

การพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม : กรณีศึกษา ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน Development of Tourist Accommodations Using Social Enterprise Concept: Case Studies of Chumphon Cabana Resort and Suan Sampran Hotel

รับบทความ	25/04/2566
แก้ไขบทความ	08/06/2566
ยอมรับบทความ	09/06/2566

ชญตา ลีวงศ์เจริญ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Chayata Leewongcharoen

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

Chayata.l@chula.ac.th

บทคัดย่อ

ปัจจุบันมีธุรกิจจำนวนมากไม่น้อยหันมาทำวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) เพื่อมุ่งประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้กับการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวยังอยู่ในวงจำกัด แม้ว่าจะเป็นธุรกิจที่มีโอกาสสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้มาก บทความฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา 2 กรณีศึกษา คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ใช้วิธีรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ การสำรวจพื้นที่ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ใช้การวิเคราะห์ผลในเชิงเปรียบเทียบ แสดงองค์ประกอบและความสัมพันธ์ของการพัฒนาโครงการเพื่อสังคม รวมถึงสรุปบทเรียนจากกรณีศึกษา

ผลการศึกษาพบว่า 1) กรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวคิดหลักในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าจะมีจุดเริ่มต้นในการพัฒนาต่างกัน คือ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท เริ่มนำแนวคิดมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สิน ส่วนโรงแรมสวนสามพรานใช้แนวคิดเพื่อสร้างจุดขาย 2) การดำเนินงานโครงการเพื่อสังคมของทั้ง 2 แห่ง ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ด้านที่คล้ายคลึงกัน คือ (1) การจัดการความรู้ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น เกษตรกร พนักงาน (2) การรับซื้อผลผลิตจากเกษตรกรในราคายุติธรรม (3) การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรผ่านผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ (4) การจัดหาตลาดและการกระจายสินค้าทางการเกษตร และ (5) การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของธุรกิจที่มีบทบาทในการพัฒนาโครงการแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มธุรกิจหลัก เช่น ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ธุรกิจเชิงสังคม ธุรกิจบริการท่องเที่ยว ร้านอาหาร และตลาด (2) กลุ่มผู้รับประโยชน์ ซึ่งมีความแตกต่างกันตามบริบทและสภาพแวดล้อมของพื้นที่ และ (3) กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคการศึกษา ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน หรือแม้แต่ประชาชนทั่วไป

ผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวโดยใช้แนวคิดเพื่อสังคมทั้งสองกรณี มีกลไกดำเนินงานที่สามารถสร้างผลต่อผู้มีส่วนได้เสียจำนวนมาก บทเรียนสำคัญและปัจจัยความสำเร็จ คือผู้ประกอบการจะต้องมีแนวคิด ความตั้งใจและเข้าใจองค์ประกอบการพัฒนา สามารถวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม งานวิจัยฉบับนี้สามารถเป็นแนวทางพัฒนาแก่ผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจในการใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมได้

คำสำคัญ: วิสาหกิจเพื่อสังคม ที่พักนักท่องเที่ยว รีสอร์ท โรงแรม

Abstract

Currently, an increasing number of businesses are implementing the Social Enterprise (SE) concept, which intends to benefit society and the environment. However, the implementation of this concept in the tourist accommodation sector remains limited, despite the potential for such businesses to make a significant positive impact on society and the environment. This article focuses on the implementation of the SE concept in two case studies: Chumphon Cabana Resort and Suan Sampran Hotel. Data collecting is conducted through literature reviews, field surveys, and interviews with key informants, including business owners and stakeholders. Data analysis uses a comparative analysis method and presents the findings in terms of SE components and relationships of them. Lessons learned are also derived from cases.

The study found that, firstly, both cases used the idea of SE as the core concept for their business, despite having different starting points. Chumphon Cabana Resort, for instance, utilized this idea to tackle its debt issues, while Suan Sampran hotel used it to create a sales opportunity. Secondly, the SE concept implemented by both tourist accommodations included five main activities: (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) sustainable tourism development support. Lastly, the stakeholders involved in the development of the projects can be divided into three main groups: (1) primary businesses, including tourist accommodation, social enterprises, tourism service providers, restaurants, and markets; (2) beneficiaries, whose roles vary according to the context and environment of the location; and (3) supporters from various sectors, including government, education, civil society, private sector, and the general public.

The study reflects that the development of SE tourism accommodation projects in both cases has significant impacts on stakeholders and society. The lessons learned are key success factors: the intention and understanding of development owners who have the strategic planning for change. Furthermore, the stakeholders' participation will 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.

Keywords: *Social Enterprise, Tourist Accommodation, Resort, Hotel*

บทนำ

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีรูปแบบของธุรกิจที่มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้แก่ วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือกิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ซึ่งมีความแตกต่างจากธุรกิจทั่วไปในเป้าหมายในการจัดตั้งองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายหลักในการแก้ไขปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้กลไกการบริหารจัดการที่ดีของภาคธุรกิจ มีความยั่งยืนทางการเงินจากรายได้หลักที่มาจากสินค้าหรือบริการโดยไม่ต้องพึ่งพาเงินบริจาค และมีการนำผลกำไรที่เกิดขึ้นไปลงทุนซ้ำเพื่อขยายผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้น (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. อ้างถึงใน สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2562) แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมกำลังได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในฐานะการเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม และมีการนำแนวคิดนี้ไปใช้กับธุรกิจที่หลากหลาย รวมถึงธุรกิจการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยว ซึ่งการพัฒนาธุรกิจดังกล่าวมักมาซึ่งความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งแวดล้อม และยังกระทบต่อวิถีชีวิตและวัฒนธรรมคนในชุมชน

ปัจจุบันการบูรณาการแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมเข้ากับแนวคิดการจัดการการท่องเที่ยวพัฒนาเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคมเริ่มเป็นที่รู้จักและมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากการศึกษาในเบื้องต้น ผู้วิจัยพบธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวที่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งหมด 7 แห่ง (ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2565) โดยมี 4 แห่งที่มีการดำเนินงานครอบคลุม 3 มิติของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้แก่ เบิร์ดแอนด์บีส รีสอร์ท ซีแอนด์ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน ซึ่งแบ่งการดำเนินงานได้ 2 รูปแบบ คือจำแนกรูปแบบทางธุรกิจของวิสาหกิจเพื่อสังคม (คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงาน เรื่อง "วิสาหกิจเพื่อสังคม", 2558) ได้แก่ (1) ธุรกิจที่เน้นการสร้างกำไรแบบธุรกิจทั่วไปเพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-Back-Profit model) และ (2) ธุรกิจที่เน้นการสร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการเอง (Social needs model)

จากการศึกษาเบื้องต้นของผู้วิจัยในกิจการทั้ง 4 แห่ง ใน 2 รูปแบบข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากิจการที่ดำเนินการในรูปแบบที่ 2 เนื่องจากเป็นรูปแบบที่สร้างผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโครงการจากการดำเนินธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษา 2 กรณี ประกอบด้วยชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน เพื่อศึกษาถึงลักษณะและรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างจากธุรกิจทั่วไปจากการนำแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมาประยุกต์ใช้ รวมถึงศึกษาบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมของทั้งสองกรณี

วัตถุประสงค์

- ศึกษาแนวคิดผู้ประกอบการในการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม กรณีชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน
- ศึกษาและเปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมของทั้งสองกรณี
- สรุปบทเรียนในการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่สนใจประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม

วิสาหกิจเพื่อสังคม หรือ กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) คือรูปแบบองค์กรในการแก้ไขปัญหาสังคมแบบใหม่ที่น่าเอาระบบและรูปแบบโมเดลทางธุรกิจซึ่งมีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและใช้กลไกตลาดมาเป็นหลักในการดำเนินการ (สำนักงานสร้างเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป. อ้างถึงใน สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2562) โดยวิสาหกิจเพื่อสังคม (บจก./บมจ.) ที่จดทะเบียนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีตาม พ.ร.บ.ส่งเสริม

วิสาหกิจเพื่อสังคม อาทิ การยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล การให้บุคคลธรรมดาได้หักลดหย่อนภาษีเมื่อลงทุนกับวิสาหกิจเพื่อสังคม ทำให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเข้าถึงเงินทุนได้กว้างขวางขึ้น (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม [สวส.], 2566)

จากการศึกษาวิจัยของคณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงาน เรื่อง "วิสาหกิจเพื่อสังคม" (2558) สรุปได้ว่า วิสาหกิจเพื่อสังคมมีลักษณะตามมุมมองทางธุรกิจจำแนกได้ 5 ลักษณะ ได้แก่ (1) ธุรกิจที่สร้างรายได้เพื่อนำกำไรไปช่วยเหลืองานหรือกิจกรรมทางสังคม (Plough-back-profit) (2) ธุรกิจที่ขายสินค้าหรือบริการในตลาดปกติ เพื่อนำผลกำไรไปสนับสนุนสินค้าหรือบริการให้กับกลุ่มที่อยู่ฐานล่างของสังคม (Cross-subsidy) (3) ธุรกิจที่สร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการเอง (Social needs) (4) ธุรกิจที่ถือครองโดยผู้ด้อยโอกาสหรือกลุ่มชายขอบ (Beneficiaries-owned) และ (5) โมเดลธุรกิจที่เน้นการจ้างงานผู้ด้อยโอกาสเป็นหลัก (Work integration)

ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ถือเป็นตัวแทนที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งในการดำเนินงานขององค์กรมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียหลายฝ่าย ทั้งลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่แข่งขัน ภาครัฐ และชุมชน (Freeman & Mcvea, 2001) ทั้งนี้ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียมองว่าธุรกิจต้องสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม เพื่อให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งปัจจุบันผู้มีส่วนได้เสียส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันระหว่างธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือแนวคิด “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Lines) ส่งผลให้ธุรกิจเกิดการจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเดิมให้ความสำคัญของการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรจากความมั่งคั่งและการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น ไปสู่การพัฒนาแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ด้วย (Clarkson, 1995) นอกจากนี้ องค์กรควรพิจารณาผู้มีส่วนได้เสียในมุมมองที่กว้างกว่าเดิม เนื่องจากได้รับความคาดหวังให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้น (Simmons, 2004)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้ประกอบการที่พนักงานท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมีแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อรูปแบบการพัฒนาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ เป็นต้น และ (2) ปัจจัยภายใน เช่น การบริหาร เป็นต้น (ธณัชนัย พพิธิธินสิน, 2557) ทั้งนี้ ที่พนักงานท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมมีการพัฒนาและ การดำเนินงานที่แตกต่างจากที่พนักงานท่องเที่ยวเชิงธุรกิจทั่วไป และมีผลความสำเร็จที่เกิดผลประโยชน์กับผู้ประกอบการ ลูกค้า และชุมชน (วนารัตน์ อิมพัฒน์, 2559) โดยในการดำเนินการพัฒนา พบว่า มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม อาทิ การออกแบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การจ้างงานคนในชุมชน โดยการคำนึงถึงชุมชนทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีและนำมาซึ่งการทำงานร่วมกัน (เสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์, 2562; วิษุวัต ชีวะสารณ์, 2549) นอกจากนี้ ในการศึกษาที่พนักงานท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า แนวคิดนี้สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดกลยุทธ์การบริหารจัดการทางธุรกิจได้ โดยมีการให้ความสำคัญเด่นชัดด้านสังคม และที่พนักงานท่องเที่ยวเองก็สามารถทำรายได้ที่เพียงพอและแบ่งปันรายได้สู่ชุมชน เป็นการพัฒนาที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (อัทพร ปุຍอ็อก, 2564; อรุณวรรณ ปราภพาล, 2561)

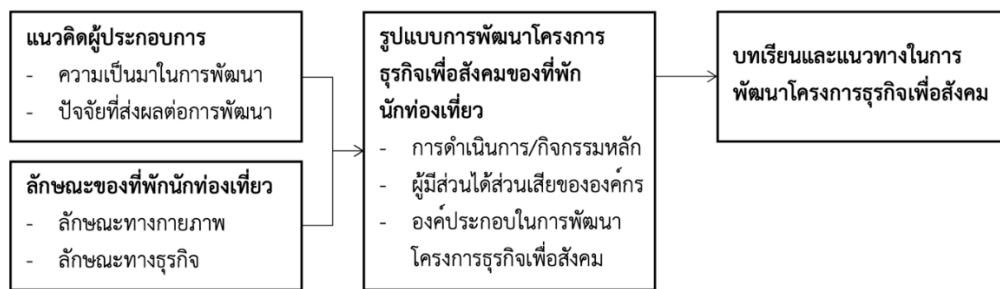
จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ขององค์กร มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความสำเร็จของกิจการ ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิดการอยู่ร่วมกันระหว่างธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือแนวคิด “ไตรกำไรสุทธิ” (Triple Bottom Lines) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีเป้าหมายในการแก้ปัญหาสังคมโดยนาระบบทางธุรกิจมาเป็นหลักในการดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาวิสาหกิจ

เพื่อสังคมของกิจการมีหลากหลายขึ้นอยู่กับแนวคิดผู้ประกอบการ บริบทและสภาพแวดล้อมของพื้นที่ ซึ่งผลจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

ระเบียบวิธีวิจัย

กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ (1) แนวคิดผู้ประกอบการ (2) ลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางธุรกิจของที่พักนักท่องเที่ยว และ (3) รูปแบบการพัฒนาโครงการธุรกิจเพื่อสังคมของที่พักนักท่องเที่ยว นำไปสู่ (4) บทเรียนและแนวทางในการพัฒนาโครงการธุรกิจเพื่อสังคม



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

การเลือกกรณีศึกษา

ผู้วิจัยคัดเลือกกรณีศึกษาจากการค้นหาที่พักนักท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคมจากฐานข้อมูลต่าง ๆ เช่น ฐานข้อมูลของสำนักงานส่งเสริมกิจการเพื่อสังคมแห่งชาติ (สกส.) สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) และสมาคมธุรกิจเพื่อสังคม โดยผู้วิจัยพบที่พักนักท่องเที่ยวที่มีแนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม 7 แห่ง (ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2565) จากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการเลือกโดยต้องมีการดำเนินงานที่ครอบคลุม 3 มิติความยั่งยืน โดยมีที่พักนักท่องเที่ยว 4 แห่งที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งการดำเนินงานของที่พักนักท่องเที่ยวข้างต้นแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาธุรกิจในรูปแบบที่ 2 ทำให้ได้กรณีศึกษา 2 แห่ง ได้แก่ ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และโรงแรมสวนสามพราน

ตาราง 1 การเลือกกรณีศึกษา

เกณฑ์ในการคัดเลือก ที่พักนักท่องเที่ยว	รายละเอียดการดำเนินงาน	ครอบคลุม 3 มิติความยั่งยืน	รูปแบบ ทางธุรกิจ*
1. แก่งเพกา รีสอร์ท	มีการตั้งศูนย์สินค้าชุมชนภาคใต้เพื่อเป็นช่องทางตลาดให้คนในชุมชน	x	-
2. ชลพฤกษ์ รีสอร์ท	เป็นโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและเป็นศูนย์การเรียนรู้ที่นำหลักเกษตรทฤษฎีใหม่มาเผยแพร่ให้ชุมชน	x	-
3. โรงแรมบ้านทองทราย	เป็นโรงแรมต้นแบบในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	x	-
4. ซี แอนด์ ซี เขาใหญ่ รีสอร์ท	นำรายได้ไปสนับสนุนสมาคมพัฒนาประชากรและชุมชน เช่น การสนับสนุนการศึกษา การสร้างศูนย์ชุมชนให้ความรู้และส่งเสริมอาชีพ	✓	1
5. เบิร์ด แอนด์ บีส รีสอร์ท		✓	1
6. ชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท	เป็นต้นแบบในการศึกษาเศรษฐกิจพอเพียง มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีการสนับสนุนให้พนักงานมีรายได้เสริม	✓	2
7. โรงแรมสวนสามพราน	เป็นแหล่งเรียนรู้-ท่องเที่ยววิถีอินทรีย์ มีการขับเคลื่อนสามพรานโมเดลหรือโมเดลธุรกิจเกื้อกูลสังคมในการส่งเสริมเกษตรกรอินทรีย์	✓	2

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

รูปแบบที่ 2 คือ ธุรกิจที่สร้างผลกระทบทางสังคมผ่านกระบวนการและสินค้าหรือบริการของกิจการเอง (Social needs model)

ที่มา: ผู้วิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย รายงาน บทความที่ปรากฏในสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยว แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา และลักษณะการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง
2. ข้อมูลปฐมภูมิ สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาของ 2 กรณี โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informant) 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการของทั้งสองกรณีเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมา แนวคิด ลักษณะ และผลจากการพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวด้วยการประยุกต์ใช้แนวคิดวิสาหกิจเพื่อสังคม และ (2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาของกรณีศึกษาทั้ง 2 แห่ง เลือกจากกลุ่มตัวอย่างกรณีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 5 คนต่อกรณีศึกษา เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมาหรือเหตุผลในการเข้ามามีส่วนร่วม และบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของที่พักนักท่องเที่ยว

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยพิจารณาคำสำคัญจากการสัมภาษณ์และสรุปความหมายจากคำร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิเพื่อนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของเหตุและผล ดังนี้

1. วิเคราะห์ผลสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทั้ง 2 กรณี เพื่อแสดงบทบาทการมีส่วนร่วม และผลที่เกิดขึ้น
2. วิเคราะห์แต่ละกรณีศึกษา (within-case analysis) เพื่อให้เห็นที่มา แนวคิด และลักษณะการดำเนินการ
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษา (cross-case analysis) เพื่อแสดงความเหมือนและความแตกต่างของแนวคิด และรูปแบบการพัฒนาโครงการของธุรกิจเพื่อสังคม
4. แสดงผลในรูปแบบภาพความสัมพันธ์ของการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมเป็นแผนภาพ (diagram)

รายละเอียดของกรณีศึกษา

ชุมพรคานา รีสอร์ท

ชุมพรคานา รีสอร์ท ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2525 ด้วยความมุ่งมั่นของคุณสุขุม สดาก และคุณอัจฉรา รักษ์พันธุ์ ที่ต้องการจะแบ่งปันภาพความงดงามของหาดทุ่งวัวแล่น สถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของจังหวัดชุมพร เริ่มแรกรีสอร์ทมีบ้านพักเพียงไม่กี่หลัง แต่จากการจัดงานประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวและการตัดถนนก็ทำให้คนมาท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ทำให้กิจการค่อย ๆ เติบโตขึ้น จนในปี พ.ศ. 2539 สนามบินชุมพรใกล้จะเปิดให้บริการ คณะผู้บริหารจึงได้ตัดสินใจเตรียมการรองรับการเป็นเมืองท่องเที่ยวด้วยการกู้เงินลงทุนประมาณ 150 ล้านบาท เพื่อก่อสร้างอาคารห้องพักเพิ่มสำหรับการรองรับนักท่องเที่ยวที่คาดว่าจะมีมากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตการณ์การเงินในเอเชีย หรือที่คนไทยเรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ซึ่งประเทศไทยประสบปัญหาทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ส่งผลให้ชุมพรคานา รีสอร์ทเป็นหนี้สินจากการกู้ยืมเงินกว่า 300 ล้านบาท เป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักกิจกรรมธรรมชาติ มาปรับใช้กับกิจการจากการแนะนำของ ดร.วิวัฒน์ ศัลยกำธร (อาจารย์ยักษ์) โดยเริ่มแรกจะต้องพึ่งพาตนเองให้ได้ก่อน จึงได้ใช้พื้นที่ของรีสอร์ทประมาณ 15 ไร่ จัดตั้งเป็นศูนย์กิจกรรมธรรมชาติเพลินขึ้น ซึ่งเป็นทั้งแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ การจัดการท่องเที่ยวชุมชน การดูแลสุขภาพด้วยธรรมชาติและสมุนไพร และการพึ่งตนเอง อีกทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานทำเกษตรอินทรีย์หรือแปรรูปวัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ และนำมาจำหน่ายให้กับทางรีสอร์ท เป็นการลดค่าใช้จ่ายและช่วยให้พนักงานมีรายได้เสริม (วรสิริ รักษ์พันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 ตุลาคม 2565) นอกจากนี้ยังสร้างความสัมพันธ์ของระบบนิเวศโดยใช้หลักกิจกรรมธรรมชาติให้เป็นพื้นที่เรียนรู้อย่างครบวงจร ซึ่งหมายรวมถึงโรงเรียนสอนดำน้ำที่เป็นกิจกรรมท่องเที่ยวจุดเด่นของรีสอร์ท อีกด้วย



ภาพ 2 ทัศนียภาพกิจกรรมในชุมพรคานา รีสอร์ท

ที่มา: ผู้วิจัย

เมื่อได้ทำเรื่องการฝึกอบรมกับเครือข่ายกิจกรรมธรรมชาติมาระยะหนึ่ง จึงเกิดความคิดในการอุทิศพื้นที่ให้เป็นธุรกิจเพื่อสังคม โดยสร้างประโยชน์แบบมูลนิธิ แต่ยังเป็นธุรกิจแบบสัมมาอาชีพที่มีผู้คนมาร่วมกันเหมือนสหกรณ์ (วิสร รักษ์พันธุ์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 24 ตุลาคม 2565) จึงได้ร่วมกับธรรมธุรกิจวิสาหกิจเพื่อสังคมในโครงการ “SAVE ชุมพรคานา” เพื่อระดมทุนลงขันปลดหนี้ที่เหลืจำนวน 130 ล้านบาท เพื่อไม่ให้กิจการถูกขายทอดตลาดจากการถูกฟ้องล้มละลายในวิกฤตเศรษฐกิจ “แฮมเบอร์เกอร์” เมื่อปี พ.ศ. 2551 ได้กลายเป็น “ฐานธรรมธุรกิจ ชุมพรคานา” และด้วยรูปแบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมนี้ ทำให้สามารถออกแบบการทำงานร่วมกับชาวประมงและเกษตรกรให้สามารถกำหนดราคาสินค้าของตนเองได้ เพื่อสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น อีกทั้งยังพัฒนาสินค้าด้วยการแปรรูปและขยายตลาดด้วยช่องทางต่าง ๆ สร้างแนวคิด “กินอย่างรู้ที่มา” เพื่อความปลอดภัยของผู้บริโภคและยังเป็นการดูแลธรรมชาติอีกด้วย (สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม, 2564)

โรงแรมสวนสามพราน

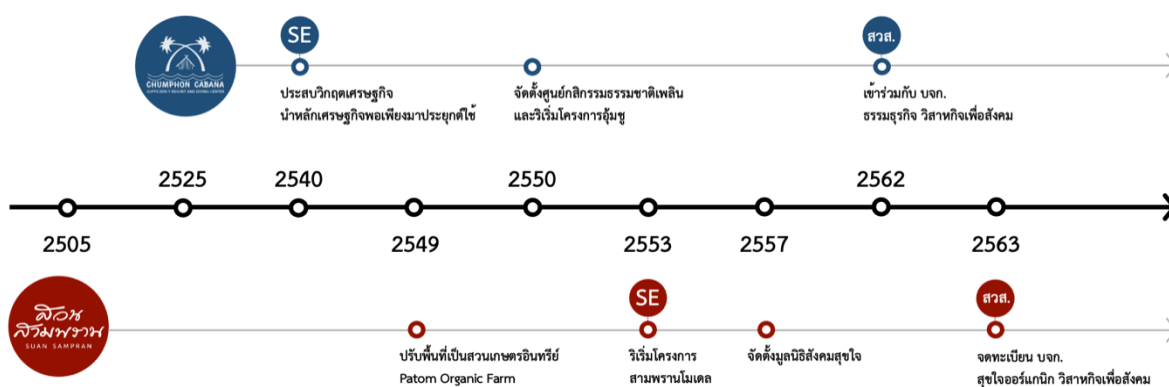
สวนสามพรานเกิดจากความตั้งใจของ ดร.ชำนาญ และคุณหญิงลี ยุวบูรณ์ ที่ต้องการรักษาต้นพิกุลเก่าแก่อายุร่วมร้อยปีที่กำลังจะล้มเพราะตลิ่งพัง จึงซื้อที่ดินผืนนี้ เพื่อสร้างบ้านพักตากอากาศของครอบครัว จากการปลูกกุหลาบเป็นงานอดิเรกในระยะแรก เกิดเป็นธุรกิจครอบครัวที่ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 ผู้บริหารและพนักงานรุ่นแรก จนถึงปัจจุบันมาถึงทายาทรุ่นที่ 3 ก็ยังคงให้ความสำคัญกับการสืบสานวิถีชีวิต วัฒนธรรมไทย ให้คนรุ่นหลังและนักท่องเที่ยวได้เรียนรู้วิถีชีวิตอันงดงามและเรียบง่ายแบบไทย (สวนสามพราน, ม.ป.ป.) สวนสามพรานตั้งอยู่ริมแม่น้ำท่าจีน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม ใช้เวลาขับรถจากกรุงเทพฯ 1 ชั่วโมง มีพื้นที่กว่า 130 ไร่ แวดล้อมด้วยต้นไม้ใหญ่นานาพันธุ์ พื้นที่สวนไม้ดอก ไม้ผล สมุนไพร พร้อมด้วยที่พัก ที่ประชุมจัดเลี้ยง ร้านอาหาร และแหล่งท่องเที่ยวเรียนรู้และนันทนาการทางด้านวัฒนธรรมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (eco-cultural destination) ที่ดำรงอยู่อย่างเชื่อมโยงกับชุมชนตามแบบวิถีไทยและสอดคล้องกับวิถีธรรมชาติ



ภาพ 3 ทัศนียภาพกิจกรรมในโรงแรมสวนสามพราน

ที่มา: ผู้วิจัย

จากจุดเริ่มต้นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรม ผู้บริหารสวนสามพรานได้เล็งเห็นถึงจุดขายของธุรกิจการท่องเที่ยวเรียนรู้เกษตรอินทรีย์ จึงมีการปรับพื้นที่ฝั่งตรงข้ามประมาณ 30 ไร่ ให้เป็นสวนเกษตรอินทรีย์ หรือ “Patom Organic Farm” เพื่อเป็นสถานที่ท่องเที่ยวและเป็นแหล่งวัตถุดิบสำหรับห้องอาหารของโรงแรม และได้ริเริ่มการขับเคลื่อนโครงการสามพรานโมเดลกับแนวคิดธุรกิจเกื้อกูลสังคม ได้จัดตั้งมูลนิธิสังคมสุขใจขึ้นเพื่อเป็นองค์กรหลักในการดำเนินงานสนับสนุนเกษตรกรในการทำเกษตรอินทรีย์ โดยเริ่มจากเกษตรกรในพื้นที่ใกล้เคียง และมีการจัดตั้งตลาดสุขใจขึ้นในพื้นที่สวนสามพรานเพื่อเป็นช่องทางตลาดหนึ่งให้เกษตรกรอินทรีย์สามารถขายสินค้าให้กับผู้บริโภคได้โดยตรง ปัจจุบันสวนสามพรานพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการสะสมประสบการณ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายเกษตรกรอินทรีย์และทุกภาคส่วนบนฐานของการค้าที่เป็นธรรม (อรุณ นวราช, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 พฤศจิกายน 2565)



ภาพ 4 เหตุการณ์สำคัญในการพัฒนาของที่พักนักท่องเที่ยว

ที่มา: ผู้วิจัย

จากรายละเอียดของกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยพบว่าแนวคิดของผู้ประกอบการที่พักนักท่องเที่ยว และปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาโครงการที่แตกต่างกัน ทำให้ลักษณะการดำเนินการมีความแตกต่างกันไป เพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวแต่ละแห่ง โดยผลการศึกษานำเสนอในส่วนต่อไป

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาสรุปสาระสำคัญได้ 3 ส่วน ดังนี้

แนวคิดและที่มาในการพัฒนาโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

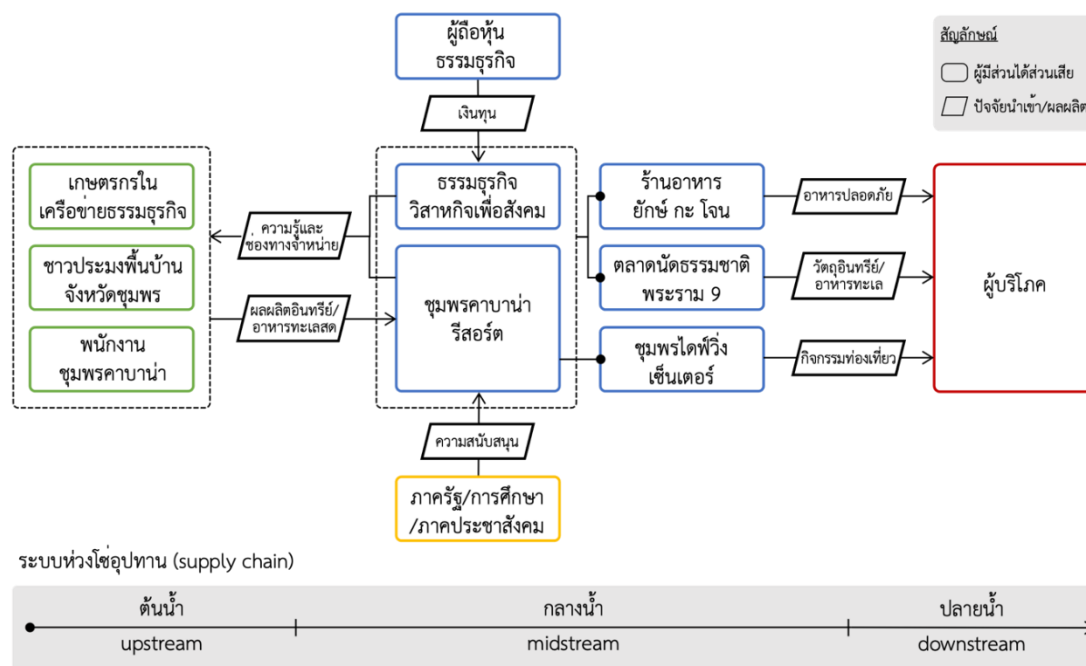
จากการศึกษาความเป็นมาของการพัฒนาโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ผู้ประกอบการชุมพรคานา รีสอร์ท เดิมมีแนวคิดการทำธุรกิจเกื้อกูลสังคมอยู่ก่อนแล้ว แต่การประสบวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ได้นำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ในรีสอร์ทเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สินของกิจการ และเกิดการเผยแพร่แนวคิดดังกล่าวไปสู่พนักงานและชุมชนในพื้นที่
2. ผู้ประกอบการโรงแรมสวนสามพรานเริ่มแนวคิดทางธุรกิจโดยเห็นการสร้างจุดขาย (selling point) ให้แก่กิจการโดยเล็งเห็นถึงแนวโน้ม (trend) ด้านอาหารอินทรีย์และสุขภาพ ซึ่งปัจจุบันความสนใจเรื่องอาหารเพื่อสุขภาพของผู้บริโภคมีมากขึ้นรวมถึงมีแนวโน้มโตขึ้นเรื่อย ๆ โดยผู้บริโภคเชื่อว่าผลผลิตอินทรีย์มีความปลอดภัย
3. ผู้ประกอบการทั้งสองแห่ง แม้จะมีจุดเริ่มต้นการพัฒนาที่แตกต่างกัน แต่มีความเหมือนกันที่ได้ใช้รูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นแนวทางหลัก (key concept) ในการพัฒนาโครงการที่พักนักท่องเที่ยว โดยมีลักษณะการดำเนินการที่ต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทและสภาพแวดล้อมของพื้นที่

รูปแบบการพัฒนาโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษา

จากการศึกษาลักษณะการดำเนินการโครงการเพื่อสังคมของกรณีศึกษาทั้งสองแห่ง ผู้วิจัยสามารถสรุปรูปแบบการพัฒนาโครงการเป็นแผนภาพตามกระบวนการในระบบห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ประกอบด้วยกิจกรรมต้นน้ำ (upstream) กลางน้ำ (midstream) และปลายน้ำ (downstream) ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการพัฒนาโครงการของชุมพรคานา รีสอร์ท ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ (1) ชุมพรคานา รีสอร์ท และธุรกิจเครือข่าย (2) ผู้สนับสนุนธุรกิจโดยตรง (3) ผู้บริโภค และ (4) ผู้สนับสนุนภาครัฐและภาคการศึกษา



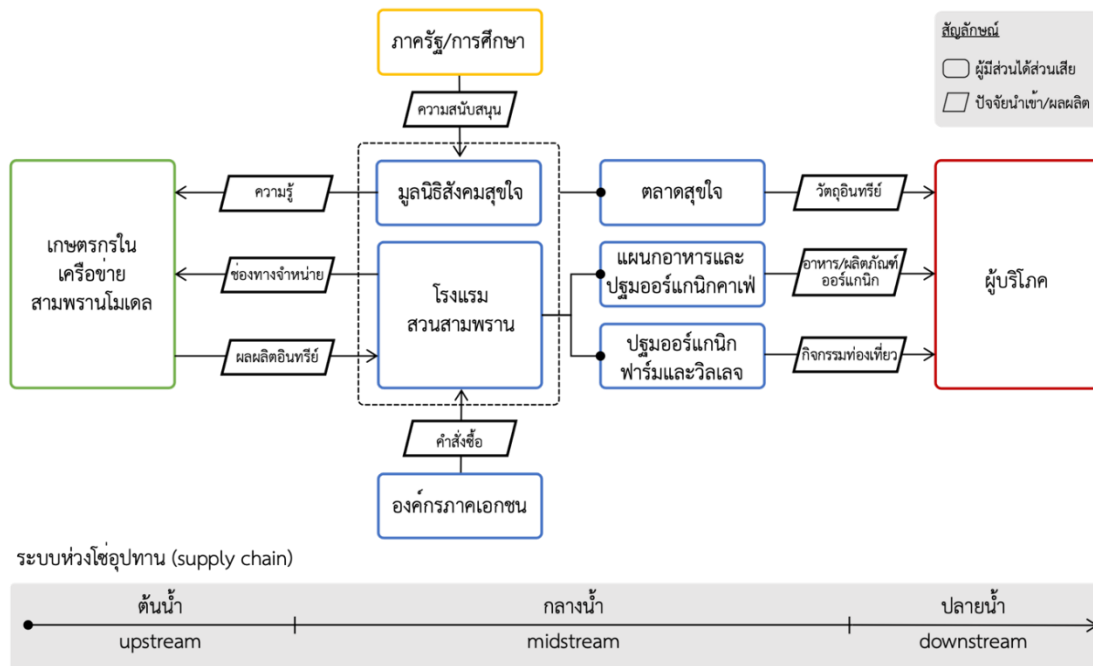
ภาพ 5 รูปแบบการพัฒนาโครงการของชุมพรคานา รีสอร์ท

ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพ 5 ชุมพรคานา รีสอร์ท มีกิจกรรมหลัก (key activities) ในการดำเนินการโครงการ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสนับสนุนการจัดการความรู้ ชุมพรคานา รีสอร์ท และธุรกิจมีการจัดอบรมให้ความรู้ในการทำกิจกรรมธรรมชาติ และทฤษฎีบันได 9 ขั้น ที่มีเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานแก่พนักงานและเกษตรกร รวมถึงให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ แก่พนักงาน
2. การรับซื้อผลผลิตในราคายุติธรรม ชุมพรคานา รีสอร์ท และธุรกิจ เปิดตลาดรับซื้อผลผลิตเกษตรอินทรีย์จากพนักงานและเกษตรกร และรับซื้ออาหารทะเลสดจากชาวประมงพื้นบ้าน โดยมีการตกลงราคาร่วมกัน
3. การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร ร้านยักษ์ กะ โจน ใช้วัตถุดิบอินทรีย์จากที่พนักงานปลูก และอาหารทะเลสดจากชาวประมงพื้นบ้าน นำมาผ่านการปรุงอาหารโดยไม่ใช้ผงชูรส เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารที่ปลอดภัย
4. การกระจายสินค้าทางการเกษตร ชุมพรคานา รีสอร์ท รับซื้อผลผลิตจากพื้นที่ใกล้เคียง เก็บรักษาที่ห้องเย็น และนำส่งวัตถุดิบด้วยรถห้องเย็นให้แก่ร้านยักษ์ กะ โจน สาขาอื่น ๆ และตลาดนัดธรรมชาติพระราม 9
5. การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน ชุมพรคานา รีสอร์ท มีกิจกรรมการท่องเที่ยวที่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม และมีกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ทำให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสวิถีชีวิตชุมชนชาวประมง

2. รูปแบบการพัฒนาโครงการของโรงแรมสวนสามพราน ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ (1) โรงแรมสวนสามพราน และธุรกิจเครือข่าย (2) ผู้สนับสนุนธุรกิจโดยตรง (3) ผู้บริโภค และ (4) ผู้สนับสนุนภาครัฐและภาคการศึกษา



ภาพ 6 รูปแบบการพัฒนาโครงการของโรงแรมสวนสามพราน

ที่มา: ผู้วิจัย

จากภาพ 6 โรงแรมสวนสามพรานมีกิจกรรมหลัก (key activities) ในการดำเนินการโครงการ 5 ด้าน ดังนี้

1. การสนับสนุนการจัดการความรู้ โครงการสามพรานโมเดลมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ในรูปแบบการจัดฝึกอบรมให้กับเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรสามารถวางแผนการจัดการการผลิตและผลผลิตอินทรีย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การรับซื้อผลผลิตในราคายุติธรรม โรงแรมสวนสามพรานซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากเกษตรกรอินทรีย์ ช่วยให้เกษตรกรสามารถกำหนดราคาที่เป็นธรรม
3. การเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตร แผนกอาหารของโรงแรมสวนสามพราน และปฐมออร์แกนิกคาเฟ่ ใช้วัตถุดิบอินทรีย์จากเกษตรกรในเครือข่ายให้บริการแก่ผู้บริโภค และแปรรูปวัตถุดิบอินทรีย์เป็นผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ปฐม
4. การจัดหาตลาดทางเลือกให้กับเกษตรกร โครงการสามพรานโมเดลมีการจัดหาช่องทางการตลาดใหม่ ๆ ให้กับเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดล เป็นการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคโดยตรง
5. การท่องเที่ยวที่สนับสนุนความยั่งยืน ปฐมออร์แกนิกฟาร์ม และ ปฐมออร์แกนิกวิลเลจ เป็นแหล่งท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสประสบการณ์วิถีเกษตรอินทรีย์ (Organic Tourism) และเรียนรู้เส้นทางอาหาร

การเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

จากการศึกษารูปแบบการพัฒนาโครงการของที่พักนักท่องเที่ยวทั้ง 2 แห่ง ผู้วิจัยจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ (1) กลุ่มธุรกิจหลัก คือ ผู้มีบทบาทหลักในการดำเนินการของธุรกิจ (2) กลุ่มผู้รับประโยชน์ คือ กลุ่มเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจเพื่อส่งผลกระทบต่อผู้บริโภค และ (3) กลุ่มผู้ให้การสนับสนุน คือ ผู้มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินการของธุรกิจเพื่อสังคม โดยแต่ละกลุ่มประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังสรุปต่อไปนี้ (ตาราง 2)

ตาราง 2 เปรียบเทียบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของชุมชนพรานานา รีสอร์ท และ โรงแรมสวนสามพราน

องค์ประกอบ	ชุมชนพรานานา รีสอร์ท	โรงแรมสวนสามพราน
1. กลุ่มธุรกิจหลัก		
1.1. ที่พักนักท่องเที่ยว	เป็นที่พักนักท่องเที่ยวพร้อมกับธุรกิจท่องเที่ยวด้านน้ำ	เป็นที่พักนักท่องเที่ยวที่บริการเต็มรูปแบบ
1.2. ธุรกิจเชิงสังคม	ธรรมธุรกิจ วิสาหกิจเพื่อสังคม เป็นโครงการที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างความยั่งยืนให้เกษตรกร	มูลนิธิสังคมสุขใจ ก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนโครงการสามพรานโมเดล
1.3. ร้านอาหาร	ยักษ์ กะ โจน เป็นร้านอาหารที่ใช้วัตถุดิบอินทรีย์และปรุงอาหารด้วยวิธีธรรมชาติ ไม่มีการใช้ผงชูรส	ปทุมออร์แกนิกคาเฟ่ เป็นร้านอาหารออร์แกนิก และผลิตสินค้าจากวัตถุดิบอินทรีย์ภายใต้แบรนด์ปทุม
1.4. ธุรกิจท่องเที่ยว	ชุมพรไลฟ์วิ่ง เซ็นเตอร์ ให้บริการกิจกรรมทางทะเลและมีกิจกรรมเพื่อฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ	ปทุมออร์แกนิกฟาร์ม และปทุมออร์แกนิกวิลเลจ เป็นพื้นที่ท่องเที่ยวเรียนรู้เส้นทางอาหารและวิถีอินทรีย์
1.5. ตลาด	ตลาดนัดธรรมชาติ พระราม 9 เป็นหนึ่งในช่องทางจัดจำหน่ายวัตถุดิบอาหารอินทรีย์ของธรรมธุรกิจ	ตลาดสุขใจ เป็นสถานที่จำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ของเกษตรกรในเครือข่ายสามพรานโมเดล
2. กลุ่มผู้รับประโยชน์		
2.1. ผู้ผลิตต้นน้ำ	เกษตรกรในเครือข่ายธรรมธุรกิจ ได้รับการอบรมเพื่อเรียนรู้การเพาะปลูกพืชผักและผลไม้แบบไม่ใช้สารเคมี	เกษตรกรในเครือข่ายของสามพรานโมเดล ได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิสังคมสุขใจในการทำเกษตรอินทรีย์
	ชาวประมงพื้นบ้านเรือเล็ก เป็นชาวประมงที่มีการทำประมงอย่างไม่ทำลายธรรมชาติ	-
2.2. พนักงาน	เป็นคนในท้องถิ่นและได้รับการส่งเสริมในการประกอบอาชีพเสริมนอกเหนือจากการทำงานที่รีสอร์ท	-
2.3. ผู้บริโภค	ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารที่สดสะอาดและปลอดภัย และมีส่วนในการช่วยเหลือสังคม	ผู้บริโภคได้รับประทานอาหารปลอดภัย มีส่วนในการช่วยเหลือสังคมและได้รับประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ดี
3. กลุ่มผู้ให้ความสนับสนุน		
3.1. ภาครัฐ/ภาควิชาการ/ภาคประชาสังคม	หน่วยงาน/องค์กรภาครัฐและภาคประชาสังคม ให้การสนับสนุนองค์ความรู้และร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ	หน่วยงานภาครัฐและภาควิชาการ มีการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ในการขับเคลื่อนโครงการ
3.2. ผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นจากการการระดมทุนของธรรมธุรกิจ	-
3.3. องค์กรคู่ความร่วมมือ	-	องค์กรภาคเอกชน เป็นตลาดผู้ซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ และให้การสนับสนุนด้านการผลิตและแปรรูป

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 2 การเปรียบเทียบองค์ประกอบผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ 2 กรณี สรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มธุรกิจหลักของสองกรณีมีองค์ประกอบของธุรกิจที่เหมือนกัน ได้แก่ ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยว ธุรกิจเชิงสังคม ธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยว ร้านอาหาร และตลาด
2. กลุ่มผู้รับประโยชน์ของที่พักนักท่องเที่ยวทั้งสองกรณีมีความเหมือนกันในการมีบทบาทเป็นผู้ผลิตต้นน้ำและผู้บริโภคปลายน้ำของห่วงโซ่อุปทาน ทั้งนี้ ประเภทของกลุ่มผู้รับประโยชน์ของสองกรณีมีความแตกต่างกัน โดยจะเป็นกลุ่มคนในชุมชนใกล้เคียงกับที่ตั้ง (location) ของที่พักนักท่องเที่ยว หรือกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่มของแต่ละกรณี
3. การดำเนินโครงการของสองกรณีมีความเหมือนกันในการได้รับความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จากองค์กรภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม ทั้งนี้ ชุมพรคานา รีสอร์ท มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่าง คือผู้ถือหุ้นจากการระดมทุนเสนอขายหุ้น ซึ่งเป็นลักษณะของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่จดทะเบียนรับรองกับ สวส. ส่วนโรงแรมสวนสามพรานมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่าง คือ องค์กรภาคเอกชนที่เป็นองค์กรคู่ความร่วมมือ

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญ ดังนี้

1. อสังหาริมทรัพย์ประเภทธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวมีห่วงโซ่อุปทาน (supply chain) ของธุรกิจที่ยาว ตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การขนส่ง จนถึงผู้บริโภค อีกทั้งมีความหลากหลายของกิจกรรมและบริการ ทั้งด้านอาหารและการท่องเที่ยว ทำให้สามารถนำรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมประยุกต์ใช้ได้หลากหลายและมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่าธุรกิจรูปแบบอื่น นอกจากนี้ ธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวยังเป็นธุรกิจที่มีการลงทุนระยะยาว (long-term investment) ทำให้การพัฒนาโครงการประเภทนี้มีโอกาสในการดำเนินการในรูปแบบวิสาหกิจเพื่อสังคมมาก สามารถสร้างกำไรในเชิงธุรกิจแล้วประโยชน์ต่อสังคมก็ย่อมเกิดผลต่อเนื่องในระยะยาวตามรูปแบบการลงทุนของธุรกิจได้
2. บริบทที่ตั้ง (location) ของที่พักนักท่องเที่ยวมีผลรูปแบบการพัฒนาโครงการของธุรกิจเพื่อสังคม เนื่องจากที่ตั้งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการเข้าถึง (accessibility) ทั้งการเข้าถึงทรัพยากรการผลิต การกระจายผลผลิต และการเข้าถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกเหนือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร ดังกรณีของชุมชนพรตบาน่าที่มีท่าเลใกล้ทะเลและสวนสามพรานที่ใกล้แหล่งเกษตรกรรมและกรุงเทพฯ ซึ่งส่งผลต่อการรับบริการ
3. จากรูปแบบในการพัฒนาโครงการของธุรกิจเพื่อสังคมของกรณีศึกษา จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนามีมาก ทำให้อาจเกิดข้อจำกัดในการขยายขนาด (scale-up) เป็นการพัฒนาในรูปแบบนี้ สังเกตได้จากจำนวนธุรกิจที่พักนักท่องเที่ยวที่มีการพัฒนาในรูปแบบนี้ยังมีจำนวนน้อย ทั้งนี้ ในการเริ่มต้นพัฒนาของสองกรณีมีการสนับสนุนจากหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งในด้านเงินทุน องค์ความรู้ และการดำเนินการต่าง ๆ จึงทำให้สามารถส่งผลกระทบมากในวงกว้างได้

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาสามารถสรุปบทเรียนปัจจัยความสำเร็จ (key success factors) ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้ประกอบการจะต้องมีแนวคิดและความตั้งใจในการทำธุรกิจพร้อมไปกับการทำประโยชน์ให้แก่สังคม นอกจากนี้ จะต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรธุรกิจของตนเอง และมีความเข้าใจในลักษณะ สิทธิประโยชน์ และข้อจำกัดทางกฎหมายของการเป็นวิสาหกิจเพื่อสังคม ให้สามารถนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการทำประโยชน์เพื่อสังคมได้อย่างสอดคล้องกับองค์กรธุรกิจของตนเอง
2. ผู้ประกอบการต้องอาศัยการวางแผนการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change interventions) ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ กลยุทธ์ที่ทั้งสองกรณีเลือกใช้ คือ การเปลี่ยนมาซื้อวัตถุดิบโดยตรงจากเกษตรกรในท้องถิ่นแทนการซื้อจากพ่อค้าคนกลาง โดยในช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผู้ประกอบการของทั้งสองกรณีได้มีการดำเนินการสนับสนุนองค์ความรู้ (knowledge) และให้ความช่วยเหลือในด้านอื่น ๆ แก่เกษตรกรรวมถึงพนักงานซึ่งมีบทบาทเป็นผู้ผลิต (supplier) ในห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจ ให้สามารถทำเกษตรอินทรีย์และพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรธุรกิจเองจะได้วัตถุดิบเกษตรอินทรีย์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าเพื่อให้บริการแก่ผู้บริโภค
3. ผู้ประกอบการต้องอาศัยการพัฒนาที่ให้ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การประชุมรับฟังปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย การตกลงราคาซื้อขายร่วมกันในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสมเป็นที่พึงพอใจแก่เกษตรกรและชาวประมง และการลงพื้นที่ไปทำงานและวางแผนร่วมกับเกษตรกร โดยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสร้างความรู้สึกเป็นพันธมิตร เป็นหุ้นส่วนในการพัฒนา ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดความตั้งใจในการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกันให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการศึกษาและจัดทำรายงานเรื่อง “วิสาหกิจเพื่อสังคม” พร้อมร่างกฎหมายสถาปนาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). รายงานการศึกษาวิจัย เรื่อง “วิสาหกิจเพื่อสังคม” (Social Enterprise) และร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. คลังสารสนเทศของสถาบันนิติบัญญัติ.
- ธัญชนัย พพิธินสิน. (2557). กระบวนการพัฒนาโรงแรมบูติคที่มีกิจการเพื่อสังคม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วนารัตน์ อิมพัฒน์. (2559). ความแตกต่างระหว่างการพัฒนาที่พักประเภทโฮสเทลที่มีแนวคิดเชิงธุรกิจกับที่มีแนวคิดธุรกิจเกื้อกูลในเขตเมืองเก่ากรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา โครงการ เฮีย โฮสเทล และ วันซ์ อะเกน โฮสเทล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิษพาห์ ชีวะสาธน์. (2549). บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนา : กรณีศึกษา ความร่วมมือระหว่างชุมชนสหพันธ์ กับ ชุมพรคานานารีสอร์ท [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม. (2562). ธุรกิจเพื่อสังคม (SOCIAL ENTERPRISE: SE) คืออะไร. <https://www.sethailand.org/resource/what-is-social-enterprise-se/>
- สมาคมธุรกิจเพื่อสังคม. (2564). “ธรรมธุรกิจ” ธุรกิจเพื่อสังคมที่ใช้ธรรม มานำการทำธุรกิจ ให้เป็นธรรมทั้งผู้ผลิตไปจนถึงผู้บริโภค / SE STORIES ตอนที่ 7. <https://www.sethailand.org/resource/thamturakit/>
- สวนสามพราน. (ม.ป.ป.). <https://suansampran.com>
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม [สวส.]. (2566). Se และผู้สนับสนุน SE จะได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีอะไรบ้าง? <https://www.osep.or.th/se-และผู้สนับสนุน-se-จะได้รับ/>
- เสาวลักษณ์ ลิ้มสวัสดิ์. (2562). การพัฒนาที่พักนักท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมเกี่ยวเนื่องกับชุมชนแวดล้อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา : กรณีศึกษา โครงการเดวารีสอร์ท โครงการสวนปาล์มฟาร์มนารีสอร์ท และ โครงการบางปะกงโบ้ทคลับแอนดารีสอร์ท [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรุณวรรณ ปรานพาล. (2561). กระบวนการพัฒนาโรงแรมภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : กรณีศึกษา บ้านริมแควแพรมน้ำ รีสอร์ท จังหวัดกาญจนบุรี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัทพร ปุยอ็อก. (2564). กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจที่พักแรมที่ดำเนินงานภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 กรณีศึกษา ธุรกิจที่พักแรมที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโครงการพอแล้วดี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Clarkson, Max 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/10.2307/258888>
- Freeman, R. & Mcvea, J. (2001, January). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. Doi: 10.2139/ssrn.263511.
- Simmons, J. (2004). Managing in the post-managerialist era: Towards socially responsible corporate governance. *Management Decision*, 42(3/4), 601–611.