นจากการระดมทุนเสนอขายหุ้น ซึ่งเป็นลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียนรับรองกับ สวส. ส่วนโรงแรมสวนสามพรานมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่าง คือ องค์กรภาครัฐที่สนับสนุนทุนและองค์กรภาคเอกชนที่เป็นองค์กรคู่ความร่วมมือ

#### 6.1.4 ผลจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา

##### 6.1.4.1 ผลประกอบการของกรณีศึกษา

จากผลการศึกษาผลประกอบการทางการเงินของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษา พบว่าที่พักนักท่องเที่ยวทั้ง 2 แห่ง มีแนวโน้มรายได้รวมที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม มูลค่ากำไร (ขาดทุน) สุทธิของที่พักนักท่องเที่ยวยังคงติดลบ เนื่องจากการมีมูลค่ารายจ่ายรวมที่เพิ่มสูงขึ้นจากทั้งการลงทุนและจากการได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลให้ต้นทุนขายและค่าใช้จ่ายในการขายและการบริการมีมูลค่าสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้กิจการทั้ง 2 แห่ง จะได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่กรณีศึกษาทั้งสองแห่งยังคงมีสถานะดำเนินกิจการอยู่ โดยชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ภายใต้บริษัท ธรรมธุรกิจวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ไม่ได้รับผลกระทบด้านรายได้มากนัก ส่วนบริษัท สวนสามพราน จำกัด และบริษัท สวนสามพรานโมเดลวิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด พบว่าสัดส่วนรายได้รวมของสวนสามพรานมีความสอดคล้องกับภาพรวมการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรม

##### 6.1.4.2 ผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม และการสำรวจความคิดเห็น (รีวิว) ของลูกค้าและนักท่องเที่ยวที่เคยใช้บริการที่ที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง สามารถสรุปผลที่เกิดจากการดำเนินโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองแห่งที่ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักประกอบด้วยชุมชนและสังคม ลูกค้าและนักท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อม โดยส่งผลกระทบใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) **ด้านธุรกิจที่นักท่องเที่ยว:** การดำเนินการโครงการเพื่อสังคมในการสนับสนุนการจัดการความรู้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้ที่มีบทบาทเป็นผู้ผลิต (Supplier) ในโซ่อุปทานของธุรกิจเป็นการทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างโรงแรมและผู้ผลิตใน

การยกระดับกระบวนการผลิตวัตถุดิบ (Process upgrading) เพื่อให้เกิดสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เช่น อาหารและเครื่องดื่มที่ดีต่อสุขภาพ ผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบอินทรีย์ เป็นต้น การดำเนินการนี้สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดสินค้าและบริการ และเป็นจุดขายที่แตกต่าง (Unique selling point) ด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณสมบัติที่โดดเด่นเฉพาะตัว

- 2) **ด้านเศรษฐกิจ:** การดำเนินการโครงการเพื่อสังคมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การรับซื้อผลผลิตในราคายุติธรรม และการจัดหาตลาดและการกระจายสินค้าทางการเกษตรแก่เกษตรกรเป็นการช่วยเพิ่มรายได้ของเกษตรกรโดยลดต้นทุนการใช้สารเคมี ช่วยเพิ่มผลผลิตที่สามารถจำหน่ายได้มากขึ้น รวมถึงการมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น และช่วยลดการพึ่งพาพ่อค้าคนกลางที่เป็นผู้กำหนดราคา ซึ่งเป็นการช่วยเสริมสร้างโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมให้ดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) **ด้านสังคม:** การดำเนินการโครงการเพื่อสังคมสามารถช่วยส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตของชุมชนในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการมีรายได้ที่มั่นคง การผลิตและบริการโภชนาการที่ดีและมีประโยชน์ต่อสุขภาพ การรวมกลุ่มของชุมชน เกิดพื้นที่สำหรับการร่วมกันพัฒนา และการช่วยเหลือกันเกื้อกูลกันภายในชุมชน ซึ่งจะทำให้การพัฒนาชุมชนมีความเข้มแข็งและสามารถพึ่งพาตนเองต่อไปได้อย่างยั่งยืน
- 4) **ด้านสิ่งแวดล้อม:** การดำเนินการโครงการเพื่อสังคมช่วยส่งเสริมให้เกษตรกรปรับเปลี่ยนไปใช้วิธีการเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีผลดีต่อสุขภาพของเกษตรกรและผู้บริโภค รวมถึงส่งเสริมการรักษาและสร้างสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนสำหรับชุมชนปราสาท ไร่สวรรค์ ซึ่งมีที่ตั้งติดทะเล ยังมีโครงการที่สนับสนุนชาวประมงพื้นบ้านในการทำประมงอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยการใช้เทคนิคและวิธีการที่ยั่งยืน รวมถึงมีการอนุรักษ์และฟื้นฟูธรรมชาติ เพื่อสร้างสมดุลและรักษาต้นทุนทางธรรมชาติให้ยั่งยืน

### 6.1.5 บทเรียนในการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

จากผลการศึกษา สามารถสรุปบทเรียนปัจจัยความสำเร็จ (Key success factors) ในการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ได้ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้ประกอบการจะต้องมีแนวคิดและความตั้งใจในการทำธุรกิจพร้อมไปกับการทำประโยชน์ให้แก่สังคม นอกจากนี้ จะต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรธุรกิจของตนเอง และมีความเข้าใจในลักษณะ สิทธิประโยชน์ และข้อจำกัดทางกฎหมายของ

การเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ให้สามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการทำประโยชน์ เพื่อสังคมได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรธุรกิจของตนเอง

- 2) ผู้ประกอบการต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (Strategic change interventions) ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงานธุรกิจ ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ทั้งสองกรณีเลือกใช้ คือ การเปลี่ยนมาซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากเกษตรกรในท้องถิ่นแทนการซื้อจากพ่อค้าคนกลาง โดยในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผู้ประกอบการของทั้งสองกรณีได้มีการดำเนินการสนับสนุนองค์ความรู้ (Knowledge) และให้ความช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ แก่เกษตรกรรวมถึงพนักงาน ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้ผลิต (Supplier) ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ ให้สามารถทำเกษตรอินทรีย์และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรธุรกิจเองจะได้วัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าเพื่อให้บริการแก่ผู้บริโภค
- 3) ผู้ประกอบการต้องอาศัยการพัฒนาที่ให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การประชุมรับฟังปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย การตกลงราคาซื้อขายร่วมกันในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย และการลงพื้นที่ไปทำงานและวางแผนร่วมกับเกษตรกร โดยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของผู้มีส่วนได้เสียสามารถสร้างความรู้สึกเป็นพันธมิตร เป็นหุ้นส่วนในการพัฒนา ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียเกิดความตั้งใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จได้ในระยะยาว

## 6.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญ ดังนี้

### 1) ทำเลที่ตั้ง (Location) ของที่พักนักท่องเที่ยว

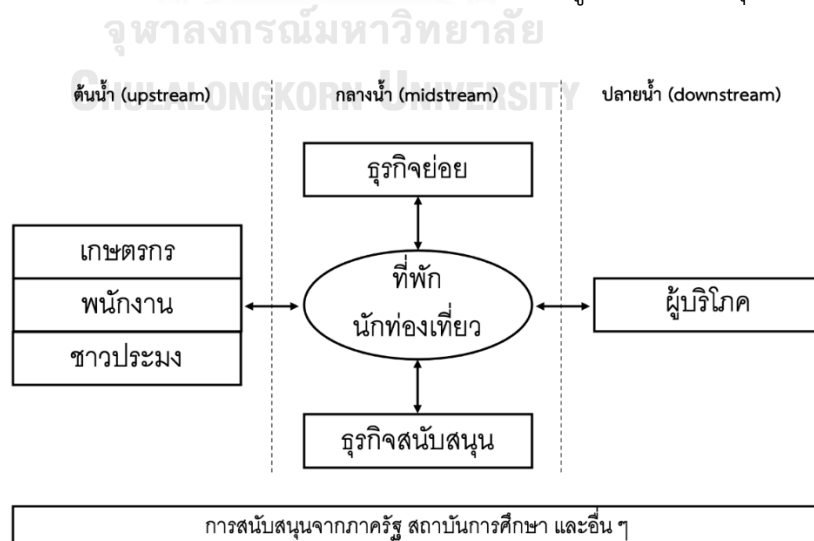
ธุรกิจรีสอร์ท หรือธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว (Tourist accommodation) เป็นธุรกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวโดยตรง จึงมักมีทำเลที่ตั้งอยู่ใกล้กับธรรมชาติอย่างทะเลภูเขา หรือทำหน้าที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจในพื้นที่ของที่พักนักท่องเที่ยวเอง เช่นเดียวกับธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวทั่วไปที่ให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่ตั้ง ที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้งสองแห่งก็ตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งที่โดดเด่นมีศักยภาพ ไม่ว่าจะป็นสภาพธรรมชาติที่สวยงามของหาดทุ่งวัวแล่นบริเวณหน้าที่พักของชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท หรือจะเป็นที่พักที่มีบรรยากาศดี เจียบเหมาะสำหรับมาพักผ่อนริมแม่น้ำ อย่างสวนสามพรานที่สามารถเดินทางมาจากกรุงเทพฯ โดยใช้เวลาเพียง 1 ชั่วโมง

สำหรับผลที่ทำเลที่ตั้งมีต่อรูปแบบการดำเนินงานโครงการของธุรกิจเพื่อสังคม เนื่องจากทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการเข้าถึง (Accessibility) ทั้งการเข้าถึงทรัพยากรการผลิต การกระจายผลผลิต และการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกเหนือจาก

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร โดยเมื่อพิจารณารูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคม สองที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีศึกษา พบว่า กิจกรรม สอนค้าและการบริการ หรือ กลุ่มเป้าหมายทางสังคมของทั้งสองแห่ง ล้วนมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ของที่ตั้ง ซึ่งจะเห็นได้จากชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท ที่มีที่ตั้งติดทะเลและชุมชนเกษตรกรรมถึง ชาวประมง ทำให้เกิดการสนับสนุนชุมชนโดยการรับซื้อสินค้าพืชผักและอาหารทะเล เช่นเดียวกับสวนสามพรานที่มีที่ตั้งอยู่รายล้อมไปด้วยพื้นที่เกษตรกรรมจึงเกิดการสนับสนุน เกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียงในการทำเกษตรอินทรีย์ สรุปได้ว่า ทำเลที่ตั้งเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะทำเลที่ตั้งจะผูกพันกับตำแหน่งที่ตั้งและสภาพแวดล้อมหรือสภาพเศรษฐกิจบริเวณ โดยรอบ ซึ่งส่งผลให้รูปแบบในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวแต่ละ แห่งจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมของที่ตั้ง

## 2) รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวที่แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

จากผลการศึกษารูปแบบการดำเนินงานของอสังหาริมทรัพย์ประเภทธุรกิจที่พัก นักท่องเที่ยวมีห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ของธุรกิจที่ยาว ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การ ผลิต การขนส่ง จนถึงผู้บริโภค อีกทั้งมีความหลากหลายของกิจกรรมและบริการ ทั้งด้าน อาหารและการท่องเที่ยว (ดูภาพที่ 5-1 และภาพที่ 5-8 ประกอบ) ทำให้สามารถนำรูปแบบ วิสาหกิจเพื่อสังคมประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย นอกจากนี้ ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยังเป็นธุรกิจ ที่มีการลงทุนระยะยาว (Long-term Investment) ทำให้การดำเนินงานโครงการประเภนี้ มีโอกาสในการดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมมาก สามารถสร้างกำไรในเชิงธุรกิจ แล้วประโยชน์ต่อสังคมก็ย่อมเกิดผลต่อเนื่องในระยะยาวตามรูปแบบการลงทุนของธุรกิจได้



ภาพที่ 6-4 องค์ประกอบในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว

ที่มา: ผู้วิจัย

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในรูปแบบนี้ไม่สามารถดำเนินงานผ่านธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยุติเพียงธุรกิจเดียวได้ โดยจากผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานมีมาก ประกอบไปด้วย ธุรกิจหลักและธุรกิจเครือข่าย ผู้สนับสนุนธุรกิจโดยตรง ผู้บริโภค และผู้สนับสนุนภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม (ภาพที่ 6-4) ซึ่งมีความซับซ้อน (Complexity) และอาจทำให้เกิดข้อจำกัดในการขยายขนาด (Scale-up) เป็นการดำเนินงานในรูปแบบนี้ สังเกตได้จากจำนวนธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยุติที่มีการพัฒนาในรูปแบบนี้ยังมีจำนวนน้อย ทั้งนี้ ในการเริ่มต้นพัฒนาของสองกรณีมีการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในด้านเงินทุน องค์กรความรู้ และการดำเนินการต่าง ๆ จึงทำให้สามารถส่งผลกระทบต่อมากในวงกว้างได้

### 3) การสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business networking) ของที่พักนักท่องเที่ยวยุติ

นอกจากการที่ผู้ประกอบการจะต้องมีลักษณะความเป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social entrepreneurship) คือเป็นผู้ริเริ่มและมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคมไปพร้อมกับการดำเนินธุรกิจแล้ว ในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมให้เกิดผลกระทบที่กว้างยังต้องอาศัยการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ (Business networking) เพื่อขยายโอกาสในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจและทางสังคมต่าง ๆ ให้มีหลากหลายมากขึ้น โดยจากผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่าในการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวยุติศึกษามีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานมาก รวมถึงมีธุรกิจย่อยที่มีความหลากหลาย นอกเหนือจากธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยุติ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเชิงสังคม ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว ร้านอาหาร และตลาด ซึ่งการมีธุรกิจย่อยที่หลากหลายทำให้ธุรกิจมีความสามารถทางการแข่งขัน ช่วยให้มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Productivity)

การมีธุรกิจย่อยที่หลากหลายยังทำให้เกิดกระจายความเสี่ยงจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อทุกธุรกิจ เช่นเดียวกับธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยุติที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ทำให้ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยุติหลายแห่งต้องปิดตัวลงไป ต่างจากธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยุติศึกษาที่แม้จะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว แต่ด้วยการมีธุรกิจย่อยที่หลากหลายทำให้ยังคงมีรายได้จากส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากส่วนของรายได้ค่าห้องพัก ซึ่งทำให้ธุรกิจยังคงสามารถสร้างรายได้และรักษากิจการให้อยู่รอดได้ท่ามกลางสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ซึ่งอนุมานได้ว่าการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจนี้ทำให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่น (Resilience) คือ เป็นธุรกิจที่มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

### 6.3 ข้อค้นพบในงานวิจัย

- 1) การริเริ่มการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาทั้งสองแห่งเกิดจากแนวคิดของผู้ประกอบการที่มีความต้องการและตั้งใจจะสร้างผลกระทบเชิงบวกให้แก่สังคม โดยผู้ประกอบการของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ได้ใช้รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางหลัก (Key concept) ในการดำเนินงานโครงการที่พักนักท่องเที่ยวเหมือนกัน แม้ว่าจะมีจุดเริ่มต้นในการพัฒนาต่างกัน คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท มีวิฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 เป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ผู้ประกอบการตัดสินใจนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินของกิจการ ส่วนผู้ประกอบการของโรงแรมสวนสามพรานเล็งเห็นถึงแนวโน้ม (Trend) ด้านอาหารอินทรีย์และสุขภาพ จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เพื่อการสร้างจุดขายที่แตกต่าง (Unique selling point) ให้แก่กิจการ
- 2) การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ประกอบด้วย 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีบทบาทในการดำเนินงานโครงการแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มธุรกิจหลัก เช่น ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ธุรกิจเชิงสังคม ธุรกิจบริการท่องเที่ยว ร้านอาหาร และตลาด (2) กลุ่มผู้รับประโยชน์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบริบทและสภาพแวดล้อมของพื้นที่ และ (3) กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาควิชาการ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน หรือแม้แต่ประชาชนทั่วไป และ 2) การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของทั้ง 2 แห่ง ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ด้านที่คล้ายคลึงกัน คือ (1) การจัดการความรู้ (Knowledge) และให้ความช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) การรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคายุติธรรม (3) การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรผ่านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ (4) การจัดหาตลาดและการกระจายสินค้าทางการเกษตร และ (5) การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน โดยในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ
- 3) การดำเนินโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษาก่อให้เกิดผลเชิงสังคม ได้แก่ 1) ชุมชนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาของที่พักนักท่องเที่ยว และเกิดการร่วมมือกันเป็นพันธมิตร (Partner) ที่ดีต่อกัน 2) ลูกค้าและนักท่องเที่ยวมีความประทับใจในคุณภาพ (Quality) และเรื่องราว (Story) ของสินค้าและผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่ของนักท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม การมีกิจการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว ยังไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลในการตัดสินใจเลือกใช้บริการของนักท่องเที่ยวมากนัก แต่มีผลต่อการตัดสินใจมาใช้บริการซ้ำของนักท่องเที่ยวอยู่บ้าง อีกทั้งการดำเนินโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยวกรณีศึกษายังส่งผลดีต่อธุรกิจ ได้แก่ 1) เกิดการสร้างจุดขายที่แตกต่าง (Unique selling point) และเกิดเป็นสินค้าและบริการที่หลากหลาย 2) เกิดการทำธุรกิจที่มี



ความหมายกับสังคม ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของธุรกิจแล้ว ยังส่งผลให้พนักงานมีความรักในองค์กร และ 3) เกิดการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ (Partnership) นำไปสู่การประกอบธุรกิจที่ยั่งยืน

## 6.4 ข้อเสนอแนะ

### 6.4.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการศึกษาไปใช้

ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ 3 ประการ ดังนี้

#### 1) ข้อเสนอแนะต่อผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยว

ผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถนำรูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมที่ได้ผลการศึกษาของงานวิจัยฉบับนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะที่พักนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวของผู้ประกอบการ โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการที่มีความต้องการริเริ่มหรือดำเนินธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวเพื่อสร้างผลกระทบที่ดีต่อสังคม ซึ่งนอกจากควรมีความรู้และประสบการณ์ด้านธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวไปแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องมีคือการมีวิสัยทัศน์ทางสังคม และก่อนที่จะริเริ่มหรือพัฒนาธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวนักท่องเที่ยวที่มีกิจการเพื่อสังคม ผู้ประกอบการควรศึกษาและทำความเข้าใจใน 3 เรื่อง ได้แก่ 1) ลักษณะการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม 2) ลักษณะธุรกิจของตนเอง และ 3) ลักษณะชุมชนหรือกลุ่มเป้าหมายทางสังคม ซึ่งการศึกษาและเข้าใจข้อมูลในเรื่องดังกล่าว จะทำให้ผู้ประกอบการสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจให้บรรลุตามเป้าหมายทั้งทางธุรกิจและทางสังคมได้อย่างเหมาะสม

#### 2) ข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานในรูปแบบนี้ที่มีมาก อย่างไรก็ตาม ผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในรูปแบบนี้สามารถส่งผลกระทบได้เป็นวงกว้าง ประกอบกับแนวโน้มที่ผู้คนเริ่มให้ความสนใจการดำเนินงานในรูปแบบนี้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม ในการบูรณาการให้เกิดความร่วมมือในการส่งเสริมการดำเนินงานในรูปแบบนี้มากขึ้น

#### 3) ข้อเสนอแนะต่อลูกค้าและนักท่องเที่ยว

เนื่องจากลูกค้าและนักท่องเที่ยวเป็นผู้บริโภคที่มีบทบาทสำคัญในการอุดหนุนและสนับสนุนธุรกิจให้สามารถรักษากิจการให้มีกำไรและสามารถนำกำไรนั้น ไปต่อยอดผลกระทบทางสังคมต่อไปได้เรื่อย ๆ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะถึงลูกค้าและนักท่องเที่ยว ให้มี

ความตระหนักถึงการอุดหนุนธุรกิจในประเทศนี้มากขึ้น ซึ่งนอกจากการมีส่วนช่วยสังคมและสิ่งแวดล้อมแล้ว ลูกค้าและผู้บริโภคยังได้รับประโยชน์จากสินค้าและบริการที่มีคุณภาพด้วย

#### 6.4.2 ข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไป

ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีการศึกษาแนวคิดผู้ประกอบการและรูปแบบการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยงที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีชุมชนพรคานาน้ำร้อน และโรงแรมสวนสามพราน เพื่อสรุปทฤษฎีที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยงที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยการศึกษามุ่งเน้นที่รูปแบบการดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยงเป็นหลัก ดังนั้น ในการศึกษาครั้งต่อไปแนะนำให้มีการศึกษาความต้องการและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยงที่มีต่อที่พักประเภทนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจความคิดเห็นและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยการทำการสำรวจหรือสัมภาษณ์กับนักท่องเที่ยงที่เข้าพักในที่พักนักท่องเที่ยงประเภทเดียวกันนี้ เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถนำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปปรับใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบริการของผู้ประกอบการให้เหมาะสมกับความต้องการและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยง และยังสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดได้

นอกจากข้อเสนอแนะการศึกษาครั้งต่อไปที่ได้กล่าวไปข้างต้น ผู้วิจัยเสนอแนะให้มีการศึกษาการวัดผลด้านสังคมจากการดำเนินงานโครงการทางสังคมของที่พักนักท่องเที่ยงในรูปแบบนี้ โดยใช้หลักการประเมินผลลัพธ์ทางสังคม (Social Impact Assessment: SIA) และการประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน (Social Return on Investment: SROI) ซึ่งเป็นการวัดผลลัพธ์ทางสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการนำผลลัพธ์ทางสังคมในด้านต่าง ๆ มาคำนวณหามูลค่าทางการเงิน (Monetized value) ซึ่งจะให้เห็นได้ว่า โครงการหรือกิจกรรมของที่พักนักท่องเที่ยงที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมสร้างประโยชน์ในอัตราส่วนของผลกำไรต่อต้นทุนอย่างไร เพื่อเป็นบทพิสูจน์ว่าการดำเนินงานโครงการทางสังคมของที่พักนักท่องเที่ยงสามารถสร้างผลตอบแทนได้ทั้งในทางธุรกิจและทางสังคม

**ภาคผนวก ก.**  
**แบบสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ**

**คำชี้แจงแบบสัมภาษณ์**

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ของนิสิตปริญญาโท หลักสูตรเคหพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำเพื่อรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการพัฒนาที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยแบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 แนวคิดของผู้ประกอบการในการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้
- ส่วนที่ 2 กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยวด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม
- ส่วนที่ 3 ผลที่เกิดจากการพัฒนาธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยวด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม
- ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นของผู้ประกอบการถึงข้อดี ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำมาใช้ในการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าการให้ข้อมูลจะไม่ส่งผลกระทบต่อ ใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการสละเวลาและการให้ความร่วมมือในข้อมูลเพื่อให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

  
**จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



**ส่วนที่ 2** กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่พักนันทองเที่ยวด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

- 1) ในการดำเนินธุรกิจ กิจกรรม หรือโครงการทางสังคม มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กลุ่มใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) ธุรกิจที่พักนันทองเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีบทบาทในการพัฒนาอย่างไรบ้าง

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บทบาทในการพัฒนา
1. ที่พักนันทองเที่ยว	..... ..... ..... .....
2. ....	..... ..... ..... .....
3. ....	..... ..... ..... .....
4. ....	..... ..... ..... .....

3) ภายในพื้นที่ที่พนักงานท่องเที่ยวของท่านมีกิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้าง

กิจกรรม	รายละเอียด
กิจกรรมหลัก หรือ โครงการทางสังคม (รวมถึงสิ่งแวดล้อม)	
1. ....	..... ..... .....
2. ....	..... ..... .....
3. ....	..... ..... .....
กิจกรรมการท่องเที่ยว	
1. ....	..... ..... .....
2. ....	..... ..... .....
3. ....	..... ..... .....

4) ลักษณะของกลุ่มลูกค้าที่มาพักแรมกับกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร เป็นกลุ่มเดียวกันหรือไม่

กลุ่มลูกค้าที่มาพักแรม	กลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ
1. ....	1. ....
2. ....	2. ....
3. ....	3. ....
4. ....	4. ....







**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นของผู้ประกอบการถึงข้อดีและข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

- 1) ท่านคิดว่าข้อดีของการพัฒนาธุรกิจที่พักนันทองเที่ยวด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 2) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของการพัฒนาธุรกิจที่พักนันทองเที่ยวด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 3) ท่านมีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาที่พักนันทองเที่ยวด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข.  
แบบสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คำชี้แจงแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม ของนิสิตปริญญาโท หลักสูตรเคหพัฒนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำเพื่อรวบรวมข้อมูลในการศึกษาการพัฒนาที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยแบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้มีส่วนได้เสียของธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยว
- ส่วนที่ 2 กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย
- ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียถึงข้อดี ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

ทั้งนี้ ข้อมูลทั้งหมดจะถูกนำมาใช้ในการศึกษาเท่านั้น ผู้วิจัยขอรับรองว่าการให้ข้อมูลจะไม่ส่งผลกระทบต่อ ใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการสละเวลาและการให้ความร่วมมือในข้อมูลเพื่อให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี







## ภาคผนวก ค.

## สรุปการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ

สรุปบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ : ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท

ผู้ให้สัมภาษณ์: คุณวริศร รัชษ์พันธ์ุ

ตำแหน่ง: อดีตรองกรรมการผู้จัดการ บริษัท ชุมพรคาบาน่า จำกัด

ผู้อำนวยการฐานธรรมธุรกิจ ชุมพรคาบาน่า (บจก.ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม)

วันที่สัมภาษณ์: 24 ตุลาคม พ.ศ. 2565

เวลา: 10:00 – 11:00 น.

## สรุปการสัมภาษณ์:

คำถาม	คำสัมภาษณ์
ที่มาและเหตุผล (จุดเปลี่ยน) ที่ทำให้ท่านสนใจทำกิจการหรือมีการดำเนินงานทางสังคม	<p>- มาจาก Mindset ที่ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่วัยเด็ก จากการศึกษาคุณยายเป็นคนใจบุญ ทำมูลนิธิอุปถัมภ์นักเรียนขาดแคลน ทำบุญตักบาตรทุกเช้า และมีมุมมองของ “บวร” พื้นฐานชีวิตเลยวนอยู่กับการพึ่งพาตนเองได้และพึ่งพาซึ่งกันเอง สิ่งแวดล้อมเหล่านี้จึงทำให้เกิดความคุ้นชินและสนุกกับการประกอบอาชีพและทำประโยชน์ไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งที่ผ่านมาก็ยึดถือในการประกอบอาชีพที่ไม่เบียดเบียนหรือทำลายธรรมชาติและสภาพแวดล้อม</p> <p>- ในปี พ.ศ. 2542 ได้มีการพูดคุยกับอาจารย์ยักษ์ (คุณวิวัฒน์ ศัลยกำธร) ถึงแนวคิดของการผสมกันได้ระหว่าง (1) บริษัทที่สามารถทำการค้าได้ (2) มูลนิธิที่สามารถทำประโยชน์ได้ และ (3) สหกรณ์ที่สามารถให้คนมีส่วนร่วมได้ แต่ตอนนั้นยังไม่มีความหมายรองรับ ยังเป็นประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ที่ต้องจดทะเบียนบริษัทจำกัด เป็นมูลนิธิเป็นสหกรณ์แยกกัน จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2560 อาจารย์ยักษ์ ได้เป็นรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม ขึ้นในปี พ.ศ. 2562</p> <p>- อาจารย์ยักษ์ได้จัดตั้งบริษัท ธรรมธุรกิจ ร่วมกับคุณหนาว (คุณพิเชษฐ โตนิตวิวงศ์) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 และในปี พ.ศ. 2562 ชุมพรคาบาน่า ประสบกับปัญหาหนี้สินและกำลังจะถูกขายทอดตลาด ทางชุมพรคาบาน่า ได้ยอมรับเงื่อนไขของโครงการธรรมธุรกิจที่ตั้งขึ้นเพื่อยกทรัพย์สินสมบัติส่วนตัวให้กับส่วนรวม จึงเกิดเป็นโครงการระดมเงินลงขัน “SAVE ชุมพรคาบาน่า” และได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของ บริษัท ธรรม</p>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
	<p>ธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด โดยเรียกชุมพรคาบาน่า ว่าฐานธรรมธุรกิจ ชุมพรคาบาน่า</p>
<p>วัตถุประสงค์</p>	<p>- มีเป้าหมายเป็นเรื่องของสังคม โดยวิเคราะห์ถึงปัญหาของโลก คือ การแย่งชิงทรัพยากร โดยเฉพาะอาหารและพลังงาน ซึ่งในปัจจุบันสังคมนั้นอยู่ภายใต้ระบบที่ออกแบบมาเพื่อให้คนทำงานเพื่อหาเงินและนำเงินไปใช้จ่าย ทำให้ชีวิตจะต้องไปแขวนอยู่ตั้งแต่อาหารที่กิน พลังงานที่ใช้ ทุกอย่างต้องแลกด้วยเงิน จึงเห็นว่าต้องส่งเสริมให้สังคมเกิดการพึ่งตนเองและสร้างความแข็งแกร่งโดยการช่วยเหลือพึ่งพากัน และอาหารก็เป็นเรื่องแรกที่นึกถึงเพราะอาหารที่ซื้อเป็นงานอุตสาหกรรมเป็นอาหารที่ปลูกจากเคมี ใช้น้ำฆ่าแมลง เป็นอาหารที่ไม่ควรได้กินทุกวันแต่คนกลับต้องกินอาหารเหล่านั้นทุกมื้อ ส่งผลเสียต่อสุขภาพตามมาทำให้ต้องไปพึ่งพาระบบสาธารณสุข ทั้งการซื้อยา ซื้อประกันชีวิต-ประกันสุขภาพ จนถึงต้องรักษาอาการเจ็บป่วยที่โรงพยาบาล ทำให้เกิด “วิชาการออกแบบชีวิต” ทำให้ทุกคนย้อนคิดใหม่ว่า mindset เดิมที่ถูกปลูกฝังกันมาและการดำเนินชีวิตที่ผ่านมาของแต่ละคนนั้นเหมาะสมกับแต่ละคนหรือไม่</p>
<p>กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยของท่านด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นอย่างไร</p>	<p>- เริ่มแรกได้ทดลองเริ่มจากตัวเองก่อน ให้ความสำคัญเกิดขึ้นกับตัวเองก่อนและความสำเร็จนั้นจะออกไปให้คนอื่นเห็นเองโดยอัตโนมัติ สำหรับการเป็นโรงแรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งได้กลายมาเป็นโจทย์ให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจ เช่น เปลี่ยนการซื้อวัตถุดิบทำอาหารจากตลาดมาเป็นการปลูกผักเองภายในพื้นที่ หรือซื้อจากเครือข่ายคนที่เคยมาอบรม เปลี่ยนกระบวนการปรุงอาหารโดยไม่มีการไม่ใช้ผงชูรส เพื่อให้ลูกค้าได้บริโภคอาหารที่ดีต่อสุขภาพ โดยสิ่งต่าง ๆ ที่ทำนั่นก็คือการสร้างระบบดี ๆ ให้คนได้เห็น โดยชุมพรคาบาน่าสามารถเป็นตัวอย่างใน Scale ของโรงแรมและใช้การเชื่อมโยงกับคนอื่นเพื่อขยายระบบ</p>
<p>กิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้าง</p>	<p>- การเปลี่ยนแปลงการทำธุรกิจหลัก ๆ ได้แก่</p> <p>- อาหารทะเลที่ชุมพรคาบาน่าจะไม่ใช้กุ้งบ่อปลาบ่อ ต้องเป็นของทะเลที่มาจากเรือที่วางอวนตามธรรมชาติ มีการสร้างบ้านปลาซึ่งทางชุมพรคาบาน่าก็ได้ไปคุยกับประมงสองหมู่บ้าน และคนที่พอจะมาร่วมได้ประมาณ 20-30 ลำ และให้ชาวประมงมีส่วนร่วมในการตั้งราคาโดยคิดถึงคนกินด้วย ว่าคนกินควรจะได้ราคาเท่าไร นอกจากนี้ชาวประมงก็มีการซื้อหุ้นกับชุมพรคาบาน่าได้ เสมือนการเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งการทำให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วม</p>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
	<p>- “วิชาการออกแบบชีวิต” การออกแบบชีวิต ออกแบบอาชีพ หรือแม้แต่การออกแบบสังคมต้องมีการศึกษาข้อมูลให้รอบรู้และมีความเข้าใจก่อน และเพื่อให้คนที่อยากออกแบบชีวิตใหม่หลาย ๆ คนมีที่พึ่ง หรือมีเพื่อน ทำให้เกิดระบบของการพึ่งพาตนเองและพึ่งพากันและกัน โดยไม่ทำลายทรัพยากรและไม่ทำลายวิถีผู้คน ส่งเสริมเรื่องของการแบ่งปัน โดยในกระบวนการออกแบบชีวิตนี้ เรียกว่าการทำ “Clinic and Coach” จะมีการพูดคุยว่าจริง ๆ แล้วภาพของแต่ละคนเป็นอย่างไร ต้องการอะไรบ้าง เช่น ต้องการมีเงินประจำเพื่อนำไปใช้ผ่อนรถมอเตอร์ไซค์สักคัน ต้องการมาทำงาน ได้เจอเพื่อน เป็นต้น โดยมีการสอบถามกันในกลุ่มและร่วมกันออกแบบชีวิตให้ทุกคนมีความพอใจและช่วยชี้แนะแนวทาง คอยให้คำแนะนำในองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง เช่น ความรู้เรื่องภาษี หรือซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ซึ่งก็จะมีคนที่ยากจะให้ความรู้เป็นวิทยาทาน มีคนคอยสนับสนุนหรือสละทรัพย์มาช่วย เปรียบพื้นที่ชุมพรคานาเป็นเหมือนสิ่งอำนวยความสะดวกให้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ เป็นโรงเรียนชีวิต เป็นพื้นที่สนับสนุนที่ทุกคนสามารถเข้ามาเรียนได้ และเมื่อตั้งหลักได้แล้ว แข็งแรงแล้วก็ให้ออกไปใช้ชีวิตในแบบที่แต่ละคนออกแบบไว้</p> <p>- มีโครงการ MOU กับหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย เช่น โครงการสร้างคนสร้างป่า สร้างโลกให้เย็น ที่ทำให้ทั้งเครือข่ายต้องไปเรียนรู้ทำความเข้าใจใหม่ทั้งหมด ทำให้ไม่ได้ปลูกต้นไม้แบบเลื่อนลอย ซึ่งพอมีการตรวจวัดได้ มีสถิติ มีตัวเลข ชาวบ้านก็ได้รู้สึกว่าได้ทำงานที่ทำให้คนยอมรับและขยายผลไปสู่ทั่วโลกได้ และจากการมีกิจกรรมมากขึ้น มีคนสนใจมากขึ้น ทำให้เกิดความร่วมมือกับภาคอื่น ๆ เพิ่มขึ้น อย่าง Trash Hero หรือ ชมรม Anura ในการส่งเสริมการแยกขยะตั้งแต่ต้นทางการนำพลาสติกหมุนเวียนไปเป็นพลังงาน เป็นต้น</p>
ลักษณะของกลุ่มลูกค้าที่มาพักแรมกับกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร	<p>- กลุ่มลูกค้าส่วนมากจะเป็นคนที่มาดำน้ำ ช่วงเสาร์-อาทิตย์ จากแต่ก่อนที่จะมีแต่ครูพานักเรียนมาสอนดำน้ำ ก็จะมีกลุ่มคนที่ดำน้ำเล่นเพิ่มมากขึ้นเพราะในช่วงโควิด-19 ไปต่างประเทศไม่ได้ อีกทั้งที่ชุมพรก็มีฉลามวาฬที่เป็นจุดดึงดูดนักดำน้ำ และอีกส่วนจะเป็นผู้ถือหุ้นและลูกค้าเก่าที่มาใช้บริการ ส่วนร้านอาหารถือว่าประสบความสำเร็จอย่างมาก คนในชุมพรมาใช้บริการกันตลอด และทางชุมพรคานาพยายามจัดกิจกรรมให้คนมาสนุกได้มากขึ้น เช่น กิจกรรมต่อเรือไม้ไผ่ กิจกรรมต่าง ๆ ทำให้คนแวะมาใช้บริการมากขึ้น มีการหมุนเวียนทาง</p>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
	บัญชีที่ตีขึ้น เริ่มกลับมามีกำไรหลังจาก SAVE ชุมพรคาบาน่า และช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19
ท่านคิดว่าข้อดีและข้อจำกัดของการพัฒนาธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยวด้วยแนวคิดวิชาชีพเพื่อสังคมคืออะไร รวมถึงมีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาอย่างไรบ้าง	- อยากให้มีการจัดตั้งธุรกิจเพื่อสังคมแบบนี้มากขึ้น ให้ประชาชนในพื้นที่ได้พึ่งพาอาศัยมากขึ้น ให้คนมีส่วนร่วมได้ ไปจนถึงการถือหุ้นร่วมกัน และเป็นเจ้าของร่วมกันได้ ส่งเสริมให้เกิดการใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ทั้งสถานที่ กิจกรรมอันเป็นประโยชน์ การเชื่อมโยงภาคีต่าง ๆ รวมถึงการเข้ามาให้บริการ เพื่อให้รายได้จะได้นำกลับไปพัฒนาท้องถิ่น สำหรับส่วนที่ต้องมีการพัฒนาต่อ คือ การสื่อสารให้คนได้เข้าใจระบบของวิชาชีพเพื่อสังคมมากขึ้น ทั้งพนักงานเอง หรือลูกค้าเองก็ตาม และที่สำคัญคือหน่วยงานที่ออกกฎหมาย ซึ่ง พ.ร.บ. ส่งเสริมวิชาชีพเพื่อสังคม เป็นกฎหมายใหม่จึงพบปัญหาในเชิงปฏิบัติการอยู่เรื่อย ๆ ที่ต้องปรับปรุงกันต่อไปอีก

สรุปแบบสอบถาม: ระดับความคาดหวังและความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของกิจการ  
มีระดับคะแนน คือ

- 5 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจมาก
- 3 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจน้อย
- 1 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจน้อยที่สุด

ประเด็น	ระดับความคาดหวัง					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity)										
1.1. การกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน โดยชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการ			✓					✓		
1.2. การกระจายรายได้สู่ชุมชน เช่น การจ้างงานคนในท้องถิ่น การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชน และการอุดหนุนสินค้าและบริการของชุมชน	✓							✓		
2. มิติด้านสังคม (People)										
2.1 การพัฒนาความรู้เกษตรกรและผลผลิตการเกษตร รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตพื้นฐาน	✓							✓		





ประเด็น	ระดับความคาดหวัง					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2 อนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลทั้งทางกายภาพ ทรัพยากร ตลอดจนระบบนิเวศ เช่น การไม่ อดุหนุนาการประมงเกินขีดจำกัด สนับสนุน ชาวประมงพื้นบ้านที่ทำประมงอย่างยั่งยืน	✓							✓		
3.3 การส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรอย่างยั่งยืน เช่น เกษตรอินทรีย์ และเกษตรผสมผสาน เพื่อลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงคุณภาพชีวิตของ เกษตรกรและของผู้บริโภค	✓							✓		
3.4 การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เช่น การนำขยะ กลับมาใช้ใหม่ (3Rs) การนำของเหลือใช้จากวัสดุ การเกษตรมาใช้ผลิตพลังงานชีวมวล	✓							✓		
4. มิติด้านสันติภาพ (Peace) และมิติหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership)										
4.1 การเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและ ชุมชน เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	✓							✓		
4.2 การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้องใน การพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการ ท่องเที่ยวเพื่อให้ความชัดเจนในการพัฒนาและมี ประสิทธิภาพมากขึ้น			✓							✓

สรุปบทสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ : โรงแรมสวนสามพราน

ผู้ให้สัมภาษณ์: คุณอรุช นวราช

ตำแหน่ง: กรรมการผู้จัดการ บริษัท สวนสามพราน จำกัด และเลขานุการมูลนิธิสังคมสุขใจ  
นายกสมาคมผู้บริโภคอินทรีย์ไทย (TOCA)

วันที่สัมภาษณ์: 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2565

เวลา: 10:00 – 11:00 น.

### สรุปการสัมภาษณ์:

คำถาม	คำสัมภาษณ์
ที่มาและเหตุผล (จุดเปลี่ยน) ที่ทำให้ท่านสนใจทำกิจการหรือมีการดำเนินงานทางสังคม	<p>- เริ่มจากการกลับมาช่วยบริหารธุรกิจครอบครัวและอยากทำให้ธุรกิจมีจุดขายใหม่ ๆ จึงเริ่มมองจากมุมมองของจุดขาย ไม่ได้มาจากมุมมองที่อยากจะออกไปช่วยเหลือเกษตรกรเท่าไร โดยในพื้นที่ของธุรกิจก็มีฟาร์มอยู่ฝั่งตรงข้ามของแม่น้ำ มีเนื้อที่อยู่ประมาณ 30 ไร่ และมีแนวคิดว่าจะปลูกผักผลไม้บริการให้กับลูกค้า เนื่องจากตอนนั้นกระแสเรื่องสุขภาพและออร์แกนิกกำลังเป็นที่พูดถึง แต่เนื่องจากทางโรงแรมไม่ใช่มีอาชีพ จึงเกิดการไปชวนชาวบ้านในบริเวณรอบ ๆ ที่ทำการเกษตรและปลูกผักผลไม้ได้เยอะอยู่แล้ว เปลี่ยนเป็นมาขายให้กับทางโรงแรมแทนที่จะขายให้กับพ่อค้าคนกลาง คือเป็นการชวนเกษตรกรมาเป็นคู่ค้ากับทางโรงแรม จึงเป็นจุดเริ่มต้นในการเชื่อมโยงเกษตรกรเข้ากับโรงแรม</p> <p>- ในช่วงแรกเกษตรกรก็มีความกังวลว่าจะสามารถผลิตให้ได้หรือไม่ เนื่องจากไม่เคยทำเกษตรแบบไม่ใช้สารเคมีมาก่อน ทำให้ทางโรงแรมต้องไปหาองค์ความรู้ และหาคนมาช่วยพัฒนาเกษตรกรให้สามารถทำเกษตรอินทรีย์ได้ ในตอนนั้นก็มีความวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เข้ามาช่วยเป็นที่ปรึกษาด้วย อีกทั้งยังได้รับทุนสนับสนุนจากทาง สกว. และ สสส. เลยสามารถมีการลงไปทำงานร่วมกับเกษตรกรมากขึ้น เริ่มมีการสร้างทีมขึ้นมาสำหรับสนับสนุนให้เกษตรกรในนครปฐมและจังหวัดข้างเคียงหันมาทำเกษตรอินทรีย์ ภายใต้โครงการ ‘สามพรานโมเดล’ โดยทีมที่ทำงานตรงส่วนนี้จะเป็นทีมของมูลนิธิสังคมสุขใจ ซึ่ง จัดตั้งขึ้นหลังจากเริ่มได้รับทุน เพราะอยากให้การขับเคลื่อนส่วนนี้แยกจากรูทีจให้ชัดเจน อีกทั้งหากเป็นธุรกิจที่ได้รับทุนสนับสนุนจากภาครัฐจะดูไม่เหมาะสม จึงจัดตั้งมูลนิธิขึ้นมา และทาง สกว. และ สสส. ได้ใช้โครงการสามพรานโมเดลนี้เป็นกรณีศึกษา เพราะว่าเป็นธุรกิจแรก ๆ</p>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
	<p>ในประเทศไทยที่มาเชื่อมโยงกับชุมชน และมีการทำงานร่วมกับผู้ประกอบการโรงแรม ร้านอาหารอื่น ๆ รวมถึงผู้บริโภค</p>
<p>วัตถุประสงค์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามพรานโมเดล คือ โมเดลธุรกิจเกื้อกูลสังคม โดยมองว่า <u>สังคม หรือชุมชน คือ ‘Partner’</u> ที่ไม่ได้จะช่วยไปเรื่อย ๆ แต่เป็นการช่วยในช่วงแรกเพื่อให้สังคมหรือชุมชนนั้นสามารถพึ่งพาตนเองได้ซึ่งจะมีความยั่งยืนและเพื่อขับเคลื่อนสังคมอินทรีย์ทั้งห่วงโซ่อาหาร</li> </ul>
<p>กระบวนการพัฒนาธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยของท่านด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นอย่างไร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ในการเชื่อมโยงเกษตรกรเข้ากับโรงแรม ได้ติดต่อทางผู้ใหญ่บ้าน/หัวหน้าชุมชน ให้ช่วยชวนชาวบ้านมาพูดคุยว่าใครอยากปลูกผักส่งทางโรงแรมบ้าง และได้ตกลงกันว่า ต้องการผักชนิดนี้ จำนวนเท่านี้ ให้ราคาเท่านี้ จะสามารถส่งให้ทางโรงแรมได้หรือไม่ แต่มีข้อแม้คือต้องปลูกแบบไม่ใช่สารเคมี ซึ่งในตอนนั้นเกษตรกรก็ให้ความสนใจเนื่องจากได้ราคาที่สูงกว่าขายให้กับพ่อค้าคนกลาง เกิดเป็นโครงการสามพรานโมเดล ที่คอยสนับสนุนเกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์</li> <li>- เมื่อเริ่มมีเกษตรกรที่ให้ความสนใจในการทำเกษตรอินทรีย์และเข้าร่วมกับสามพรานโมเดลเพิ่มขึ้น ทำให้ทางโรงแรมเกิดการปรับปรุงพื้นที่ลานจอดรถทัวร์ด้านหน้าให้กลายเป็น ‘ตลาดสุขใจ’ เป็นตลาดนัดที่เปิดเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ เพราะหากเกษตรกรขายให้ทางโรงแรมเพียงที่เดียว ทางโรงแรมจะรับซื้อไม่หมดและเกิดของเหลือขึ้น <u>พื้นที่ตลาดสุขใจนี้จึงเป็นช่องทางให้เกษตรกรได้มีพื้นที่ขายให้กับผู้บริโภคโดยตรง</u> จากนั้นก็มีการขยายตัวของกลุ่มไปเรื่อย ๆ รวมถึงมีความต้องการทางตลาดมากขึ้นเช่นกัน จึงเริ่มมีการติดต่อโรงแรมอื่น ๆ ผ่านทางสมาคมโรงแรม ให้มาร่วมซื้อสินค้าจากกลุ่มเกษตรกรด้วย โดยสินค้าเกษตรของสามพรานเป็นสินค้าออร์แกนิกที่ใช้มาตรฐานสากลมารับรองอย่าง มาตรฐานระบบอินทรีย์ IFOAM หรือ International Federation of Organic Agriculture Movements อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการรับรองสำหรับมาตรฐานนี้มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ทำให้ทางสามพรานโมเดลได้พัฒนาระบบรองรับขึ้นมา คือ ‘การรับรองเกษตรอินทรีย์แบบมีส่วนร่วม PGS’ ทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อมั่นในคุณภาพของสินค้าเกษตรของสามพรานโมเดล</li> <li>● ระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วม PGS หรือ Participatory Guarantee Systems เป็นมาตรฐานและข้อกำหนดที่พัฒนาขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของคนในกลุ่ม แต่ต้องมีระบบการบันทึกที่แสดงให้เห็นได้ว่า เกษตรกรได้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์จริง จะมีการตรวจสอบแปลงสลับไขว้กันเองภายใน</li> </ul>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
	<p>กลุ่ม การนำระบบ PGS มาใช้ เป็นสิ่งที่ช่วยในการพัฒนากลุ่ม เพราะสมาชิกภายในกลุ่มรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของของข้อกำหนดที่ได้สร้างร่วมกันมา หากทำผิดกฎก็จะเกิดความรู้สึกผิดต่อตัวเอง และหากมีสมาชิกที่ทำผิดข้อกำหนดอยู่ สมาชิกคนอื่น ๆ ก็จะจัดการกันเอง เนื่องจากกังวลว่ากลุ่มจะเสียชื่อเสียง ถือว่าระบบ PGS เป็นระบบที่สร้างความเชื่อมั่นและเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่อกลุ่ม และต่อผู้บริโภค</p> <p>- นอกจากให้ความรู้การทำเกษตรอินทรีย์ ยังมีการช่วยให้เกษตรกรทำธุรกิจและสร้าง branding ของตนเองได้ สามารถดำเนินธุรกิจไปได้โดยไม่ต้องผ่านสามพรานโมเดล บทพิสูจน์ของโครงการสามพรานโมเดลได้แสดงให้เห็นแล้วในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ทำให้โรงแรมเปิดบริการไม่ได้ ทำให้ทางโรงแรมไม่ได้มีการซื้อผลผลิตกับทางเกษตรกรเลย ซึ่งก่อนหน้านั้นมีการซื้อผลผลิตเกษตรกรในโครงการอยู่ที่ประมาณ 700,000 บาท และที่ตลาดสุขใจมียอดขายอยู่ที่ประมาณ 2 ล้านบาทต่อเดือน ก็มียอดขายที่ตกลงบ้าง แต่เกษตรกรผู้ชายมีช่องทางการตลาดอยู่แล้วจากการสร้างฐานลูกค้ามาโดยตลอด โดยที่ผ่านมาตลาดสุขใจเป็นเสมือนพื้นที่ showroom ที่ให้ผู้ประกอบการมาติดต่อกันที่นี่ รวมถึงเกษตรกรมีความรู้ในการทำตลาดออนไลน์ มีการใช้ social media ในการขาย ทำให้ในปัจจุบันทางมูลนิธิสังคมสุขใจได้ลดบทบาทลงมาเป็นการช่วยบริหารและมีการช่วยติดต่อกับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ไปให้อยู่เสมอ ๆ</p> <p>- มีการจัดทริปพาผู้บริโภคไปเจอเกษตรกร ให้ลูกค้าได้เข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่คืออะไร และพอได้ยินว่าตัวเองมีบทบาทสำคัญมากในการที่เข้ามาเปลี่ยนวิถีชีวิตเกษตรกรได้ ให้เกษตรกรมีรายได้ที่มั่นคง สามารถปลดหนี้ได้ และมีสุขภาพดีขึ้น ซึ่งหากไม่มีผู้บริโภคที่สนใจมาซื้อสินค้าเกษตรอินทรีย์ เกษตรกรก็ยังคงต้องใช้สารเคมีและขายให้พ่อค้าคนกลางอยู่ดี ทำให้ผู้บริโภครู้สึกว่า การมาอุดหนุนยิ่งใหญ่มากกว่าแคกินเพื่อสุขภาพของตัวเอง</p>
กิจกรรมหรือโครงการอะไรบ้าง	<p>- ส่วนของโรงแรมที่ได้ปิดให้บริการในช่วงโควิด-19 จะเปิดให้บริการในเดือนธันวาคม โดยมี partner ใหม่ คือ Rakxa เป็นธุรกิจเวเนซีสอร์ทที่บางกระเจ้า ที่ได้เข้าไปช่วยในการเชื่อมโยงกับกลุ่มเครือข่ายเกษตรกรโดยรอบที่บางกระเจ้า เพราะ Rakxa เองก็อยากที่จะนำสามพรานโมเดลมาใช้ จึงทำให้ได้รู้จักกันและเกิดการร่วมทุนขึ้น โดยทาง Rakxa จะเข้ามาเช่าตึกโรงแรมกับพื้นที่รอบ ๆ ประมาณ 10</p>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
	<p>ไร่ เป็นการเช่าระยะยาว 40 ปี บริหารงานในส่วนของโรงแรมภายใต้แบรนด์ Rakxa และยังคงการซื้อผลผลิตจากเครือข่ายของสามพรานโมเดลเหมือนเดิม</p> <p>- ในตอนนี้มีการเน้นเรื่องการให้คนมาเข้าใจเรื่อง BCG เพราะว่าก็สอดคล้องกับการทำธุรกิจปัจจุบัน เพราะฉะนั้นก็จะมีคนมาดูงาน อย่างเช่น APEC โดยนิยามตัวเองไว้ว่าเป็นพื้นที่ที่สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง</p>
	<p>- เมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้ว ได้ก่อตั้งสมาคมผู้บริโภคอินทรีย์ไทย (TOCA) เป็นโครงการที่ขยายผลของการขับเคลื่อนสามพรานโมเดล ที่เกิดการรวมกลุ่มเพราะว่าในตอนนั้นเริ่มมีธุรกิจโรงแรม ร้านอาหารติดต่อกันเยอะขึ้น ทำให้อยากเชื่อมโยงกับเครือข่ายเกษตรกรเลย เป็นเหมือนตลาดให้กับเครือข่ายเกษตรกรที่ได้เข้าไปขับเคลื่อนทั่วประเทศ โดยดูโมเดลจากอเมริกาที่มี consumer association สมาชิกประมาณ 2 ล้านราย เมืองไทยยังไม่เคยมีการรวมตัวกันของผู้ประกอบการกับผู้บริโภคเลย แต่มีการรวมตัวกันของเครือข่ายเกษตรกรเยอะแยะไปหมด ทำให้ได้ก่อตั้ง TOCA ขึ้นมา และตอนนี้ก็ทำงานร่วมกับ ททท. ในการขับเคลื่อนเรื่องออร์แกนิก โดยใช้ digital platform ให้ผู้ประกอบการเข้าถึงเกษตรกรอินทรีย์ได้ง่ายขึ้น</p>
<p>ลักษณะของกลุ่มลูกค้าที่มาพักแรมกับกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการเป็นอย่างไร</p>	<p>- กลุ่มลูกค้ามี 2 แบบ คือถ้าเป็นครอบครัวที่มา ส่วนมากจะมาเสาร์-อาทิตย์ เป็นครอบครัวที่อาจจะมียุคเล็กหน่อย อยากรู้ให้ลูกได้มาสัมผัสและเรียนรู้เกี่ยวกับธรรมชาติ ส่วนวันธรรมดาส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้า corporate ที่มาดูงานเรื่องสามพรานโมเดลค่อนข้างเยอะ แล้วก็มียุค corporate ที่มาสัมมนาด้วย</p> <p>- คนที่มาตลาดสุขใจค่อนข้างเยอะ มีคนมาวันหนึ่งประมาณ 700 คน ในช่วงเสาร์-อาทิตย์ และ Patom café ก็จะเป็นลูกค้าสาย Café hopper</p> <p>- จากผลประกอบการตัวโรงแรมจะเห็นว่ามียุคลูกค้าที่สนใจเรื่องนี้มากขึ้น นอกจากเรื่องสุขภาพก็มีการประชาสัมพันธ์ว่าการมาอุดหนุนเท่ากับได้มาอุดหนุนเกษตรกร <u>ไม่ได้แค่ช่วยเรื่องสุขภาพ แต่ยังได้ช่วยสังคมและได้รักษาสิ่งแวดล้อมด้วย</u> พอทำเรื่องเกษตรอินทรีย์คือการได้ pr อย่างเช่นมีคนมาสัมภาษณ์ มีกลุ่มมาดูงาน ก็ทำให้มีคนมาสนใจเยอะขึ้นช่วยเรื่องการตลาดซึ่งไม่ต้องไปแข่งกับโรงแรมทั่วไป</p>
<p>ท่านคิดว่าข้อดีและข้อจำกัดของการพัฒนาธุรกิจที่พนักงานท่องเที่ยว</p>	<p>- ข้อดีคือความยั่งยืนของธุรกิจ ไม่ต้องคอยไปหาจุดขายใหม่ เพราะว่าการเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่สามารถเรียนรู้จากการขับเคลื่อนจะได้</p>

คำถาม	คำสัมภาษณ์
<p>ด้วยแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมคืออะไร รวมถึงมีข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาอย่างไรบ้าง</p>	<p>พัฒนา เทียบกับสมัยที่มีโซเชียลมีเดียที่สักพักหนึ่งก็จะเก่าและต้องไปหาโซเชียลอื่น ๆ มาเป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานโดยที่แทบจะไม่ต้องลงทุนเพิ่มเลย เช่นเมื่อก่อนที่เคยซื้อของจากพ่อค้าคนกลาง แต่ตอนนี้มีการเชื่อมโยงเกษตรกรในพื้นที่แล้วได้พาร์ทเนอร์ระยะยาว ทำให้มีจุดขายที่แตกต่าง และมีแหล่งวัตถุดิบอินทรีย์ที่เอามาเป็น channel นำมาบริการลูกค้า หรือนำมาแปรรูปในแบรนด์ Patom รวมถึงโรงแรมร้านอาหารต่าง ๆ ที่เคยมองว่าเป็นคู่แข่ง ตอนนี้ก็เหมือนกับเป็นพาร์ทเนอร์กัน มีความเชื่อมั่นและมีการซื้อวัตถุดิบหรือสินค้าจากแบรนด์ปทุม หรือการที่แบรนด์ Rakxa มาร่วมเป็นพาร์ทเนอร์ก็เพราะว่ามีการขับเคลื่อนเรื่องนี้อยู่แต่แรก นอกจากนี้ยังมีกลุ่มบริษัทที่เคยไปช่วยขับเคลื่อน ผู้ประกอบการเหล่านี้เวลาจะเลือกสถานที่จัดประชุมหรือสัมมนา ก็จะเลือกที่นี่ และพาร์ทเนอร์ที่สำคัญคือผู้บริโภคที่อาจจะเคยมากับบริษัท และพาครอบครัวกลับมาเพราะรู้สึกว่าได้มาเรียนรู้ มีความผูกพันและรู้สึกว่าไม่ได้แค่มาเพื่อใช้เงิน หรือเพื่อความสนุก แต่ได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมและรักษาสิ่งแวดล้อมด้วย และการที่ไปพัฒนาเกษตรกรก็ทำให้ได้เรียนรู้จากเกษตรกรด้วย เป็น Win-win ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทุกคนได้ยกระดับในการที่ได้มาขับเคลื่อนร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การทำธุรกิจเพื่อสังคม คิดว่า มุมมองของประโยชน์มากมาย ไม่ใช่แค่ตอบโจทย์เรื่องตัวธุรกิจ แต่ตอบโจทย์ไปถึงการทำธุรกิจที่มีความหมาย พนักงานก็รู้สึกว่าได้ทำอะไรที่มีความหมาย ซึ่งธุรกิจที่ยั่งยืนเองก็ต้องเป็นธุรกิจที่มีความหมายด้วย</li> <li>- ข้อจำกัดคิดว่าเป็นความไม่พร้อมที่จะคิดออกนอกกรอบเดิม ๆ มากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจที่เอาง่าย เอาสะดวกสบายไว้ก่อน เช่น การซื้อจากพ่อค้าคนกลาง ความท้าทายคือจะหาอย่างไรให้ทุกคนสามารถออกมาจาก comfort zone และมาร่วมขับเคลื่อน ซึ่งในช่วงแรกก็อาจจะยาก แต่พอทำไปแล้วทุกคนก็รู้สึกว่าไม่ได้ยากอะไร และข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งคือการสื่อสารถึงสิ่งที่ทำได้ และการทำอย่างต่อเนื่อง มีการมองภาพใหญ่องค์กร คิดเชิงระบบเป็น</li> </ul>

**สรุปแบบสอบถาม: ระดับความคาดหวังและความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของกิจการ**

มีระดับคะแนน คือ

5 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจมากที่สุด

4 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจมาก

3 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจปานกลาง

2 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจน้อย

1 หมายถึง ความคาดหวังและความพึงพอใจน้อยที่สุด

ประเด็น	ระดับความคาดหวัง					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity)										
1.1. การกระตุ้นเศรษฐกิจฐานรากของชุมชน โดยชุมชนมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มมูลค่าสินค้าหรือบริการ		✓						✓		
1.2. การกระจายรายได้สู่ชุมชน เช่น การจ้างงานคนในท้องถิ่น การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชน และการอุดหนุนสินค้าและบริการของชุมชน		✓						✓		
2. มิติด้านสังคม (People)										
2.1. การพัฒนาความรู้เกษตรกรและผลผลิตการเกษตร รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตพื้นฐาน เกษตรกรสามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอาชีพของตนเอง		✓						✓		
2.2. การพัฒนาช่องทางการตลาดและเครือข่าย เพื่อให้เกิดกลไกการตลาดที่เป็นธรรม รวมถึงการสร้างกติกากำหนดโครงสร้าง กระจายรายได้ให้กับเศรษฐกิจชุมชน	✓							✓		
2.3. การส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุนและทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เศรษฐกิจชุมชนมีทุนในการพัฒนาสินค้าและยกระดับเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ			✓					✓		
2.4. การยกระดับมาตรฐานการครองชีพและความเป็นอยู่ของเกษตรกร เกษตรกรมีความมั่นคงด้านรายได้ ด้านการผลิตและด้านทรัพยากร รวมถึงสามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน		✓						✓		
2.5. การส่งเสริมสุขภาพและป้องกันการเจ็บป่วยของเกษตรกร เช่น สร้างความตระหนักในการลดใช้สารเคมีในการป้องกันและกำจัดศัตรูพืช			✓					✓		
2.6. การเสริมสร้างให้เกษตรกรมีความภาคภูมิใจในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม	✓							✓		



ประเด็น	ระดับความคาดหวัง					ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.7. การส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีของพนักงาน ทำให้มีความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	✓						✓			
2.8. การมีสวัสดิการแก่พนักงานที่ส่งเสริมความมั่นคงในอนาคต สวัสดิการนันทนาการและสุขภาพอนามัย	✓						✓			
2.9. การส่งเสริมให้ประชาชนทุกคนมีสุขภาพที่ดีด้วยการมีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี เช่น การส่งเสริมการมีกิจกรรมทางกาย และการมีอาหารที่มีโภชนาการให้เลือกรับประทาน	✓							✓		
2.10. การส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงทางอาหาร ประชาชนทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงอาหารที่เพียงพอ มีความปลอดภัยและมีคุณค่าทางโภชนาการ	✓							✓		
3. มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet)										
3.1. อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในระบบนิเวศบนบก เช่น การหยุดยั้งการทำลายป่า ฟื้นฟูป่าและดินที่เสื่อมโทรม และปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพ	✓							✓		
3.2. อนุรักษ์ทรัพยากรทางทะเลทั้งทางกายภาพ ทรัพยากร ตลอดจนระบบนิเวศ เช่น การไม่อดุหนุน การประมงเกินขีดจำกัด สนับสนุนชาวประมงที่บ้านที่ทำประมงอย่างยั่งยืน			✓						✓	
3.3. การส่งเสริมให้เกษตรกรทำการเกษตรอย่างยั่งยืน เช่น เกษตรอินทรีย์ และเกษตรผสมผสาน เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรวมถึงคุณภาพชีวิตของเกษตรกรและผู้บริโภค	✓						✓			
3.4. การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เช่น การนำขยะกลับมาใช้ใหม่ (3Rs) การนำของเหลือใช้จากวัสดุ การเกษตรมาใช้ผลิตพลังงานชีวมวล	✓							✓		
4. มิติด้านสันติภาพ (Peace) และมิติหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership)										
4.1. การเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและชุมชน เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชนในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	✓						✓			
4.2. การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวเพื่อให้มีความชัดเจนในการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	✓						✓			

## ภาคผนวก ง.

## สรุปการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สรุปบทสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
<p>คุณชัยรัตน์ สุตธรรม (หนุ่ม) ชาวประมงพื้นบ้าน</p>	<p>“ตอนแรกเขามาติดต่อกับกลุ่มว่าจะเปิดหาวัตถุดิบจากเรือประมงพื้นบ้าน ทางกลุ่มได้ถามว่าจะนำวัตถุดิบที่หาได้มาขายกับชุมพรคาบาน่า พอได้คุยกับสมาชิกกลุ่มก็ได้ตกลงและได้นำมาขาย”</p> <p>“เมื่อก่อนขายแพ แต่พอได้ขายกับชุมพรคาบาน่า ก็ขายในชุมพรคาบาน่า ตลอด ครบสองปีพอดี”</p> <p>“ผมอยู่กับกรมประมง จะมาแจ้งว่าจะทำแบบไหนที่ถูกกฎหมาย แบบไหนที่ผิดเราจะไม่ทำ”</p> <p>“ประมงพื้นบ้านในกลุ่มผมมี 47 ลำ เรือที่ไม่เกิน 10 ตันกรอส กรมเจ้าท่าจะมาตรวจเรือตรวจอะไรแล้วรับรองว่าเป็นประมงพื้นบ้านจริง ๆ ออกไปจับตอนเช้า ตอนสายก็เอาไปขาย”</p> <p>“ถ้าไม่ได้ออกเรือก็มาทำงานอยู่ในชุมพรคาบาน่า ทำงานทุกอย่าง”</p> <p>“มีทำซิ่ง ปะการังเทียม มีครุมาปลุกหญ้าทะเลเป็นกิจกรรมร่วมกันตลอด ปีละ 2-3 ครั้ง แล้วก็มาอบรม ผมก็ไปร่วมกับชุมพรคาบาน่า”</p> <p>“ข้อดีก็มีเยอะ เพราะที่ตั้งแต่อายุทุก ๆ อย่างก็ดีขึ้นมา”</p> <p>“กลุ่มเรือเสนอราคาได้ เสนอไปให้คนเรืออยู่ได้เลย คนกินก็ไม่มีฟอร์มาสิน ไม่มีอะไรพวกนี้ คนกินก็ดี คนขายก็ราคาดี เพราะเลี่ยงพ่อค้าคนกลาง”</p> <p>“เขาซื้อหมด สินค้าที่เราไปจับได้มา คนที่เขาต้องการกินเยอะกว่าที่เราจับได้ เพราะเป็นเรือเล็ก”</p> <p>“เขาเป็นบริษัท แล้วก็มีส่วนเรียนรู้ เหมือนศูนย์กลางชุมชนด้วย สื่อสารกันตลอดเวลา มีอบรม ได้ความรู้กันนะ ได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้”</p>
<p>คุณสรารัฐ กาลพัฒน์ (แสบ) เกษตรกรและวิทยากรศูนย์กิจกรรม ธรรมชาติเพลิน</p>	<p>“อาชีพหลักตอนนี้เป็นเกษตรกรครับ ทำพันธุ์ไม้ ขยายพันธุ์ไม้แล้วก็จำหน่าย แล้วก็พวกไม้ดอกไม้ประดับ ส่วนมากจะเป็นออนไลน์”</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>“ตอนแรกเป็นเด็กอยู่ในพื้นที่อยู่แล้ว แล้วก็ก่อนหน้านี้เมื่อประมาณสิบกว่าปีที่แล้ว คาบาน่าก็เคยอยู่ในยุคเฟื่องฟู เป็นศูนย์เรียนรู้ที่ใครใคร่ก็เข้ามาเรียนรู้ เพราะเขาถือว่าเป็นโรงแรมที่ทำเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมีคนจากทั่วประเทศสนใจที่จะมาเรียนรู้”</p> <p>“ผมเป็นเด็กนักเรียนที่นั่งรถผ่านคาบาน่าตรงศูนย์เรียนรู้ทุกวันแล้วก็สนใจที่อยากจะเข้าไปเรียนรู้ เข้าไปเป็นทีมงาน เรียนรู้ศาสตร์พระราชาลงแล้วก็ช่วยเหลือคนอื่นต่อ ๆ ไปเรื่อย ๆ แต่ว่าเราก็ติดภารกิจก็คือนักเรียน ต้องไปเรียนอยู่”</p> <p>“พอเรียนจบแล้วก็ไปทำงานอยู่กรุงเทพ จนกลับมาอยู่บ้านก็ได้มีโอกาสเข้าไปที่นั่น แต่พอเข้าไปสิ่งที่เห็นคือศูนย์เรียนรู้ที่มีอยู่มันไม่มีแล้ว ไม่มีคนมาอบรมเหมือนเหมือนก่อน ก็เลยว่าจะเข้ามาฟื้นฟู ซึ่งตอนนั้นก็ยังติดในเรื่องของการที่ยังไม่ได้ Save ชุมพรคาบาน่า แล้วพอเข้าไปทำเรื่อย ๆ ก็ได้คุยกับพี่วิสรบ่อจนเกิดความสนิทมากขึ้น พี่เขาก็ให้โอกาสลงมาเป็นทีมงาน มาทำกระบวนการลงฝึกดู แต่ว่าก่อนหน้านี้ผมก็ไปทำกระบวนการอยู่กับหลาย ๆ เครือข่าย แล้วก็ไปอบรมมาบ่อเอง เสร็จก็ไม่กลับมาที่นี่ ก็เลยลองใช้กระบวนการที่เรามีประสบการณ์จากเครือข่ายอื่นเข้ามาทำตามหลักกิจกรรม ลองปรับดูแล้วก็เข้าไปเปิดอบรมหลังจาก Save ชุมพรคาบาน่าได้”</p> <p>“พอได้ไปทำมันก็เกิดประสบการณ์ใหม่กับคนอีกหลากหลายกลุ่ม จนทำให้รู้สึกว่าการเข้าไปอยู่มันไม่ได้แค่เข้าไปทำงานหรือเข้าไปเป็นอาสา คือผมไม่ได้เป็นพนักงาน เป็นอาสาที่เข้าไปทำกระบวนการแต่ละโครงการ ก็มีค่าวิทยากร ค่าตอบแทนให้ พออยู่ไปก็ได้ประสบการณ์ได้เรียนรู้ไปด้วย เรียนรู้จากสิ่งที่เราได้ทำกับคนที่เข้ามาอบรม แล้วก็ได้เห็นได้เรียนรู้จากครูบาอาจารย์ จากพี่วิสร ที่เอาประสบการณ์ที่เคยผ่านมากลับมาให้พวกเราที่เป็นอาสาด้วยกันได้เรียนรู้แล้วก็ปรับใช้ จนทำให้เรารู้สึกว่ามันได้พัฒนาตนมันได้เพื่อน แล้วก็ได้งาน งานในเรื่องของการสานต่อศาสตร์พระราชาก็จะให้มันกระจายไปสู่ชาวบ้านหรือบุคคลทั่วไปให้มันทำง่ายขึ้น มีความเข้าใจแบบชาวบ้าน เข้าถึงได้ง่าย”</p> <p>“พอได้เพื่อนใหม่เพิ่มขึ้น เราก็มักจะมากิจกรรมที่จัดกันอยู่บ่อย ๆ ครั้ง คือเรียกว่า ออกปาก ตามแรง เป็นภาษาชุมพร ก็คือการไปช่วยกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในพื้นที่ของใครสักคนที่เป็นคนที่อบรมมาแล้ว แล้วพอผมจะมาทำ อย่างทำโรงเพาะชำ สร้างบ้าน ขุดคลองไส้ไก่ ทำโคกหนองนา</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>ปลูกต้นไม้ เราก็จะเอาแรงของเพื่อน ๆ ที่ผ่านการอบรมมาแล้วกลับเข้ามาช่วยกัน โดยการที่วันนี้มาช่วยของผม พรุ้งนี่ไปช่วยของที่ศูนย์ วันมะริ่นไปช่วยของนายเอ ก็จะช่วยกันไปเรื่อย ๆ เพราะว่าถ้าบางอย่าง เช่นการสร้างบ้านหือโรงเพาะชำ ทำคนเดียวมันก็อาจจะใช้เวลาหลายวัน แต่พอเรามาช่วยกันหลาย ๆ คน มันก็จะเป็นกิจกรรมที่ทำวันเดียวเสร็จ มันก็ถือเป็นการช่วยเหลือกัน”</p> <p>“ได้พัฒนาตนเองในเรื่องของการที่เราเรียนรู้ในแต่ละจุด แต่ละอย่าง บางเรื่องราว หรือบางข้อมูลที่เราไม่เคยรู้จักไปแลกเปลี่ยนกันกับเพื่อที่เขามีความสามารถ บางคนเป็นช่างปูน บางคนเป็นช่างเหล็ก บางคนเป็นช่างไม้ บางคนเป็นหมอสุนัขไพรก็เอาความรู้พวกนี้มาแลกเปลี่ยนกัน”</p> <p>“ถ้าถามด้านคุณภาพชีวิต บอกว่าดีขึ้นมากครับ เพราะว่าหนึ่ง คุณภาพชีวิตจะดีขึ้นมันต้องมีความสุขด้วย เพราะว่าการทำงานในสาขาอื่นหรือผมก่อนหน้าี่เคยทำงานกรุงเทพ เราก็เห็นว่าการใช้ชีวิตมันหลากหลายมาก แต่สิ่งหนึ่งที่เราขาดคือความสุข ถึงแม้มันจะได้เงินเยอะ ๆ หรือแต่งตัวดี ๆ หรือมีอาหารการกินที่อร่อยมาก สุดท้ายมันก็ต้องย้อนกลับมาว่าเรามีความสุขกับสิ่งที่ทำอยู่จริงไหม แล้วพอวันหนึ่งเรากลับมาอยู่ในพื้นที่ที่เป็นบ้านตัวเอง เป็นพื้นที่สวน พื้นที่นาของเราเอง เราอยากกินอะไรก็ปลูกอันนั้น อยากเจอญาติพี่น้องปู่ย่าตายายเราก็แค่ขับรถมอเตอร์ไซด์ไปหา หรือถ้าเราอยากมีเพื่อนสังคมดี ๆ เราก็แค่ไปเจอเพื่อนที่อบรมแล้วเข้าใจเรื่องเดียวกัน คือมันคุยเรื่องเดียวกันมันก็จะมีความสุข แล้ววันหนึ่งที่เราไม่มีความสุขในสวนของเราเยอะมาก เราก็ตอบโจทย์ในทุกเรื่อง ตั้งแต่อาหาร ยารักษาโรคของใช้ไม้สอยที่มันสร้างได้จากผลผลิตในสวน พอเรามีเพื่อน มีของกิน มีของใช้ เราไม่ได้เดือดร้อนเรื่องเงิน คุณภาพชีวิตดีขึ้นมาก เพราะเราได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติและก็ไม่มีความเครียด”</p> <p>“ถ้าเป็นไปได้อยากจะฝากให้คนทั่วไปให้เห็นความสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมมากขึ้น เหมือนธรรมธุรกิจหรือชุมพรคานาน่า ก็เป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ทำประโยชน์กับสังคมเป็นส่วนใหญ่ เราไม่ได้มีใครเป็นเจ้าของ เราเป็นเจ้าของร่วมกัน ตอนนี้คนทั่วไปมองว่าชุมพรคานาน่าเป็นธุรกิจแล้วต้องมีใครสักคนเป็นเจ้าของกลายเป็นว่าคนไม่กล้าที่จะเข้ามาทำอะไรร่วมกัน”</p> <p>“ผมอยากให้ทุกคนมองว่านี่เป็นที่ที่ทุกคนสามารถเข้ามาทำประโยชน์สร้างประโยชน์เพื่อคนอื่นได้และสร้างประโยชน์ให้กับตัวเองได้ในหลาย ๆ</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>ด้าน ใช้คำว่า เป็นบวรก็ได้ คือเป็นทั้งบ้านที่เราได้อยู่ร่วมกัน เป็นวัดที่เราได้ฝึกจิตใจ และโรงเรียนที่เราได้มาเรียนรู้”</p>
<p><b>คุณณรงค์ ม่วงทองคำ (เช็ค)</b>            ชาวประมงพื้นบ้านและประธานกลุ่มวิสาหกิจประมงชายฝั่งอำเภอปะทิว</p>	<p>“วันนั้นคุณวริศรมาคุยกับลุง ว่าให้ไปทำเอาปลาที่ประมงพื้นบ้านจับได้เอาไปขายกับแก คือว่าเป็นปลาที่ประมงพื้นบ้าน ปลาสดสด วันต่อวันไม่ได้แช่น้ำแข็ง ชาวประมงพื้นบ้านก็จะได้กินแต่ปลาสดสด ก็เลยตกลงไปทำการค้าร่วมกัน”</p> <p>“ได้ปลาจากประมงพื้นบ้านลุงก็พาไปส่งที่คาบาน่าทำมาตอนี่สองปีกว่าๆแล้ว ในกลุ่มของลุงมีเรืออยู่ 10 กว่าลำ”</p> <p>“พอกลุ่มจับปลาได้ก็มารวมไว้ที่บ้านลุงเช็ค ลุงก็พาไปส่งคาบาน่า บ้านลุงติดคาบาน่าเลย”</p> <p>“ราคาบางอย่างมันก็ดีกว่า บางอย่างมันก็ต่ำกว่า อย่างปูนี้ทางนู้นเขาจะซื้อดีกว่าคาบาน่าหน่อยนึง แต่คาบาน่าดีอย่าง เป็นราคาประมัน ราคาไม่มีขึ้นมีลง อย่างปลาอินทรียี่ สองร้อยก็สองร้อยตลิต ที่อื่นเขาหลงแต่ที่นี่ไม่ลง มันก็อยู่กันได้”</p> <p>“ส่งแต่คาบาน่าอย่างเดียว ที่อื่นไม่ได้ส่ง”</p> <p>“ลุงมีทำอนุรักษ์ปูม้า ธนาคารปู โรงรับจํานำปูลุงเช็ค” “เราจะเอาแต่จับปูกินอย่างเดียวไม่ได้ ปูที่มีไขนอกกระดองจะมีปูที่เกิดใหม่ 7-8 แสนตัวเลยนะ ถ้าเราเอาตัวแม่ที่มีไขมากินวันหนึ่งมันก็หมดไปเพราะฉะนั้นเราต้องช่วยกันอนุรักษ์”</p> <p>“อย่างปลาอินทรีนี่พอเวลามันไม่มี ที่อื่นขายได้สองร้อยยี่สิบก็ให้ไปขายที่อื่นก่อน ถ้าราคาที่อื่นลงค่อยเอามาขายนี่”</p>
<p><b>คุณสุธิสาร ปฎิภาณเทวา (วิว)</b>            ครูสอนดำน้ำและเกษตรกรในเครือข่ายกสิกรรมธรรมชาติ</p>	<p>“พอเราเป็นครูสอนดำน้ำ เราเข้าใจบริบท เข้าใจเรื่องสิ่งแวดล้อม เราก็อยากเอาเรื่องของธรรมชาติโยงเข้าไปในบทเรียนที่เราสอน แต่ที่นั่นมันก็ยังได้มีโอกาสแค่สอนกับนักเรียนทั่วไป ที่นี้พอช่วงโควิดได้ลงไปดำน้ำภูเก็ต แล้วก็ตั้งใจจะแวะมานอนที่ชุมพรอยู่แล้ว เลยแวะมานอนคืนนึง แต่ว่าพอตีว่ามัน lockdown พอตี ก็เลยอยู่ไปอยู่มาอยู่ไปสามเดือน เลยได้คุยกับชุมพรคาบาน่า ได้เข้าใจ concept เขา”</p> <p>“ก่อนหน้านี้ก็เอนักดำน้ำมาดำน้ำชุมพรอยู่แล้ว ที่นี้พอได้รู้จักกันมากขึ้นได้ Co กับชุมพรคาบาน่า พอมันมีคอร์สที่สอนดำน้ำของธรรมชาติก็เลยได้</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>มีโอกาสเป็นหนึ่งในทีมสอน เป็นครูที่สอนดำน้ำแล้วเราก็สามารถโยงเอาเรื่องธรรมชาติเข้าไปกับการดำน้ำด้วย”</p> <p>“ความสมบูรณ์ของระบบนิเวศ ชุมพร ถือว่าเป็นแหล่งที่ใกล้ฝั่งและมีความสมบูรณ์มาก เวลาไปดำน้ำก็จะเจอฝูงปลา เป็นฝูงที่ใหญ่มาก เป็นหมื่นตัว เห็นอยู่ได้บ่อย แล้วมันก็มีตัวซีว็ดอยู่ อย่างฉลามวาฬจะมากินแพลงก์ตอน ซึ่งการจะมีแพลงก์ตอนได้แปลว่ามันต้องมีระบบนิเวศที่สมบูรณ์ประมาณนี้ หรือว่าอย่างการที่มันมีปลาใหญ่ แต่ตัวก็มีปลาเล็กอยู่ เป็นห่วงโซ่อาหาร พอมันมีระบบนิเวศปะการังที่ดี มีสาหร่าย มีแพลงก์ตอน ปลาเล็กสามารถอยู่ได้”</p> <p>“สนับสนุนเต็มที่ค่ะ เพราะว่าเราเข้าใจบริบทเขา แล้วก็มันไม่ได้ทำแค่ให้ตัวรีสอร์ท อย่างเดียว แต่มันเป็นการทำเพื่อองค์กรรวม เพื่อชุมชนและขยายไปสู่ระบบนิเวศภาพใหญ่เลย มีตั้งแต่การปลูกหญ้าทะเล สนับสนุนบำรุงท้องถิ่น แยกขยะ หรือว่าการรีไซเคิลอุปกรณ์ประมงทั้งหลาย พวกอวนที่ไม่สามารถใช้งานได้แล้ว ถ้าเกิดชาวประมงเขาไม่ได้มี awareness เรื่องนี้เขาจะทิ้งลงไปทะเล สิ่งเหล่านี้มันทำร้ายระบบนิเวศ ไม่ได้ทำร้ายแค่ปลาเข้าไปติดแล้วตาย แต่มันทำให้สาหร่ายที่อยู่ในปะการังมันตายด้วย พอปะการังตายระบบนิเวศก็ไม่สมดุล สุดท้ายมันจะส่งผลกลับมาที่คน ปลาไม่อยู่ก็กลายเป็นว่าประมงพื้นบ้านอยู่ไม่ได้”</p>
<p><b>คุณพิเชษฐ โตนิติวงศ์ (หนาว)</b> ผู้จัดการธรรมธุรกิจ และเจ้าของ โรงสีศิริกัญญา</p>	<p>“จุดเริ่มต้น คือ วันหนึ่งผมเดินไปบอกอาจารย์ยักษ์ว่า ผมต้องการทำโครงการธรรมธุรกิจ แต่ผมเป็นบุคคลล้มเกือบละลาย ต้องการที่จะให้คนมาซื้อหุ้นบริษัทธรรมธุรกิจ แล้วให้คนมาซื้อโรงสีศิริกัญญา และผมก็ยังเป็นผู้บริหารให้เหมือนเดิม เป็นการ SAVE โรงสีศิริกัญญามากกว่าด้วยซ้ำตั้งแต่ก้าวแรก แต่สุดท้ายโรงสีมันไม่ได้มีความแรงด่วนที่จะไป SAVE ก็เลยไม่สนใจ จนถึงปี 2562 ชุมพรคาบาน่ากำลังจะถูกขายทอดตลาด พอเราทำโครงการ “SAVE ชุมพรคาบาน่า” คนก็ถามว่า ทำไมต้องไป SAVE ชุมพรคาบาน่า มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร คำตอบที่ชัดเจนที่สุดคือสัมพันธ์ทางอุดมการณ์ ไม่ได้สัมพันธ์ทางธุรกิจเลย เพราะเจ้าของชุมพรคาบาน่า พี่วิริสร รักษ์พันธุ์ เป็นลูกศิษย์อาจารย์ยักษ์คนแรกที่เป็นนักธุรกิจ พี่วิริสรู้จักอาจารย์ยักษ์ตั้งแต่ปี 2542 และเป็นคนที่นำหลักคิดของอาจารย์ยักษ์มาใช้กับธุรกิจที่ชุมพรคาบาน่าจนโด่งดัง เป็นรีสอร์ทแรกของประเทศไทยที่ทำเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงจนได้รับถ้วยรางวัลพระราชทาน”</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>“พอทราบว่ารุ่นพี่เดือดร้อน ธุรกิจกำลังจะถูกขายทอดตลาด แล้วรุ่นพี่ยอมรับเงื่อนไขของโครงการธรรมธุรกิจที่ตั้งขึ้นเพื่อยกทรัพย์สินส่วนตัวให้กับส่วนรวม แล้วตัวเองยังต้องเหนื่อยมาช่วยบริหารงานต่อ ถ้ารุ่นพี่รับเงื่อนไขแบบนี้ได้ ก็ยินดีจะทำงานร่วมกัน จึงเกิดโครงการระดมเงินลงขันเพื่อ SAVE ชุมพรคาบาน่า”</p> <p>“ธรรมธุรกิจเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ปันผลกำไรให้ผู้ถือหุ้น (เป็นรูปแบบที่ 2) แต่ตามกฎหมายก็ต้องเข้าใจตรงกันว่า เราสามารถปันผลได้เพียง 30 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 70 เปอร์เซ็นต์เราจะนำไปทำเรื่องการพัฒนามนุษย์ หรือ การให้ความรู้คนตั้งแต่ในครรภ์มารดาไปจนถึงเชิงตะกอน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงการธรรมธุรกิจ”</p> <p>“คิดว่าประสบความสำเร็จมาก ๆ เพราะถ้าเราไม่สามารถอธิบายให้คนเข้าใจเราได้ ก็เชื่อได้ว่าจะไม่วันนี้ วันที่คนซื้อหุ้นเข้ามา 1.2 ล้านหุ้น หรือเป็นเงิน 120 ล้านบาท ถ้านับเป็นจำนวนคนก็ประมาณ 12,000 คนแล้ว ที่ซื้อหุ้นธรรมธุรกิจ จึงพูดได้ว่าประสบความสำเร็จมากที่ทำให้คนเข้าใจเราได้”</p> <p>“แต่ที่รู้สึกที่เรายังไม่ประสบความสำเร็จมากพอ ก็คือจะอย่างไรให้คนเมือง หรือคนที่อยู่ในโลกของทุนนิยมเข้าใจเรามากขึ้น มีจำนวนคนมากกว่า 12,000 คน เรายังสามารถขายหุ้นได้อีก 1.8 ล้านหุ้น หุ้นละ 100 บาท ก็ประมาณ 180 ล้าน จริง ๆ แล้วเราต้องการให้คนจำนวน 1.8 ล้านคนมาซื้อหุ้นของเรา มากกว่าที่ให้คน 180 คนมาลงขันกันซื้อคนละ 1 ล้าน ซึ่งทำให้เราได้ยอด 180 ล้านบาทเหมือนกัน แต่เราไม่ได้ต้องการอย่างนั้น เราต้องการคนจำนวนมาก ๆ เพราะหากทำแบบนั้นได้ นั่นหมายความว่ามีความเข้าใจในสิ่งที่เราทำมากขึ้นด้วย”</p>

## สรุปบทสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: โรงแรมสวนสามพราน

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
<p><b>คุณสมประสงค์ นาคดี (หลวง)</b> เกษตรกรกลุ่มชุมชนเป็นสุขป่าละอู และเจ้าของบ้านพี่หลวง ออร์แกนิก ฟาร์ม</p>	<p>“ย้อนกลับไป 20 กว่าปีที่แล้ว ผมทำเกษตรเคมีจนเกิดการแพ้สารเคมีอย่างรุนแรงจนล้มป่วย แกรมช่วงนั้นโรคพิษยั้งระบาด ทำให้ผลผลิตที่ปลูกไว้เสียหายอย่างหนัก ผมจึงตัดสินใจทิ้งทุกอย่างแล้วออกตามหาสิ่งที่ตัวเองต้องการด้วยการเป็นอาสาสมัครที่ชมรมอนุรักษ์ช้าง”</p> <p>“ไม่นานนัก ผมก็ทราบข่าวว่าคุณแม่เป็นมะเร็ง ผมจึงกลับบ้านมาปลูกผักอินทรีย์ ตั้งใจปลูกไว้ให้คุณแม่ได้กิน และด้วยความเป็นเกษตรกรมาโดยเฉพาะ ตอนที่ดูแลคุณแม่ก็ออกเดินทางไปเรียนรู้เรื่องวิถีอินทรีย์ และการทำเกษตรอินทรีย์กับปราชญ์ชาวบ้านผู้มีความรู้ทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการปลูกข้าวอินทรีย์กับอาจารย์เดชา ศิริภัทร เรียนรู้เรื่องสมุนไพรที่สวนลุงนิล การปลูกป่าแบบอาจารย์ยักษ์ (วิวัฒน์ ศัลยกำธร) ผมจริงจังมากขึ้นถึงขั้นเดินทางไปศึกษาเรื่องการเป็นเกษตรกรให้มีกินมีใช้ และการทำเกษตรกรรมที่ประเทศญี่ปุ่น”</p> <p>“ชีวิตของผมได้เปลี่ยนไปอย่างเต็มรูปแบบ เมื่อพบว่าการทำเกษตรอินทรีย์ในช่วง 10 ปีแรก ช่วยทำให้แม่อยู่สู้มะเร็งได้ยาวนานถึง 19 ปี และหลังจากการทำเกษตรอินทรีย์เพื่อแม่ 10 ปีให้หลังผมก็ทุ่มเทอย่างหนักเพื่อทำให้เกิดเป็นภาคธุรกิจที่จริงจัง โดยได้รับความรู้และช่องทางการจัดจำหน่ายจากสามพรานโมเดล ซึ่งสมัยนั้นยังเป็นธุรกิจโรงแรมที่เราส่งผลผลิตอินทรีย์ให้ บวกกับการจำหน่ายผลผลิตในละแวกใกล้เคียง เกิดเป็นรายได้ที่มั่นคง”</p> <p>“เมื่อเห็นการทำเกษตรอินทรีย์ส่งผลดีต่อชีวิตและรายได้ กลุ่มชุมชนเป็นสุขป่าละอูจึงเกิดขึ้น และนำผลผลิตต่าง ๆ ภายในกลุ่มมาจัดจำหน่ายที่ตลาดสุขใจ สวนสามพราน ตั้งแต่ช่วงเปิดตลาดแห่งนี้ใหม่ ๆ ไม่ว่าจะเป็นทุเรียนป่าละอูที่มีให้เลือกถึง 4 สายพันธุ์ กะหล่ำปลี กะหล่ำดอก มะเขือเทศราชินี แดงกวาลูกเล็ก บร็อกโคลี่ และหน่อไม้ ผลผลิตล่าสุดที่เพิ่งเก็บเกี่ยวได้ไม่นาน”</p> <p>“ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ผมได้เรียนรู้ว่า เกษตรอินทรีย์คือธรรมชาติที่ตอบโจทย์ความต้องการของมนุษย์ได้ เราสร้างพื้นที่ดี ๆ ตรงนี้กว่า 21 ไร่ เพื่อเป็นแหล่งผลิตอาหารอินทรีย์ให้กับผู้คน และที่สำคัญ ต่อให้โลกหมุนเร็วหรือเปลี่ยนไปแค่ไหน แต่โลกของอินทรีย์ จะช่วยทำให้ลูกหลานของผมสามารถดำรงชีวิต มีรายได้ และอยู่อย่างมีความสุขได้ในระยะยาว”</p>



ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
<p>คุณภริตา ศรีสาหร่าย (ปลา) เกษตรกรกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ร่มเย็น ราชบุรี และเจ้าของฟาร์มผืนแม่</p>	<p>"ชีวิตงานประจำ ถึงมีเงินเดือนสูงแต่ไม่มีอิสระเลย ตื่นเช้ามาก็ต้องแข่งขันกับเวลา รีบอาบน้ำแต่งตัวไปทำงาน ตกเย็นก็กลับมาอยู่คนเดียว เพราะแฟนทำงานอยู่คนละจังหวัด ต่างคนต่างทำงานจนแทบไม่ได้เจอกัน ทำให้มานั่งถามตัวเองว่า ชีวิตแบบนี้เป็นชีวิตที่ต้องการจริงหรือ คำตอบก็คือไม่ใช่ เพราะสิ่งที่ต้องการจริง ๆ คือครอบครัว และการได้อยู่กับคนที่เรารักมากกว่า ที่ผ่านมาระดมเงินหาเงิน เพื่อจะซื้อแต่ของที่เราคิดว่าน่าจะทำให้มีความสุขได้ แต่สุดท้ายก็ไม่ได้ช่วยเติมความสุขที่ขาดหายไปได้เลย จนเรากับตัวเองว่า ไม่เอาแล้วชีวิตแบบนี้ ก็เลยชวนสามีลาออกจากงานเพื่อมาเริ่มต้นชีวิตใหม่ ซึ่งพอหลายคนรู้จักก็ตกใจ และบอกว่าให้เราคิดใหม่ เพราะกลัวเราจะไปไม่รอด แต่เราตัดสินใจไปแล้วว่าจะไม่ถอยหลัง"</p> <p>"เริ่มแรกที่หันมาทำอาชีพเกษตรกรนี้ เลือกปลูกต้นอ่อนทานตะวันก่อน เพราะปลูกง่าย รายได้ดี และใช้พื้นที่ไม่มาก เมื่อได้ผลผลิตก็จะนำไปขายที่หน้าร้านของคุณแม่สามี ที่มหาวิทยาลัยมหิดล ศาลายา ต่อมาคุณพ่อของสามีมาเสียชีวิตกะทันหัน และคุณแม่ของสามีเองก็เริ่มมีปัญหาสุขภาพ จุดนี้จึงทำให้ตัดสินใจเข้ามารับช่วงดูแล "ไร่รวงข้าวฤดูตะวัน" ของครอบครัวต่อ ซึ่งที่ก่อนหน้านี้จะเข้ามารับช่วง ไร่แห่งนี้ก็ทำฟาร์มเกษตรอินทรีย์อยู่แล้ว"</p> <p>"พอมันมีโครงการ แล้วคุณแม่ทำอยู่แล้ว คนที่เริ่มต้นในการทำตลาดของมูลนิธิสังคมสุขใจเขาก็มาชวนคุณแม่เข้าร่วมเป็นเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดล แล้วก็ร่วมจัดตั้งกลุ่มคลองโยงขึ้น"</p> <p>"เราไม่ได้ส่งให้โรงแรมแล้ว คือหลังจากโควิด เราโดน cancel เยอะพอสมควร เราก็ปรับการขายทั้งหมดเลย กลายเป็นเราก็ส่งผลผลิตของเราไปจำหน่ายอยู่ที่หน้าร้าน แล้วก็ลูกค้าเข้าไปซื้อที่ฟาร์มเลย แล้วก็จะมีตลาดสุขใจวันเสาร์อาทิตย์ แล้วออนไลน์เราก็อยู่กับลูกค้าที่บ้านเลย พอผลผลิตทางหน้าเพจ ลูกค้าก็จะ inbox มาหลังบ้าน แล้วก็ซื้อขายกัน เราก็จะขนส่งให้ มีทั้งระบบห้องเย็นแล้วก็ธรรมดา"</p> <p>"ถ้าถามว่าช่วยเหลือในส่วนไหนบ้างก็มีเรื่องของการให้ความรู้ด้านการตลาดมากกว่า แล้วก็เรื่องของการทำ PGS เขาก็มาช่วยให้ความรู้ แล้วก็ส่งเสริมเกษตรกรในการทำมาตรฐานเกษตรอินทรีย์"</p> <p>"สิ่งที่ดีขึ้นก็คือเรื่องมาตรฐานที่เป็นข้อได้เปรียบของเขา แล้วก็เรื่องการทำการตลาด"</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>“การที่เราได้อยู่พร้อมหน้าพร้อมตากับครอบครัว การที่เราได้ตื่นเช้ามาทำอาหารให้ลูก ๆ ทานทุกวัน หรือมีเวลาพาครอบครัวไปเที่ยว ได้นั่งคุยกัน มันตอบโจทย์ชีวิตเราได้ดี ทำให้เราคิดว่า เราไม่จำเป็นต้องมีเงินมากมาย ก็หาความสุขให้ชีวิตได้ ซึ่งคำสอนของคุณแม่ของสามีที่สอนเรา และเราก้ยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด ก็คือ ท่านสอนให้เราใช้ชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งถ้าเราทำได้ ไม่มีทางที่ความทุกข์แน่นอน”</p>
<p><b>คุณธรรวิกา ปานเจริญ (เล็ก)</b> เกษตรกรกลุ่มบางช้างเกษตรอินทรีย์ และเจ้าของนาข้าวอินทรีย์บ้านศรี เบญจรงค์</p>	<p>“ได้รับการชักชวนจากประธานกลุ่ม ก็คือพี่ประหยัด แล้วก็ส่วนตัวแล้วสนใจเรื่องเกษตรอินทรีย์อยู่แล้ว สนใจอยากเลิกสารเคมี แต่ว่าไม่กล้า เพราะว่าไม่มีแบบอย่าง จนพี่ประหยัดซึ่งเขาเข้าอยู่โครงการของสามพรานโมเดลก่อนมาชวน แล้วเจ้าหน้าที่โครงการเองก็ผ่านมาเห็นเราทำนา เขาก็มาชวนเข้ากลุ่ม”</p> <p>“เขาก็ช่วยในเรื่องของตลาด แล้วก็ช่วยรับซื้อผลผลิตเรา อย่างข้าว เขาก็ซื้อไปใช้ในส่วนของโรงแรม แล้วก็มีการจัดให้ความรู้เรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ มีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม”</p> <p>“แต่ก่อนเป็นเคมีพอส่งโรงสี ราคามันตันนึงมันไม่ก็พันบาท ในขณะที่เราทำอินทรีย์ เก็บแล้วสี่ขายเองมันจะได้มากกว่านั้น แต่ก็เรื่องของจิตใจมันก็มีมีความสุข ในการที่เราทำปลอดสารเคมี ได้กินของที่เรปลูกเองด้วยสุขภาพดีด้วย”</p> <p>“ข้อดีก็คือเขามาช่วยส่งเสริมให้เกษตรกรจากเดิมที่อาจจะไม่มีความรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์เลย เขาก็มาช่วยสนับสนุนให้มีการจัดอบรม ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ก็ดีอะ ดีมากเลย”</p> <p>“ในกลุ่มก็มีการช่วยเหลือกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ให้คำแนะนำกัน ระบุ PGS มันดีตรงนี้แหละค่ะ เพราะว่าทุกคนมีส่วนร่วม”</p> <p>“แรก ๆ เขาก็เป็นพี่เลี้ยงให้เรา แต่ตอนหลังเราก้เข้มแข็งขึ้น เราก้เดินด้วยตัวเองได้”</p>
<p><b>คุณสุพจน์ สิงโตศรี</b> เกษตรกรกลุ่มเกษตรอินทรีย์ร่มเย็น ราชบุรี และเจ้าของฟาร์มหมูหลุม ดอนแร่</p>	<p>“ที่มาเมื่อหลายปีและ พอติมีที่เขาชวนให้ไปเข้ากลุ่ม แต่ตอนแรกไม่ได้เข้ากลุ่ม รู้จักกับพี่น้องเกษตรกรที่มาเยี่ยมชมหมูหลุมนี้แหละว่าอยากได้เนื้อหมูไปขายที่ตลาดสามพราน ตอนนั้นก็ยังไม่ได้เป็นสมาชิกกลุ่ม ยังไม่ได้เข้าร่วมกับสามพราน แต่เขาก็อนุญาตให้ไปขาย เพราะว่าไม่มีเนื้อหมูที่นั่น”</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>“ที่นี่ก็ได้มาดูเรื่องกลุ่มที่จะทำเกษตรอินทรีย์กัน รู้สึกจะไปตั้งกลุ่มที่บ้านของปลา (ภริดา) เจ้าหน้าที่เกษตรจังหวัดชักชวนเข้าไป รวบรวมกลุ่มกันในจังหวัดราชบุรี”</p> <p>“เห็นว่ามันมีประโยชน์ ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนความรู้ การเยี่ยมชมบ้านสมาชิกต่าง ๆ ก็รู้สึกมีความตื่นเต้นนะ เราได้ไปเที่ยวบ้านสมาชิกแต่ละสมาชิกในการประชุมประจำเดือน”</p> <p>“ทางสามพรานก็มาเป็นพี่เลี้ยง มาให้ความรู้เรื่องการทำเกษตรอินทรีย์ ขั้นตอนปฏิบัติเบื้องต้น ข้อกำหนดในเรื่องการทำ PGS ที่จะทำให้กลุ่มสามารถแข่งขันแล้วก็ได้ตั้งเป็นมาตรฐานของเกษตรอินทรีย์ได้”</p> <p>“แหล่งที่ขายสินค้าจริง ๆ เราก็หวังผลว่าเราจะได้ขายที่สามพรานทั้งหมด หรือต้องการตลาดโรงแรมเป็นหลัก น่าจะเป็นการกระจายสินค้าให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้บริโภคมากกว่า เราขายสินค้าของเราอยู่ประมาณ 10% ของการผลิตของเรา ก็โอเคแล้ว แล้วก็ทำให้ผู้บริโภครู้จักสินค้าเรามากขึ้น”</p> <p>“เราเข้าใจเรื่องของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งมันทำให้ได้ความหลากหลายในเรื่องของสินค้าและผลิตภัณฑ์ รวมถึงการแลกเปลี่ยนวัตถุดิบหรือปัจจัยในการผลิตภายในกลุ่ม การเอื้อเพื่อเอื้อแก่กันในกลุ่ม อันนี้คือประโยชน์อย่างมหาศาลที่ทำให้ในกลุ่มมีความสัมพันธ์ มีเพื่อน มีมิตรที่ดีเพิ่มขึ้น”</p> <p>“อย่างเปลือกมะพร้าว น้ำหอม ถ้านำไปทิ้งจะเกิดมลภาวะมาก เราจึงคุยกับล้งมะพร้าวว่า เปลือกมะพร้าวอ่อน นำไปตากแห้งสักหน่อย แล้วนำมาขายให้เรา ต้นละ 550 บาท แล้วก็เอาปุ๋ยคอกที่ได้จากฟาร์มเราไปใช้ ซึ่งเขาสามารถนำไปปรับปรุงเป็นสวนมะพร้าวอินทรีย์ได้เลย หลาย ๆ ล้งที่ต้องการยกระดับ เขาก็จะส่งเจ้าหน้าที่มาตรวจว่าปุ๋ยของเราหมักแบบสมบูรณ์ไหม เนื่องจากปุ๋ยจากหมูหลุม จะมีแกลบ เปลือกมะพร้าว น้ำหอม ก้อนเชื้อเห็ดที่ทำมาจากขี้เลื่อย ปรากฏว่าปุ๋ยเราผ่านการรับรอง สามารถให้สมาชิกชาวสวนมะพร้าว น้ำหอม ใช้ได้ โดยสวนมะพร้าว ก็ทำข้อตกลงกับล้งว่า ถ้าคุณซื้อปุ๋ยหมูหลุมที่เราผลิต เขาก็จะซื้อมะพร้าวจากล้งนั้น ทำให้การขายปุ๋ยเราไปได้ดี และไม่พอขาย เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมทางการเกษตรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทำให้มีการพึ่งพากระบบอื่นได้ด้วย”</p> <p>“เราไม่มีตรารับรองจากใคร แต่เราเรียกว่า PGS (Plan Good System) คือระบบการวางแผนที่ดีในการผลิต ในระบบนี้ คือการรับรองแบบมีส่วนร่วม</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>ร่วม เราทุกคนจะมาตกลงกันว่า เราจะไม่ใช่ยาฆ่าหญ้า ไม่ใช่สารเคมี ไม่ใช่ยาปฏิชีวนะฉีดให้สัตว์ แล้วให้ทุกคนปฏิบัติตามนั้น เรามีการไปตรวจในกลุ่มสมาชิกที่จะมาขาย ว่าคุณทำตามนั้นจริงหรือเปล่า เมื่อผู้บริโภคเห็นกลุ่มเกษตรกรมาขาย ผู้บริโภคก็จะซื้อ ซึ่งปีหนึ่งมีมูลค่าการขายอยู่ประมาณ 10 กว่าล้านบาท ทำให้เกษตรกรมีรายได้ มีช่องทางการขาย และยังสามารถจัดเป็นห้องเที่ยวเชิงเกษตรได้ ลูกค้าอยากมาดูแหล่งผลิตของเรา เราก็ยินดี ไปของกลุ่มนั้น กลุ่มนี้ แล้วก็ทำเป็นมายแมป ทำให้เขาบอกต่อ ๆ กันในกลุ่มคนเมือง คนเมืองก็เชื่อมั่นมากขึ้น”</p> <p>“เราอยากให้ผู้บริโภคดูในเรื่องของกระบวนการผลิต ในระบบผลิตของเกษตรกร กิจการไหนบ้างที่ผลิตแบบปลอดภัย ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เราผลิตสายพันธุ์หมูเอง ไม่ใช่ยาปฏิชีวนะ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถบริหารจัดการให้เป็น zero waste และที่สำคัญมาก ๆ คือ การดูแลรักษาสวัสดิภาพสัตว์ สัตว์ที่เลี้ยง อารมณ์ดีไหม มีความปลอดภัยไหม ไม่ทรมาน ไม่กักขังสัตว์ มีพื้นที่เลี้ยงอย่างเพียงพอ เราต้องส่งต่อความมั่นใจให้ผู้บริโภคในเรื่องการผลิตก่อน”</p> <p>“หมูมีอาวุธอยู่ 2 อย่างคือ จะงอยปาก กับ กีบ ซึ่งในระบบฟาร์ม มันจะไม่สามารถแสดงออกพฤติกรรมทางธรรมชาติได้เลย เพราะระบบฟาร์มคือเป็นพื้นที่ปูน ปัญหาคือ เขาไม่สามารถขุดพื้นที่ปูนได้ ที่สำคัญคือ หมูมีปัญหาเรื่องกีบ ข้อบวม ระบบฟาร์มต้องการให้หมูโตเร็ว แต่ขามันรับน้ำหนักไม่ไหว ดังนั้น สารที่ผสมในสุตรอาหาร เขาจะใช้ฟอสฟอรัสผสมในอาหาร และฉีดยาเพื่อรักษาอาการอักเสบ แต่สำหรับหมูหลุมไม่ต้อง เพราะเขายืนได้ เมื่อมันยืนในพื้นที่นั้นได้ เขาไม่จำเป็นต้องสร้างกล้ามเนื้อที่เหนียว ขาก็ไม่อักเสบ กีบไม่แตก และไม่จำเป็นต้องใช้ยาปฏิชีวนะ”</p>
<p><b>คุณศรีจุฑา วีรวงศ์ (เกศ)</b> เกษตรกรกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ร่วมมือ และเจ้าของสวนไส้ใจ</p>	<p>“หลังเรียนจบก็เริ่มทำงานเป็นผู้ช่วยนักวิจัย และได้รับโอกาสให้มาทำงานเป็นเลขานุการ ก่อนที่จะตัดสินใจลาออกมาเป็นแม่บ้านดูแลลูก 3 คน”</p> <p>“จุดเปลี่ยนที่ทำให้สนใจในการทำเกษตร เนื่องจากคุณแม่ป่วยเป็นโรคมะเร็ง ทำให้ช่วงนั้นต้องคอยดูแลสุขภาพของคุณแม่ โดยเฉพาะเรื่องอาหาร ทำให้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับอาหารออร์แกนิก แต่ดูแลคุณแม่ได้เพียงไม่นานคุณแม่ก็เสียชีวิตลง แต่การจากไปของคุณแม่ได้ทำให้คิดว่า การดูแลสุขภาพตั้งแต่ร่างกายยังแข็งแรงอยู่เป็นเรื่องสำคัญทำให้ต้องการจะให้ลูก ๆ ได้ทานอาหารที่ปลอดภัย จึงหันมาศึกษาเกี่ยวกับการทำเกษตรอินทรีย์”</p>

ผู้ให้สัมภาษณ์	คำสัมภาษณ์
	<p>"ตั้งใจทำเกษตรอินทรีย์มาตั้งแต่แรก เพราะไลฟ์สไตล์ครอบครัวชอบแบบนี้ อยู่แล้ว เราเริ่มจากปลูกในสิ่งที่ชอบก่อนเลย โดยปลูกต้นมะเดื่อฝรั่งในที่ดินมรดกของสามี ที่ อ.บางปลาม้า จ.สุพรรณบุรี ตอนนั้นหวังไว้แค่ให้ต้นไม้ที่ปลูกเติบโตเป็นร่มเงาเป็นที่พักผ่อนของครอบครัวในอนาคต แต่ด้วยความที่ไม่เคยปลูกอะไร ก็ต้องเรียนรู้ ลองผิดลองถูกอยู่นาน จากนั้นจึงสลับไปปลูกอย่างอื่นบ้าง เช่น พืชผักที่ลูก ๆ ชอบกิน ทั้งผักพื้นบ้าน ผักสลัด ผสมผสานกันไป โดยผักที่ลงมือปลูกทุกชนิด จะปลูกในระบบเกษตรอินทรีย์ทั้งหมด โดยสามีเป็นคนหาข้อมูล ส่วนเราจะเป็นคนลงมือ"</p> <p>"ไม่ได้หันมาทำเกษตรอินทรีย์ตามกระแส แต่ที่ทำเพราะอยากให้ครอบครัวได้ทานอาหารที่ปลอดภัย และที่สำคัญสวนแห่งนี้ยังทำหน้าที่เป็น "สนามเด็กเล่น" และเป็น "ห้องเรียนธรรมชาติ" ที่สอนวิชาชีวิตให้กับลูก ๆ ได้เป็นอย่างดี"</p> <p>"งานทำสวนคืออาชีพอย่างหนึ่งที่ทำให้ได้เรียนรู้ตลอดเวลาไม่ต่างจากการทำธุรกิจ เพราะมีเรื่องให้ต้องคิด ต้องแก้ปัญหาตลอดเวลา"</p> <p>"ผลผลิตจากสวนก็จะนำมาแปรรูปเป็นขนมเบเกอรี่หรือไม่ก็นำมาทำสลัด โดยส่วนหนึ่งจะนำไปขายตามตลาดในพื้นที่ใกล้เคียง ส่วนวันเสาร์และอาทิตย์ จะชวนลูก ๆ มาช่วยขายที่ตลาดสุขใจ ทำให้รู้จักสามพรานโมเดล"</p> <p>"เราทำเกษตรก่อนเราเข้าระบบสามพรานโมเดล ก็รู้ว่าต้องทำอะไร แต่มันก็ต้องลองผิดลองถูกเยอะ เนื่องจากว่าเราไม่มีประสบการณ์การทำเกษตรเลย ไม่มีใครเลยทำเลย ความรู้เรามีจากการที่เราไปหา ไปดู แต่มันก็สู้การที่เราเข้ามาสู่วงการที่มันมีเพื่อนพี่น้องคุณลุงคุณป้าที่เขาทำการเกษตรแล้วสามารถช่วยเหลือและให้ข้อมูลต่าง ๆ ได้ ทำให้เราประหยัดเวลาในการลองผิดลองถูก แล้วเรานำไปใช้ในแปลงของเราได้"</p> <p>"พอเข้ามาอยู่ในเครือข่ายเราก็รู้จักเพื่อนมากมายที่ทำเกษตรอินทรีย์ด้วยกัน ฉะนั้นบางอย่างที่เราปลูกไม่ได้เราก็ไปซื้อจากเพื่อนเรา ทำให้เราสามารถหาวัตถุดิบหรือผลผลิตต่าง ๆ ที่จะมาบริโภคได้อย่างปลอดภัยและเชื่อมั่นได้"</p>

## บรรณานุกรม

- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: The Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22, 119–150. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258888>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 6, 37–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Feller, A., Shunk, D., & Callarman, T. (2006). Value Chains Versus Supply Chains.
- Freeman, E. R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Lambert, D. M., Garcia-Dastugue, S., & Croxton, K. L. (2005). An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x>
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1998). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 854–872. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256342>
- Parrish, B. D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 510–523. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.005>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; and Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*, 42(3/4), 601–611. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/00251740410518985>

- กิตติ กักดีวัฒนกุล. (2546). ระบบสนับสนุนการตัดสินใจระดับองค์กร. ใน คัมภีร์ระบบสนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญ. เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์.
- คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่อง “วิสาหกิจเพื่อสังคม”. (2558). รายงานการศึกษาวิจัย เรื่อง “วิสาหกิจเพื่อสังคม” (*Social Enterprise*) และร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. .... (คลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติ, บก.).
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท. (2561). การพัฒนาธุรกิจแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้างสมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม : กรณีศึกษาธุรกิจข้าวสกรณณ์และวิสาหกิจชุมชน.
- ธวัชธัญย์ พพิธินสิน. (2557). กระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). สรุปผลสำรวจ ความเชื่อมั่นผู้ประกอบการที่พัก ม.ค 65 โดย ธพท. สมาคมโรงแรม. <https://www.thaihotels.org/17330280/>
- แพรวา สาธุธรรม. (ม.ป.ป.). Social Business Model Canvas: ตัวช่วยออกแบบโมเดลธุรกิจเพื่อสังคม <https://www.setsocialimpact.com/upload/5647/FM1YFI9MsX.pdf>
- ยรรยง ศรีสม. (2553). ห่วงโซ่คุณค่า. *Technology Promotion*, 37(211), 39-44.
- วนารัตน์ อัมพัฒน์. (2559). ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาที่พักประเภทโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจ กับที่มีแนวคิดธุรกิจเกื้อกูลในเขตเมืองเก่ากรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา โครงการ เฮีย โฮสเทล และ วันซ์ อะเกน โฮสเทล
- วิษุวัต ชีวะสารณ์. (2549). บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียง ในการพัฒนา : กรณีศึกษา ความร่วมมือระหว่างชุมชนสะพลี กับ ชุมพรคาบานารีรีสอร์ท
- ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2561). โครงการศึกษารูปแบบการจัดการกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) สำหรับผู้สูงอายุ. [https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1614826189-543\\_0.pdf](https://www.dop.go.th/download/knowledge/th1614826189-543_0.pdf)
- ศูนย์พัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน. (ม.ป.ป.). การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียและการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญ. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. <https://www.setsustainability.com/page/stakeholder-engagement>
- สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม. (2562). ธุรกิจเพื่อสังคม (*SOCIAL ENTERPRISE: SE*) คืออะไร. <https://www.sethailand.org/resource/what-is-social-enterprise-se/>
- สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม. (2564). รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม SE. <https://www.sethailand.org/resource/resource-on-se-certification/>
- สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม. (2565a). สรุปสาระสำคัญกฎหมายรับรองสิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมและผู้สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคม. <https://www.sethailand.org/resource/tax-benefit-for-se-2022/>

- สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม. (2565b). สิทธิประโยชน์ของการจดทะเบียนเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม และการจัด  
 แจ่งเป็นกลุ่มกิจการเพื่อสังคม กับ สวส. <https://www.sethailand.org/resource/benefit-se-osep/>
- सानิตย์ หนูนิล. (2555). กิจการเพื่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัย  
 หอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 32(4), 196-206.  
[http://utcc2.utcc.ac.th/utccjournal/324/196\\_206%20Sanit.pdf](http://utcc2.utcc.ac.th/utccjournal/324/196_206%20Sanit.pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2562). สรุปขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการ  
 ท่องเที่ยวของไทย ปี พ.ศ. 2562.  
[https://www.mots.go.th/download/article/article\\_20190925130927.pdf](https://www.mots.go.th/download/article/article_20190925130927.pdf)
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). รายงานสรุปการจัดทำบัญชีประชาชาติด้านการ  
 ท่องเที่ยว ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร. (2553). CSR ในองค์กร ก้าวหน้าอย่างมีความสุข ด้วย *Happy Workplace*.
- เสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์. (2562). การพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชนแวดล้อมใน  
 จังหวัดฉะเชิงเทรา : กรณีศึกษา โครงการเดวารีสอร์ท โครงการสวนปาล์มฟาร์มนกรีสอร์ท และ  
 โครงการบางปะกงโบ๊ทคลับแอนดารีสอร์ท
- องค์การบริหารส่วนตำบลสะพลี. (ม.ป.ป.). <https://www.saphlee.go.th>
- อรุณวรรณ ปราบพาล. (2561). กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง :  
 กรณีศึกษา บ้านริมแคว แพร่พริมน้ำ รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี
- อัทพร ปุ้ยอ็อก. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจ  
 พอเพียงในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับ  
 การคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ชญดา ลีวงศ์เจริญ
วัน เดือน ปี เกิด	19 กันยายน 2540
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	สถ.บ.สถาปัตยกรรมผังเมือง ภาควิชาการวางแผนภาคและเมือง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ที่อยู่ปัจจุบัน	51/5 ถนนเศรษฐศิริ แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

