

ประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ
EFFECTIVENESS OF COMMUNITY-BASED TOURISM ENTERPRISE MANAGEMENT
DURING THE CRISIS

ณัฐณิชา ณ นคร¹
Nathanicha Na Nakorn

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัย เรื่อง ประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ และแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed method) กับกลุ่มตัวอย่างของทั้ง 4 กรณีศึกษา

ผลการศึกษา พบว่า

ประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติต่างได้รับอิทธิพลจากปัจจัยการจัดการทั้ง 7 ปัจจัยตามแนวคิดของ 7s McKinsey ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared value) ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐประกอบด้วย 1) สร้างจุดศูนย์กลางหรือฐานการท่องเที่ยวชุมชนกระจายตามจังหวัดต่างๆ 2) จัดทำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมจุดเด่นหรืออัตลักษณ์ที่มีความโดดเด่นของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ 3) องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือในการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน

คำสำคัญ (Keywords) : ประสิทธิภาพ; วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว; การจัดการในภาวะวิกฤติ

Abstract

The research of effectiveness of community-based tourism enterprise management during the crisis aimed at analyzing the factors influencing the effectiveness of community-based tourism enterprise management during the crisis, and guidelines for developing the effectiveness of community-based tourism enterprise management during the crisis. The researcher used a mixed-method approach for studying four community-based enterprises.

The results of the study found as follows.

The effectiveness of community-based tourism enterprise management in the four cases of community-based tourism enterprises was influenced by all seven factors, according to the concept of 7s McKinsey: 1) Strategy, 2) Organizational Structure, 3) System, 4) Style, 5) Staff, 6) Skills, and 7) Shared value. Policy suggestions for the government derived from the

Received: 2021-12-18 Revised: 2021-12-22 Accepted: 2021-12-28

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ Assistant Professor, Graduate School, Bangkok University. E-mail: judy2211@gmail.com

research findings consisted of: 1) creating a center point or base for community-based tourism distributed in different provinces; 2) formulating a policy to promote community-based tourism focusing on promoting the strengths or distinctive identities of that communities or localities; and 3) cooperations of all relevant government organizations in planning the development of infrastructures and public utilities for supporting areas being promoted for community-based tourism.

Keywords: Effectiveness; Community-Based Tourism Enterprise; Crisis Management

บทนำ (Introduction)

ในการศึกษาวิจัยประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เป็นการศึกษาแสวงหาแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในระดับต่างๆ ถือเป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศ แม้ว่าประเทศไทยจะมีสถานที่ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สถาปัตยกรรมต่างๆ สิ่งที่สำคัญในการส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งในการผลิตกำลังคนในสถานศึกษา และการพัฒนาฝีมือแรงงานอย่างต่อเนื่อง (กรมประชาสัมพันธ์, 2561) หรือการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในสถานที่ท่องเที่ยว แต่สถานการณ์ปัญหาในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพยังคงเป็นปัญหาที่ทำนายต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2558) ระบุว่า บุคลากรการท่องเที่ยวของไทยมีปัญหาด้านทักษะการแก้ปัญหา ทักษะคอมพิวเตอร์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม เทคนิคการปฏิบัติงาน อ่อนภาษาต่างประเทศ และความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งจากตัวอย่างปัญหาการพัฒนากำลังคนในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวข้างต้นยังมีความสัมพันธ์กับปัญหาเรื่องการจัดการในเชิงธุรกิจของหลายองค์กรไปพร้อมกันด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวหรือการดำเนินธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวหลายแห่งต่างเผชิญกับปัญหาด้านการบริหารจัดการให้องค์กร สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และสามารถขับเคลื่อนได้อย่างยั่งยืน (sustainable business) กล่าวคือ หลายองค์กรธุรกิจไม่สามารถแข่งขันกับภาคธุรกิจเอกชนอื่นๆ ได้อย่างมีศักยภาพ หรือไม่สามรถระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะขาดทักษะ องค์กรความรู้ หรือมีโครงสร้างของการทำงานที่ขาดความเป็นระบบ รวมทั้ง ขาดเทคนิควิธีการในการวางแผนในการบริหารองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกันเมื่อกลุ่มวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวหรือการดำเนินธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวต้องเผชิญกับภาวะความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ โดยกลับพบว่าไม่สามารถก้าวผ่านวิกฤติดังกล่าวไปได้ การดำเนินธุรกิจจึงต้องหยุดชะงักหรือล้มเลิกการดำเนินงานอันเป็นผลจากความล้มเหลวเนื่องจากไม่สามารถเผชิญหรือเอาชนะกับความเสี่ยงที่เป็นภาวะวิกฤตินี้ได้

ทั้งนี้ เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 หลายธุรกิจการท่องเที่ยวในชุมชนต่างๆ ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หรือภาวะฉุกเฉินนั้นได้ จนกล่าวได้ว่าแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนกลับต้องหยุดชะงักลงในทันที อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงการดำเนินธุรกิจภายใต้การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถขับเคลื่อนได้อย่างยั่งยืนภายใต้การจัดการเชิงกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพนั้น พบว่า หากพิจารณาถึงกรณีศึกษา 4 แห่ง ประกอบด้วย วิสาหกิจชุมชนตำบลบ่อสวก อ.เมืงน่าน จ.น่าน วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเมืองเก่าภูเก็ต อ.เมืง จ.ภูเก็ต วิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวบ้านนาแลนด อ.ภูหลวง จ.เลย และวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ต.แก่งกระจาน อ.แก่งกระจาน จ.เพชรบุรี

ผ่านถึงแนวคิดการปรับตัวขององค์กรที่ได้อิงอาศัยการจัดการอย่างยืดหยุ่นตามสภาวะการณ์ (resilience management) บนรากฐานตัวแปรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey (หรือ McKinsey 7S Framework) นั้นต่างมีแนวโน้มในการสร้างคำอธิบายปรากฏการณ์ที่สะท้อนให้เห็นว่า ภายหลังจากแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 กระทั่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยโดยตรง การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเหล่านี้ได้มีการปรับเปลี่ยนให้เกิดความยืดหยุ่นในการประกอบกิจการมากขึ้น จึงทำให้การดำเนินธุรกิจของชุมชนท่องเที่ยวเหล่านี้ยังคงดำเนินต่อไปได้ ดังที่พบว่าองค์กรธุรกิจชุมชนท่องเที่ยวเหล่านี้ต่างเคยได้รับรางวัลหรือได้รับการส่งเสริมจากองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) หรือ อพท.

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ” จึงมุ่งเน้นการทำความเข้าใจถึงแนวทางการจัดการธุรกิจการท่องเที่ยวที่ประสบความสำเร็จในช่วงภาวะวิกฤติหรือได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงผ่านกรณีศึกษา 4 แห่ง เนื่องจากแต่ละแห่งต่างมีอัตลักษณ์ในการดำเนินกิจการท่องเที่ยวที่น่าสนใจ สามารถคลี่คลายสถานการณ์ด้วยแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ โดยผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้จึงมุ่งสะท้อนถึงแนวทางการสร้างอัตลักษณ์และความโดดเด่นเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนในภาวะวิกฤติสำหรับเป็นแม่แบบในการบริหารจัดการแก่ธุรกิจชุมชนอื่นๆ ให้สามารถนำไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาของตนเอง หรือเตรียมความพร้อมในการรองรับความเสี่ยงในอนาคตต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ

วิธีการดำเนินการวิจัย (Research Methods)

1. ขอบเขตการวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยคุณภาพ (qualitative research) โดยพื้นที่การศึกษาขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ แนวคิดของ 7s McKinsey เป็นปัจจัยภายใน 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared value) ที่มีต่อพัฒนาประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ

1.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้แทนจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานส่งเสริมการท่องเที่ยว สำนักงานอุทยานแห่งชาติ บริษัทนำเที่ยว ธุรกิจขนส่ง ภัตตาคาร และร้านอาหาร โรงแรม บริษัทรับจัดงาน สมาคมธุรกิจการท่องเที่ยวต่าง ๆ หรือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ใกล้เคียงกับพื้นที่ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยว นักท่องเที่ยว และองค์กรพัฒนาเอกชน มูลนิธิ สมาคม สโมสรมวลชน สถาบันการศึกษา

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนตำบลบ่อสวก อ.เมืองน่าน จ.น่าน วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเมืองเก่าภูเก็ท อ.เมือง จ.ภูเก็ต วิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวบานาน่าแลนด์ อ.ภูหลวง จ.เลย และวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ต.แก่งกระจาน อ.แก่งกระจาน จ.เพชรบุรี

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่ กรกฎาคม-ธันวาคม พ.ศ.2564

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การสังเกตการณ์ และใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในพื้นที่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยทั้ง 4 แห่ง ได้แก่ กรณีศึกษา ชุมชนบ่อสวก จ.น่าน ชุมชนท่องเที่ยวบ้านเมืองเก่าภูเก็ต จ.ภูเก็ต ชุมชนภูหลวง จ.เลย และชุมชนถ้ำเสือ จ.เพชรบุรี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเข้าพื้นที่สังเกตการณ์ในวิสาหกิจชุมชนตำบลบ่อสวก อ.เมืองน่าน จ.น่าน วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเมืองเก่าภูเก็ต อ.เมือง จ.ภูเก็ต วิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวบานาน่า แลนด์ อ.ภูหลวง จ.เลย และวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ต.แก่งกระจาน อ.แก่งกระจาน จ.เพชรบุรี พร้อมทั้งสัมภาษณ์เชิงลึกผู้แทนของกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่วิสาหกิจชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์จากการสังเกตการณ์ และผลข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาตรวจทานข้อมูลที่สมบูรณ์แล้ว จัดเรียงลำดับข้อมูลรายละเอียดเนื้อหาตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลตามหลักตรรกะ (Logical Reasoning) แล้วสร้างข้อสรุป (Generalization) ตามวัตถุประสงค์เกี่ยวกับประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ

ผลการวิจัย (Research Results)

1. ปัจจัยการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ (Factor) มีผลสรุป ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากกลยุทธ์ถือเป็นแนวทางการสร้างตลาดให้นักท่องเที่ยวหันมาสนใจท่องเที่ยวยังวิสาหกิจต่างๆ โดยเฉพาะการใช้กลยุทธ์ความแตกต่างไปพร้อมกับกลยุทธ์ตามสถานการณ์เพื่อให้เกิดการคงอยู่ขององค์กรในภาวะวิกฤติได้

1.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากโครงสร้างที่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นั้น ย่อมทำให้มีศักยภาพแปรเปลี่ยนไปตามความต้องการของตลาดที่มีความผันผวน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญในการปรับตัวให้รวดเร็วจำเป็นต้องอิงอาศัยบุคลากรที่ทักษะความชำนาญ ความรู้ ความสามารถ และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมควบคู่ไปกับการเน้นให้บุคลากรภายในวิสาหกิจมีความรับผิดชอบหน้าที่ที่ชัดเจนภายในองค์กร หากบุคลากรแต่ละคนต่างก็สามารถทำหน้าที่อื่นๆ ที่เป็นภารกิจรองทดแทนผู้อื่นได้

1.3 ปัจจัยด้านระบบ (System) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากการจัดวางระบบที่ดีทั้ง การให้บริการที่เป็นระบบและด้านระบบสารสนเทศการบริการล้วนทำให้องค์กรของวิสาหกิจเกิดความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยยังจัดแบ่งการทำงานเป็นแผนกต่างๆ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนจะทราบภารกิจของตน ย่อมส่งผลให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้ารับบริการได้ตามความต้องการ โดยมีระบบสารสนเทศการบริการที่ดีย่อมทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความเชื่อถือในด้านภาพลักษณ์ของวิสาหกิจรวมทั้งผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวตามไปด้วย

1.4 ปัจจัยด้านรูปแบบ (Style) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากภาวะผู้นำที่มีความพร้อมของการมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกลสามารถวางแผน กำหนดนโยบาย ที่พร้อมรองรับความเสี่ยง และมีทักษะทางการตลาดที่ดี พร้อมแก้ไขปัญหา

ในยามวิกฤติได้ ภายใต้คุณลักษณะส่วนบุคคลที่สะท้อนถึงความจริงใจ น่าเชื่อถือ และรักบ้านเกิดหรือท้องถิ่น ย่อมนำไปสู่การเรียกระดมความร่วมมือจากประชาชนในท้องถิ่นให้เข้าร่วมกิจกรรมของวิสาหกิจต่างๆ

1.5 ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมและการทำงานแทนที่กันได้ของบุคลากร ย่อมทำให้การปรับตัวขององค์กรเพื่อการรับมือกับภาวะวิกฤติสามารถคลี่คลายได้ง่ายขึ้น เพราะถือเป็นการเตรียมความพร้อมในการสร้างการเรียนรู้ในระบบการทำงานร่วมกันต่อการรองรับความเสี่ยงที่อาจคุกคามองค์กรในทุกช่วงเวลา บนความมุ่งหมายของทุกคนที่ปรารถนาให้วิสาหกิจเกิดความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องผันแปรตามบริบทการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.6 ปัจจัยด้านทักษะ (Skill) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากในภาคธุรกิจบริการนั้น ทักษะการทำงานของบุคลากรของวิสาหกิจทุกแห่งล้วนถือเป็นปัจจัยแห่งความได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ เนื่องจากวิสาหกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริการในรูปแบบต่างๆ บุคลากรที่มีจิตบริการและทักษะที่หลากหลายจึงเป็นหัวใจสำคัญของกรมอบการบริการที่ดีแก่ลูกค้า ทั้งนี้ย่อมพบว่า รายละเอียดของงานบริการของแต่ละวิสาหกิจนั้นไม่มีความสลับซับซ้อนมากนัก ด้วยเหตุนี้บุคลากรแต่ละคนจึงสามารถทำงานได้หลากหลายและสามารถทดแทนกันได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดประสิทธิผลการจัดการได้อย่างบรรลุผล

1.7 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared value) ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของวิสาหกิจต้องอิงอาศัยถึงปัจจัยด้านทัศนคติที่สอดคล้องกับการทำงาน ซึ่งสัมพันธ์กับปทัสถานทางสังคม โดยเฉพาะค่านิยมในการให้บริการและวัฒนธรรมชุมชนซึ่งถือเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลโดยตรงต่อทัศนคติในการทำงานของบุคลากรของวิสาหกิจแต่ละแห่ง ซึ่งผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ทัศนคติของบุคลากรที่กลายเป็นค่านิยมร่วมนี้ต่างตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรักบ้านเกิด จึงยังผลให้การดำเนินการของทุกวิสาหกิจที่กล่าวมาสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนโดยรอบชุมชนหรือที่เกี่ยวข้องต่างยอมรับและให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวของวิสาหกิจจนบรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้

2. แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ สามารถเสนอแนะแนวทางการพัฒนา ดังต่อไปนี้

2.1 การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับภาครัฐ ควรดำเนินการ ดังนี้

ประการแรก ภาครัฐควรสร้างจุดศูนย์กลางหรือฐานการท่องเที่ยวชุมชนกระจายตามจังหวัดต่างๆ โดยพัฒนาให้ชุมชนใดชุมชนหนึ่งในจังหวัดนั้น กลายเป็นจุดศูนย์รวมดึงดูดความสนใจทางการท่องเที่ยวหลัก (Local Tourism Hub) แล้วส่งเสริมหรือพัฒนาพื้นที่ชุมชนอื่นที่อยู่โดยรอบหรือพื้นที่ใกล้เคียงขยายเป็นฐานการท่องเที่ยวชุมชนอื่นต่อไป (Sub Local Tourism Community) ซึ่งจะทำให้การท่องเที่ยวชุมชนสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น

ประการที่สอง ภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรจัดทำนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมจุดเด่นหรืออัตลักษณ์ที่มีความโดดเด่นของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ ให้กลายเป็นจุดขายทางการท่องเที่ยว แล้วประชาสัมพันธ์ให้เข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการท่องเที่ยวชุมชนที่สามารถเดินทางท่องเที่ยวได้ตลอดปี

ประการที่สาม องค์กรภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจำเป็นต้องสร้างความร่วมมือในการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทั้งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เช่น เส้นทางคมนาคม ป้ายบอกทาง ปิมน้ำมัน ไฟฟ้า ประปา ร้านอาหาร ให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อดึงดูดความสนใจและเอื้ออำนวยความสะดวกแก่การเดินทางท่องเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวในชุมชนต่างๆ

2.2 ข้อเสนอเชิงการจัดการในการพัฒนาวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว ควรดำเนินการ ดังนี้

ประการแรก วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ทั้งด้านการสร้างความแตกต่างในเชิงอัตลักษณ์ที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยวของวิสาหกิจ ไปพร้อมกับการกำหนดกลยุทธ์การจัดการภายในที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน

ประการที่สอง วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวควรจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

ประการที่สาม วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวควรจัดวางระบบการดำเนินการภายในที่มีความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศผ่านรูปแบบของการสื่อสารออนไลน์ที่ครบถ้วนและรอบด้าน สามารถกระตุ้นการรับรู้ในนักท่องเที่ยวเกิดความสนใจอยากติดตามจนนำไปสู่การเดินทางท่องเที่ยว

ประการที่สี่ วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวควรพัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เข้าใจถึงการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่พร้อมเผชิญกับปัญหาจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์

ประการที่ห้า วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวของชุมชน ซึ่งจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและร่วมรับรู้ถึงกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่หลักของตน รวมทั้งภาระงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถทำงานเป็นทีมกระทั่งสามารถทำงานทดแทนกันได้ ในยามวิกฤติ

ประการที่หก วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถให้กับบุคลากรอย่างเป็นระยะ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานของวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ และในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการผ่านการเรียนรู้ด้วยการฝึกปฏิบัติจริงกันภายในองค์กรหรือวิสาหกิจนั้นๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานที่มีใช้หน้าที่หลักในขณะที่เกิดความเสี่ยงต่อวิสาหกิจได้

ประการที่เจ็ด วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวควรสร้างค่านิยมร่วมที่เป็นบรรทัดฐานของความรักบ้านเกิดเป็นพื้นฐานในการสร้างแรงจูงใจในการประกอบการทางธุรกิจของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว เนื่องจากค่านิยมดังกล่าวสามารถกระตุ้นความรู้สึกในการประกอบกิจกรรมของบุคลากรให้เกิดความภูมิใจและคุณค่าทางจิตใจในสิ่งที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ไปพร้อมกับการวางรากฐานการท่องเที่ยวชุมชนให้เกิดความยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ย่อมพบว่า ประสิทธิภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติผ่านความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ของวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยว จำนวน 4 กรณี ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนตำบลบ่อสวก อ.เมืองน่าน จ.น่าน วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านเมืองเก่าภูเก็ต อ.เมือง จ.ภูเก็ต วิสาหกิจชุมชนการท่องเที่ยวบานาน่า แลนด์ อ.ภูหลวง จ.เลย และวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวบ้านถ้ำเสือ ต.แก่งกระจาน อ.แก่งกระจาน จ.เพชรบุรี

ต่างได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบของความสำเร็จตามแนวคิดของ 7s McKinsey (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561: 37-40 และ เกริกยศ ชลาชนเดชะ, 2564: 20-24) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared value) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการอย่างยืดหยุ่นตามสภาวะการณ์ (Resilience Management) เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาอันจากความเสี่ยง หรือปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น จนกลายเป็นภาวะวิกฤติในองค์กร โดย Youmatter (2020) อธิบายให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นมีนัยเป็นความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงอันมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ จนก่อให้เกิดความผิดปกติในการดำเนินการ ซึ่งในทางธุรกิจย่อมพบว่าการจัดการทางธุรกิจอย่างยืดหยุ่นตามสภาวะการณ์ (business resilience management) มีนัยของนิยามที่กว้างมากขึ้น กล่าวคือ เป็นการรวมการจัดการในภาวะวิกฤติ (crisis management) และการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity) เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งถือเป็นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยการสร้างการปรับตัวอย่างรวดเร็วภายในองค์กรในการตอบรับหรือต่อต้านความเสี่ยงที่เกิดขึ้น อาทิ ภัยธรรมชาติ การโจมตีของไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของห่วงโซ่อุปทาน การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ และสถานการณ์อื่นๆ เป็นต้น ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้คงอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมใหม่และรวมถึงสถานการณ์ตามบริบทแวดล้อมใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้อง การวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจึงต้องมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอันพึงอาจเกิดขึ้นเหล่านี้

รวมถึง ผลการวิจัยต่างสอดคล้องกับงานของ Cox, R.S. (2007: 250-268) นำเสนอเรื่อง Capacity Building Approaches to Emergency Management in Rural Communities: Recommendations from Survivors of The British Columbia Wildfires 2003 และ Cox, R.S. (2008) ในงานเรื่อง Assessing community resilience in the context of disaster and emergency management (Unpublished manuscript) โดยชี้ให้เห็นว่า องค์กรชุมชนต่างๆ จำเป็นต้องมีความพร้อมในการปรับตัวในการรองรับสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่ง Youmatter (2020) ได้สรุปถึงองค์ประกอบการสร้างความพร้อมในการเตรียมตัวเมื่อองค์กรชุมชน และรวมถึงวิสาหกิจชุมชนต่างๆ ต้องเผชิญก็คือ ภูมิปัญญาท้องถิ่น (local knowledge) เครือข่ายชุมชนและความสัมพันธ์ (community networks and relationships) การสื่อสาร (communication) สุขภาวะ (health) ธรรมภิบาล/ภาวะผู้นำ (governance/leadership) ทรัพยากร (resources) การลงทุนทางเศรษฐกิจ (economic investment) ความพร้อม (preparedness) และ มุมมองของจิตใจ (mental outlook) รวมทั้งงานของ Gibson (2010: 246-261) ที่ศึกษาพบว่า การปรับตัวขององค์กรรวมถึง วิสาหกิจชุมชนต่างๆ นั้นไม่ได้เป็นระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐานเหมือนในภาวะปกติ โดยสิ่งสำคัญคือ การหาทางออกต่อปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าในภาวะวิกฤติที่ดำรงอยู่ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งผลของการปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นจึงนับเป็นผลิตภัณฑ์ (product) หรือปัจจัยนำออก (output) ขององค์กรในช่วงวิกฤตินั้นๆ รวมทั้งงานของ Coles and Buckle (2004: 6-23) ที่สรุปให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรธุรกิจในระดับชุมชนนั้นสามารถก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคไปได้นั้นต้องอาศัยการรักษาความสมดุลในประเด็นต่างๆ ได้แก่ สมรรถนะของชุมชน ทักษะและความรู้ที่มีอยู่ภายในชุมชนจะเป็นกลไกสำคัญในการพลิกฟื้นสถานการณ์ระดับชั้นที่เป็นปัญหาให้กลายเป็นโอกาสหรือทางรอดขององค์กรได้

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

ผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารในระดับวิสาหกิจชุมชน และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับชาติ เนื่องจากผลการศึกษา บ่งชี้ให้เห็นว่า สาธารณชนสามารถนำไปอธิบาย ประสิทธิภาพการจัดการวิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวในภาวะวิกฤติ ผ่านความภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) ได้รับ อิทธิพลจากปัจจัยในด้าน กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบ (System) รูปแบบ (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Shared value) ทั้งนี้ การจัดการอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวและการบริหารต้องมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในการจัดการ และอย่างองค์กรธุรกิจ การท่องเที่ยวในระดับชุมชนต้องอาศัยการรักษาความสมดุลในด้านสมรรถนะของชุมชน ทักษะและความรู้ที่มีอยู่ ภายในชุมชนจะเป็นกลไกสำคัญในการพลิกฟื้นสถานการณ์ระดับชั้นที่เป็นปัญหาให้กลายเป็นโอกาสหรือทางรอด ขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 รัฐบาลควรสร้างจุดศูนย์กลางหรือฐานการท่องเที่ยวชุมชนกระจายตามจังหวัดต่างๆ (Local Tourism Hub) เพื่อส่งเสริมจุดเด่นหรืออัตลักษณ์ที่มีความโดดเด่นของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ ให้กลายเป็นจุด ขยายทางด้านการท่องเที่ยว หรือพัฒนาพื้นที่ชุมชนอันทำให้การท่องเที่ยวชุมชนสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว มากขึ้น

1.2 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรสร้างความร่วมมือในการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เช่น เส้นทางคมนาคม ป้ายบอกทาง บิมน้ำมัน ไฟฟ้า ประปา ร้านอาหาร ให้ครอบคลุมพื้นที่ที่ได้รับการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน เพื่อดึงดูดความสนใจและเอื้ออำนวยความสะดวกแก่ การเดินทางท่องเที่ยวในการเดินทางท่องเที่ยวในชุมชนต่างๆ

1.3 วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวควรจัดวางโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และผู้ประกอบการให้เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เข้าใจถึงการพัฒนารูปแบบ การท่องเที่ยวที่เหมาะสมกับบริบทชุมชน รวมทั้ง มีภาวะผู้นำที่พร้อมเผชิญกับปัญหาจากสถานการณ์ที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันการณ์

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีโดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ ข้อมูลสำคัญที่เป็นเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการ และ ผู้ใช้บริการ เพื่อสนับสนุนข้อมูลเชิงคุณภาพ อันจะยืนยันข้อมูลว่าสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันการศึกษาเชิงคุณภาพหรือไม่

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมประชาสัมพันธ์. (2561). “รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานลงพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ รับนโยบายเร่งบูรณาการกับทุกภาคส่วน”. สำนักข่าวกรมประชาสัมพันธ์. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://thainews.prd.go.th/th/news/detail/WNSOC6102020010061> สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2564.
- เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2564). “การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs> สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2564.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). “บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของไทย ไม่พร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปลายปีนี้ (ตอนที่ 1)”. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://tdri.or.th/2015/03/labor-in-thai-tourist-sector-not-ready-for-asean/> สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2564.
- Coles, E. and Buckle, P. (2004). “Developing Community Resilience as a Foundation for Effective Disaster Recovery”. *Australian Journal of Emergency Management*. 19 (4): 6-23.
- Cox, R. S. (2007). “Capacity Building Approaches to Emergency Management in Rural Communities: Recommendations from Survivors of The British Columbia Wildfires 2003”. *International Journal of Emergency Management*. 4: 250-268.
- Cox, R. S. (2008). *Assessing Community Resilience in the Context of Disaster and Emergency Management (Unpublished Manuscript)*. Public Health Agency of Canada-Centre for Emergency Preparedness and Response Ottawa Ontario Canada.
- Gibson C. A. (2010). “An Integrated Approach to Managing Disruption-Related Risk: Life and Death in A Model Community”. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 4(3): 246-261.
- Youmatter. (2020). “Resilience Definition: What Is It, Meaning, Examples and Areas of Use”. Cited in 22 June 2020. Retrieved from: [ออนไลน์] <https://youmatter.world/en/definition/definitions-resilience-definition-meaning-examples/> สืบค้นเมื่อ 5 ตุลาคม 2564.

