

การจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนหมู่บ้านสันทางหลวง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย

Community Based Agro-tourism Management at Ban San Thang Luang Village, Mae Chan District, Chiang Rai Province

สุวัชรินทร์ จิตใจ¹, เยาวเรศ ชาวนพูนผล¹, ณัฐิตากานต์ พัยคณา¹, ภาณุพันธุ์ ประภาติกุล¹, สุรพล เศรษฐบุตร¹, ธีระพงษ์ เสาวภาคย์² และกรรณิกา แซ่ลิ้ว^{1*}

Suwatchareporn Jitjai¹, Yaovarate Chaovanapoonphol¹, Nathitakarn Phayakka¹, Panuphan Prapatigul¹, Suraphol Sreshthaputra¹, Teerapong Saowaphak² and Kannika Saeliw^{1*}

¹ ภาควิชาพัฒนาเศรษฐกิจการเกษตร คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

¹ Department of Agricultural Economy and Development, Faculty of Agriculture, Chiang Mai University

² ภาควิชาเกษตรที่สูงและทรัพยากรธรรมชาติ คณะเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

² Department of Highland Agriculture and Natural Resources, Faculty of Agriculture, Chiang Mai University

* Corresponding author: kannika.saeliw@cmu.ac.th

บทคัดย่อ: การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อวิเคราะห์การจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนและพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนของหมู่บ้านสันทางหลวง ตำบลจันจว้าใต้ อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 56 ราย มาวิเคราะห์เชิงคุณภาพเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การตามหน้าที่ของการจัดการ 4 ด้าน จากนั้นทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT analysis) ที่มีผลต่อการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชน และใช้เครื่องมือ TOWS Matrix มาทำการวิเคราะห์ผลจาก SWOT เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงานและการแข่งขันของการท่องเที่ยวเชิงเกษตรบ้านสันทางหลวง ผลการศึกษา พบว่า การท่องเที่ยวเชิงเกษตรบ้านสันทางหลวงมีการกำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานและมีความสามารถในด้านการจัดการด้านชั้นนำได้ แต่ยังไม่มีการวางแผนและควบคุม นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะของกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก ชุมชนควรมีการเร่งปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชน เพื่อสร้างจุดขายและรายได้ให้กับชุมชน 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ชุมชนควรมีการจัดสรรบุคคลรุ่นใหม่เข้ามาเรียนรู้และสืบทอดงาน และควรหาลูกค้ากลุ่มใหม่ๆที่มีศักยภาพ เพื่อสามารถพึ่งพาตัวเองให้ได้มากขึ้น และ 3) กลยุทธ์เชิงรับ ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนมากขึ้น เนื่องจากหากมีการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณของรัฐหรือเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ปกติจะส่งผลให้มียกท่องเที่ยวลดลงได้

คำสำคัญ: การท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชน; การจัดการองค์การ; บ้านสันทางหลวง; การวิเคราะห์ SWOT; เครื่องมือ TOWS matrix

ABSTRACT: The objectives of this study were to analyze community based agro-tourism management and develop suitable strategies for agro-tourism management in the community of San Thang Luang Village, Chan Chawa Tai Sub-district, Mae Chan District, Chiang Rai Province. Data collection was performed through in-depth interviews with 56 people from community leaders, entrepreneurs, and officials from government agencies. Qualitative analysis was used to analyze the organizational management according to four functions of management in order to get the overview of agro-tourism management of the community. Then SWOT analysis was applied to determine the internal and external factors affecting the

community tourism and a TOWS matrix was constructed from the results of SWOT analysis to develop suitable strategies for improving the performance and competitiveness of the Ban San Thang Luang agro-tourism. The study showed that the Ban San Thang Luang community can organize a business and directing staff to work for achievement of organizational purposes. However, community do no strategic planning and controlling function. In addition, the results of TOWS Matrix suggested that 1) SO strategy, since community tourism was trending, it was a good opportunity for the community to promptly improve and develop community products to create unique selling points and income for the community; 2) ST strategy, the community ought to encourage younger generations of community members to study and pursue relevant tasks of community tourism business and should focus new potential customers or the community had to be more self-reliant; and 3) about WT strategy, more attention should be paid towards planning since emergencies or unusual situations arising could result in a decrease in the number of tourists.

Keywords: community based agro-tourism; organization management; Ban San Thang Luang; SWOT analysis; TOWS matrix

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้กลายมาเป็นอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ภาครัฐให้การผลักดันและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งมุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาสังคม ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต ภายใต้กระแสการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจึงเกิดรูปแบบการท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community - based tourism) ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวที่มีลักษณะเฉพาะตัว มีการคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรมของชุมชน โดยชุมชนมีบทบาทเป็นเจ้าของในการจัดการ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่คนในชุมชน และช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ให้สมาชิกในชุมชนได้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรในท้องถิ่น (มิ่งสรรพ และคณะ, 2550) โดยหลักการสำคัญของการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชน คือ ชุมชนเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และกำหนดทิศทางการจัดการให้เกิดผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่คนในท้องถิ่นและมีการกระจายรายได้สู่สาธารณประโยชน์ของชุมชน (สุกัลยา และ ไสร์จัจ, 2561)

ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ ทั้งดิน น้ำ และสภาพอากาศที่เหมาะสมสำหรับการเพาะปลูกพืชและการทำปศุสัตว์ทั่วประเทศ โดยพื้นที่การเกษตรจำนวนมากได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมให้สามารถรองรับการท่องเที่ยวได้หลากหลายรูปแบบ อาทิ การท่องเที่ยวโดยชุมชน การท่องเที่ยวชนบท การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวเชิงเกษตร โดยในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยมีสถานที่ท่องเที่ยวเชิงเกษตรมากกว่า 1,200 แห่งทั่วประเทศ มีมูลค่าการท่องเที่ยวเชิงเกษตรในปี พ.ศ. 2561 ประมาณ 1.6 หมื่นล้านบาท ซึ่งบริษัทวิจัยการตลาดชั้นนำ Technavio ได้คาดการณ์ว่าตลาดการท่องเที่ยวเชิงเกษตรทั่วโลกจะมีการขยายตัวด้วยอัตราการเติบโตปีประมาณร้อยละ 18 ในช่วงปี พ.ศ. 2562-2566 (สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ, 2562) และปัจจุบัน แต่ละประเทศได้มองเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในประเทศให้มีศักยภาพสูงขึ้น เนื่องจากการท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สำคัญที่สามารถสร้างรายได้โดยตรงให้กับเกษตรกรผู้เป็นเจ้าของหรือผู้ผลิต ก่อให้เกิดการกระจายรายได้ในชุมชนและสามารถอนุรักษ์ฟื้นฟูประเพณีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นในพื้นที่ชุมชนแหล่งท่องเที่ยว (สินธุ์, 2546) แต่อย่างไรก็ตามแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนในประเทศไทยมีอยู่จำนวนมากและหลากหลายลักษณะ มีทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก ประกอบกับรูปแบบการท่องเที่ยวที่มีในปัจจุบันเหมาะกับนักท่องเที่ยวบางกลุ่มเท่านั้น ซึ่งยังขาดจุดเด่น จุดดึงดูดนักท่องเที่ยว รวมถึงยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

การท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนหมู่บ้านเส้นทางหลวงในจังหวัดเชียงราย ถือเป็นหนึ่งในตัวอย่างแห่งความสำเร็จ เนื่องจากเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นด้านประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมประเพณีคนยอง¹ รวมถึงเป็นหมู่บ้านที่ถูกคัดเลือกให้เป็น “หมู่บ้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์” จากกระทรวงวัฒนธรรม โดยชุมชนเป็นผู้บริหารจัดการการท่องเที่ยวเองมีความชัดเจนในการจัดการแบบกลุ่มโดยผู้นำชุมชนกับคนในชุมชน อีกทั้งเป็นหนึ่งใน “หมู่บ้านต้นแบบ” ที่มีศักยภาพใน 16 หมู่บ้านชุมชนท่องเที่ยวของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรทั่วประเทศ ที่ได้รับคัดเลือกและเป็นหมู่บ้านที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมให้ชาวบ้านสามารถสร้างรายได้ถึงหลักล้านบาทจากการท่องเที่ยวในชุมชนที่อยู่อาศัยของตัวเองและเติบโตอย่างยั่งยืนภายในเวลาเพียง 3 ปี (ประชาชาติธุรกิจ, 2562) และบ้านเส้นทางหลวงยังได้รับการยอมรับให้เป็นหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงระดับ 4 ชุมชนอุดมสุข มีคณะศึกษาดูงาน ต่าง ๆ เดินทางไปศึกษาดูงานและพักโฮมสเตย์อย่างต่อเนื่อง และในปี พ.ศ. 2562 สามารถสร้างรายได้เข้าหมู่บ้านได้จำนวน 2.47 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2559 -2561 ซึ่งมีรายได้ประมาณ 0.84 ล้านบาท 0.94 ล้านบาท และ 1.48 ล้านบาทตามลำดับ ซึ่งผลประโยชน์และรายได้ดังกล่าวได้มีการกระจายไปสู่คนในชุมชน

จากรูปแบบการจัดการแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนของหมู่บ้านเส้นทางหลวงที่ประสบความสำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น ประกอบกับชุมชนมีกิจกรรมการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวสามารถสัมผัสได้ถึงวิถีชีวิตของคนยองในชุมชนท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อมาวิเคราะห์การจัดการองค์กรของแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนของหมู่บ้านเส้นทางหลวง ตลอดจนวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานที่เหมาะสมสำหรับชุมชน ซึ่งผลการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นต้นแบบของการจัดการระบบธุรกิจชุมชนในชุมชนอื่น ๆ ต่อไป

วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้แนวทางการสังเกต การสนทนาและสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง โดยมีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 56 ราย ในช่วงเดือน มกราคม-สิงหาคม ปี พ.ศ. 2562 ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้นำชุมชน ประธานกลุ่มและรองประธานกลุ่มอาชีพทุกกลุ่มในหมู่บ้านเส้นทางหลวง ตำบลจันจว้าใต้ อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย จำนวน 44 ราย 2) ผู้ประกอบการท่องเที่ยวเชิงเกษตร ได้แก่ ชาวบ้านในชุมชนที่ประกอบกิจการบ้านพักโฮมสเตย์ในหมู่บ้าน จำนวน 8 ราย และ 3) เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานภาครัฐที่ให้การสนับสนุน จำนวน 4 ราย เพื่อให้ได้แนวทางการจัดการ ตลอดจนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบการจัดการองค์กรการท่องเที่ยวเชิงเกษตรบ้านเส้นทางหลวงในช่วงปี พ.ศ. 2559-2561 เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนที่เหมาะสม โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน โดย ส่วนแรก คือ บริบทของชุมชน ส่วนที่สอง เป็นศึกษาการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนหมู่บ้านเส้นทางหลวงใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การขึ้นนำ และ 4) การควบคุม (สุรพันธ์, 2546) เพื่อให้ได้ข้อมูลภาพรวมของกลุ่ม และส่วนที่สาม คือ การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมของกลุ่ม โดยการใช้ TOWS Matrix ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก คือ อุปสรรค (T) และโอกาส (O) และปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ของกลุ่ม (บุญยวัฒน์, 2554; อรยุพา, 2554; ชลธิชา, 2557; วิจิต และคณะ, 2561)

ผลการศึกษา

1.บริบทชุมชน บ้านเส้นทางหลวงเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม มีบ้านเรือน 128 หลังคาเรือน ประชากร 469 คน ด้วยความโดดเด่นด้านประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมประเพณีคนยองที่มีเอกลักษณ์ ทำให้ถูกคัดเลือกให้เป็น “หมู่บ้านวัฒนธรรมสร้างสรรค์” จากกระทรวงวัฒนธรรม และปัจจุบันได้รับการส่งเสริมเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนโดยชุมชนเป็น

¹ คนยองเป็นกลุ่มคนที่มีถิ่นฐานเดิมอยู่ใน “เมืองยอง” ปัจจุบันเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดเชียงรายประเทศพม่า คนในเมืองยองมีเชื้อสายทางชาติพันธุ์ที่เชื้อที่มาจากเมืองเชียงรุ่ง สิบสองปันนา หากแต่เรียกตัวเองว่า “ไตเมืองยอง” ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงการจัดจำแนกตัวตนในถิ่นฐานบ้านเกิด ประเพณีและพิธีกรรมต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนับถือศาสนา คือพระพุทธศาสนาแบบจารีตล้านนาหรือพุทธศาสนานิกายเถรวาท (ชุมชนท่องเที่ยวบ้านเส้นทางหลวง, 2558)

ผู้บริหารจัดการการท่องเที่ยวเอง โดยลักษณะเด่นของบ้านสันทางหลวงนั้น มีบ้านพักแบบโฮมสเตย์ไว้บริการนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงถึงวิถีคนองให้นักท่องเที่ยวได้เข้ามาสัมผัสและเรียนรู้ เช่น เมนูอาหารคนอง การแสดงฟ้อนแบบยอง ที่พยายามอนุรักษ์เรื่องราวที่สะท้อนและแสดงถึงความเป็นตัวตนคนองเอาไว้ให้มากที่สุด โดยเฉพาะการแต่งกายแบบคนองที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของคนองอย่างชัดเจน ซึ่งสมาชิกในหมู่บ้านนอกจากจะมีรายได้จากอาชีพทำนา ทำงานจักสาน ยังมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการท่องเที่ยวทั้งการนำเที่ยวหมู่บ้าน ทั้งจากการเปิดบ้านให้นักท่องเที่ยวได้เข้ามาพัก โดยผลของการที่ไม่ต้องเปลี่ยนแปลงวิถีดั้งเดิมทำให้ชาวบ้านทุกคนเห็นความสำคัญของเรื่องนี้ จึงช่วยกันพยายามรักษาวัฒนธรรมของคนองไว้ให้ได้มากที่สุดและดีที่สุด เพราะทุกคนทราบว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่นี้เป็นเรื่องที่ชุมชนกับทุกคนจะได้ประโยชน์ร่วมกัน

เดิมบ้านสันทางหลวง เป็นหมู่บ้านเล็ก ๆ ของชาติพันธุ์ไทยองที่อยู่ห่างไกลจากความเจริญ เป็นหมู่บ้านทั่วไปที่ไม่มีชื่อเสียงด้านใดเป็นพิเศษ ชาวบ้านส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมปลูกผักและทำนาเท่านั้น และขาดโอกาสการประกอบอาชีพในลักษณะอื่น ซึ่งหากใครไม่ทำเกษตร ก็จะต้องออกไปหางานทำที่อื่น โดยในปี พ.ศ. 2557 ได้เข้าร่วม “โครงการขอยืมมือปลูกผักแบ่งปัน” “โครงการผลิตเมล็ดพันธุ์เพื่อนช่วยเพื่อน” และ “โครงการปลูกผักปลอดสารพิษ” กับศูนย์พัฒนาพันธุ์พืชจักรพันธ์เพ็ญศิริ เพื่อผลิตเมล็ดพันธุ์และปลูกผักปลอดสารพิษจำหน่าย ซึ่งหลังจากสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จเยือน ณ บ้านสันทางหลวงในวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2558 ทำให้บ้านสันทางหลวงเกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ซึ่งจากหมู่บ้านที่ไม่มีใครรู้จัก ได้เริ่มมีหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาและให้การสนับสนุน มีการบูรณาการความรู้จากหลายหน่วยงาน อาทิ ธนาครเพื่อเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) สาขาจันทบุรี สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเชียงราย และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เพื่อพัฒนาเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยวโดยใช้ชาติพันธุ์ไทยองซึ่งเป็นชาติพันธุ์ของชาวบ้านสันทางหลวง เป็นสื่อกลางให้นักท่องเที่ยวมาท่องเที่ยว เป็นการสร้างมูลค่าจากสิ่งที่มีอยู่ โดยมีหลักการพื้นฐานเพียง “กินอย่างยอ อยู่น้อยอย่างยอ” คือการให้นักท่องเที่ยวมาใช้ชีวิตอยู่แบบชาวไทยองบ้านสันทางหลวง รับประทานอาหารไทยอง พูดภาษายอง แต่งกายแบบยอง และดำเนินชีวิตแบบคนองบ้านสันทางหลวง จนกลายเป็น “กลุ่มวิถีไทย วิถียอง บ้านสันทางหลวง” ขึ้น โดยมีหลักการสื่อสารผ่านวัฒนธรรมไทยอง “เปลี่ยนความเป็นอยู่ให้มีมูลค่า เปลี่ยนของไร้ราคาให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ นำสิ่งที่มีอยู่แล้วในหมู่บ้านโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติมมาสร้างมูลค่า ซึ่งชาวบ้านจะเลือกเข้ากลุ่มอาชีพเอง ประกอบอาชีพตามความถนัดและความสมัครใจของตน โดยกลุ่มวิถีไทย วิถียองบ้านสันทางหลวงนั้น ปัจจุบันประกอบด้วยกลุ่มอาชีพจำนวน 18 กลุ่ม คือ กลุ่มผักปลอดสารพิษ กลุ่มผลิตปุ๋ยอินทรีย์ กลุ่มข้าวกล้อง กลุ่มข้าวแคบ กลุ่มลาบ กลุ่มไข่เค็ม กลุ่มผลิตภัณฑ์ถั่วดาวอินคา กลุ่มขนมพื้นบ้าน กลุ่มจักสานจิว กลุ่มจักสานใหญ่ กลุ่มผ้าทอมือ กลุ่มผ้าปัก กลุ่มตุ๊กตาไทยอง กลุ่มหมอนตุ๊กกลิ้ง และกลุ่มกระเป๋าย่อม

2. แนวทางการจัดการกลุ่มการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนบ้านสันทางหลวง จากการศึกษาในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนบ้านสันทางหลวงทั้ง 4 ด้านพบว่า

1) ด้านการวางแผน (Planning) ชุมชนบ้านสันทางหลวงสามารถพึ่งพาตัวเองได้โดยการส่งเสริมประสบการณ์และการช่วยเหลือของหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย จนชุมชนมีการจัดการอย่างเป็นระบบมากขึ้น แต่กลุ่มชุมชนท่องเที่ยวบ้านสันทางหลวงส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนมากนัก เนื่องจากมีกลุ่มนักท่องเที่ยวเข้ามาตลอดทั้งปี ทำให้สามารถจำหน่ายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ตลอด มีเพียงบางกลุ่มอาชีพเริ่มมีการวางแผนล่วงหน้าปีต่อปีร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงานที่เข้ามาสนับสนุน หรือบางกลุ่มอาชีพมีการวางแผนเอง โดยให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าเพื่อมาวางแผนด้านการผลิต

2) ด้านการจัดองค์กร (Organizing) กลุ่มท่องเที่ยวชุมชนบ้านสันทางหลวงมีการจัดกลุ่มงานโดยกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน มีการแบ่งหน้าที่เป็นฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งกลุ่มใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบการกระจายอำนาจ เป็นการมอบหมายให้แต่ละกลุ่มย่อย ๆ บริหารจัดการงานเอง โดยกลุ่มย่อยสามารถแบ่งหน้าที่เป็นฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีความรับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนผู้กลุ่มจะมีหน้าที่เจรจาและติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และกลุ่มนักท่องเที่ยว การตัดสินใจต่าง ๆ จึงสามารถดำเนินได้เร็วขึ้น

3) ด้านการชี้นำ (Leading) มีการชักจูง ชี้แจง หรือการกระตุ้นให้สมาชิกทำงานได้เต็มที่ตามความรู้ความสามารถ ให้มีการพัฒนาด้วยตัวเองเพื่อให้ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวสนใจ โดยการให้แต่ละกลุ่มเห็นถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่มีนักท่องเที่ยวสนใจเป็นจำนวนมากกับกลุ่มที่ไม่มีนักท่องเที่ยวสนใจเลย ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บางกลุ่มปรับตัวและพัฒนา กลุ่มตัวเองให้ดียิ่งขึ้น

4) ด้านการควบคุม (Controlling) ไม่มีการติดตาม ควบคุมจากภายในองค์กรเอง มีเพียงการควบคุมติดตามการดำเนินงานจากการสนับสนุนของหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ประเมินมาตรฐานการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน พบว่ากลุ่มชุมชนท่องเที่ยวบ้านสันทางหลวงสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานการจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่กำหนดโดยองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) ได้ครบทั้ง 6 ด้าน (กรมการท่องเที่ยว, 2561) ได้แก่ (1) ด้านการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน (2) ด้านการจัดการเศรษฐกิจ สังคมและคุณภาพชีวิตที่ดี (3) ด้านการอนุรักษ์และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมชุมชน (4) ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน และ (5) ด้านคุณภาพการบริการการท่องเที่ยวโดยชุมชน (6) ด้านการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนและผู้ประกอบการ

3. กลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนหมู่บ้านสันทางหลวง จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) พบว่า

1) จุดแข็งในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การผลิต และการตลาดที่สำคัญ อาทิเช่น มีผู้นำที่เข้มแข็ง กลุ่มมีบุคลากรที่มีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญในการผลิตสินค้า กลุ่มได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีมือตามความสนใจอยู่เสมอ กลุ่มมีอาชีพที่หลากหลาย สามารถสร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนได้ดีขึ้น กลุ่มมีการผลิตสินค้าที่ดีและเพียงพอต่อการจำหน่ายสินค้าให้แก่กลุ่มนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวชมชนตลอดทั้งปี และกลุ่มเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมที่ใช้วิถีชาวไทยของมาเป็นจุดขาย

2) จุดอ่อนในด้านการวางแผน การเงิน และการผลิตของกลุ่มที่สำคัญ โดยกลุ่มไม่ได้ให้ความสำคัญในการวางแผนระยะยาวและแผนฉุกเฉินรองรับสถานการณ์ ไม่มีการจัดบันทึกรายรับรายจ่ายตามแนวทางของการทำบัญชีที่ถูกต้อง อีกทั้งขาดผู้สืบทอด ทำให้กลุ่มมีสมาชิกลดน้อยลง และธุรกิจท่องเที่ยวชุมชนมีขีดจำกัดในการรับนักท่องเที่ยว

3) โอกาสของกลุ่มการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนหมู่บ้านสันทางหลวง พบว่า ภาครัฐมีงบประมาณในการสนับสนุนชุมชนในการพัฒนา เช่น การจัดอบรม เป็นต้น ความเป็นที่นิยมของท่องเที่ยวชุมชนในปัจจุบัน ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงการท่องเที่ยวชุมชนได้รวดเร็วขึ้น เช่น facebook, google เป็นต้น

4) อุปสรรคจากการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณของรัฐบาลทำให้ส่งผลกระทบต่อกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนได้ เนื่องจากกลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่มาจากคณะครูงานของสถานศึกษาหรือหน่วยงานราชการ อีกทั้งมีธุรกิจท่องเที่ยวชุมชนในพื้นที่ใกล้เคียงหรือในจังหวัดเชียงรายจำนวนมาก รวมถึงธุรกิจท่องเที่ยวชุมชนขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจ หากภาวะเศรษฐกิจซบเซาจะทำให้นักท่องเที่ยวไม่เดินทางและใช้จ่ายน้อยลง

การกำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และ TOWS matrix พบว่า

1. กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strategies): ธุรกิจในรูปแบบท่องเที่ยวชุมชนกำลังเป็นที่นิยมของคนในปัจจุบัน จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับกลุ่มในการเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ของชุมชนเพื่อสร้างจุดขายและรายได้ให้กับชุมชน โดยการใช้ กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อเพิ่มยอดขายจากการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และเนื่องด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นผู้นำควรสนับสนุนในการพัฒนาสมาชิกในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ในการอบรมเพิ่มศักยภาพของตนเองในการพัฒนาการใช้สื่อออนไลน์ช่วยช่องทางการจำหน่ายให้ได้มากที่สุด เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มมีการเจริญเติบโตรวดเร็วขึ้น จากการส่งเสริมและพัฒนาของการจำหน่ายที่มากขึ้น

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (Strategies): เนื่องจากชุมชนมีการพึ่งพาผู้นำที่มีประสบการณ์ค่อนข้างสูง ประกอบกับแม้มีกลุ่มอาชีพที่หลากหลาย แต่กลุ่มนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่คือ กลุ่มนักเรียน/นักศึกษา และกลุ่มหน่วยงานราชการ ที่มาศึกษาดูงาน เพราะฉะนั้นเมื่อมีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณเกี่ยวกับศึกษาดูงานของภาครัฐ อาจส่งผลกระทบต่อกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนมีความเสี่ยง ดังนั้นกลุ่มควรต้องมีการเตรียมจัดหาบุคคลเข้ามาสืบทอดหรือหากกลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวทั่วไปเพิ่มขึ้น อาทิ กลุ่มครอบครัว กลุ่มผู้สูงอายุ และกลุ่มวัยทำงาน ที่มีอำนาจซื้อค่อนข้างสูงและมักมีการ

อุดหนุนสินค้าชุมชนตามแหล่งท่องเที่ยวเป็นของฝากและของที่ระลึก เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตัวเองให้ได้มากกว่าเดิม และสร้างรายได้ พัฒนาคุณภาพชีวิตได้ดีขึ้นต่อไป

3.กลยุทธ์เชิงรับ WT (Strategies): กลุ่มควรให้ความสำคัญกับการวางแผนมากขึ้น เพื่อให้สามารถมีแผนรองรับหากมีการปรับลดงบประมาณการศึกษาของรัฐบาล หรือเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ของกลุ่มท่องเที่ยวชุมชนได้ เพราะรายได้ของกลุ่มส่วนใหญ่ต้องพึ่งพากลุ่มท่องเที่ยวของชุมชนเพียงช่องทางเดียว

สรุป และวิจารณ์

การศึกษาการจัดการการท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนบ้านสันทางหลวง พบว่าสมาชิกในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรเป็นหลักและจัดทำกลุ่มท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนเพื่อเป็นอาชีพรอง โดยมีการจัดกลุ่มงานโดยกำหนดหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานตามความชำนาญ สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และผู้ที่มีความสามารถในด้านการขึ้นนำได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การท่องเที่ยวเชิงเกษตรวิถีชุมชนประสบความสำเร็จในระยะเวลาเพียง 3 ปี ซึ่งสอดคล้องกับ นิสารัตน์ (2553), อินท์ชลิตา (2556), พัดชาและวรรณวิสา (2561), วิภารัตน์ และคณะ (2562) ที่กล่าวว่า การจัดการองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ให้กับสมาชิกทุกคนอย่างชัดเจน และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานของกลุ่ม นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญที่จะสามารถพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน คือการมีผู้นำที่เข้มแข็ง การมีส่วนร่วมของชุมชน และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันของคนในชุมชน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่าชุมชนยังไม่มีมีการวางแผนและควบคุม เพราะเวลาที่ผ่านมากลุ่มยังไม่มีปัญหาในการตลาด เนื่องจากภาครัฐยังมีงบประมาณในการสนับสนุนการศึกษาของหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดของธุรกิจท่องเที่ยวชุมชน ดังนั้นกลุ่มที่ยังพึ่งพาการท่องเที่ยวของชุมชนอาจมีปัญหาด้านการตลาดหากกลุ่มนักท่องเที่ยวนี้หายไป ซึ่งจากผลการศึกษาสามารถเสนอแนะได้ว่ากลุ่มควรให้ความสำคัญกับการวางแผนมากขึ้น ควรมีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การให้ความสำคัญกับนักท่องเที่ยวแบบกลุ่มครอบครัวหรือกลุ่มคนในเมืองให้มากขึ้น ควรสร้างทีมงานรุ่นใหม่เข้ามาสืบทอด เนื่องจากสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มเป็นผู้สูงอายุ ทำให้ศักยภาพในการจัดการบางเรื่องเป็นไปได้ช้า เช่น ด้านเทคโนโลยี ที่ปัจจุบันเป็นปัจจัยสำคัญในการเติบโตของกลุ่มในการโฆษณาหรือเป็นช่องทางการตลาดของกลุ่ม หากมีคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีก็จะสามารถช่วยประชาสัมพันธ์ธุรกิจของชุมชน และเป็นการเพิ่มช่องทางการจำหน่ายออนไลน์ได้มากขึ้น เพื่อขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้กว้างมากขึ้น อีกทั้งยังสามารถลดเวลาในการติดต่อประสานงานได้ และควรมีการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบ โดยกลุ่มควรให้ความสำคัญในเรื่องของการจัดทำบัญชีให้ถูกต้อง เนื่องจากการจัดทำบัญชีที่เป็นระบบสามารถสะท้อนให้เห็นถึงสุขภาพทางการเงินของธุรกิจท่องเที่ยวชุมชนได้

เอกสารอ้างอิง

- กรมการท่องเที่ยว. 2561. มาตรฐานการท่องเที่ยวโดยชุมชน. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ชลธิชา ดีเพ็ญ. 2557. กลยุทธ์การจัดการธุรกิจหัตถกรรมจากไม้ของกลุ่มแม่บ้านเรือจำลองในตำบลแม่บ้าน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.
- นิสารัตน์ จุลวงศ์. 2553. การจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชน วิสาหกิจชุมชนท่องเที่ยวเชิงเกษตรล่องเรือชมสวนเลียบคลองมหาสวัสดิ์ อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปกร. กรุงเทพฯ.
- ประชาชาติธุรกิจ. 2562. ธ.ก.ส.ชู “หมู่บ้านคนยอง” ชุมชนต้นแบบโคกเงินท่องเที่ยวหลักล้าน. แหล่งข้อมูล: <https://www.prachachat.net/local-economy/news-287927>. ค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2562.
- บุญยวัจน์ แอกทอง. 2554. การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์การเพิ่มผลประกอบการของร้านอาหาร 4Dinner. วิทยานิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. กรุงเทพฯ.
- พัดชา เศรษฐธากา และวรรณวิสา ศรีตาชัย. 2561. ศักยภาพการจัดการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนผลิตภัณฑ์ข้าวเหนียวในจังหวัดสกลนคร. แก่นเกษตร 46 ฉบับพิเศษ 1: 786-794.

- มิ่งสรรพ์ และคณะ. 2550. การพัฒนาเชิงบูรณาการของการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง ปี 2549: การเปรียบเทียบเชิงระบบโลจิสติกส์. สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.
- วิชิต หล่อจี้ระชุมท์กุล, วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ และกนกกรรณ์ ลีโรจนาประภา. 2561. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเมทริกซ์ทาวซ์เพื่อพัฒนายุทธวิธีการเพิ่มศักยภาพโซ่อุปทานผ้าไหมไทย-ลาว. การจัดการ 7(3): 15-26.
- วิภารัตน์ วงษ์พัง, เบญจมาศ อยู่ประเสริฐ และสินีนุช ครุฑเมือง แสนเสริม. 2562. การพึ่งพาตนเองและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการวิสาหกิจชุมชนแปรรูปผลิตภัณฑ์จากแป้งข้าวหอมมะลิในจังหวัดร้อยเอ็ด. แก่นเกษตร 47 ฉบับพิเศษ 1: 1079-1088.
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ. 2562. การท่องเที่ยวเชิงเกษตร ประสบการณ์ธรรมชาติสำหรับนักเดินทางไมซ์. แหล่งข้อมูล: <https://intelligence.businesseventsthailand.com/th/insight/การท่องเที่ยวเชิงเกษตร-ประสบการณ์ธรรมชาติสำหรับนักเดินทางไมซ์>. ค้นเมื่อ 13 ธันวาคม 2563.
- สินธุ์ สโรบล. 2546. การท่องเที่ยวโดยชุมชน: แนวคิดและประสบการณ์พื้นที่ภาคเหนือ. สำนักพิมพ์ วนิดาเพรส, กรุงเทพฯ.
- สุกัลยา เขียวขวัญ และ ไสร้จจ์ ประวีณวงศ์วุฒิ. 2561. ปัจจัยที่มีผลต่อการเข้าร่วมและการบริหารจัดการการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์บ้านบุไทร อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา. แก่นเกษตร 46 ฉบับพิเศษ 1: 907-912.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. 2546. องค์การละการจัดการ. สถาบันราชภัฏจันทรเกษม. กรุงเทพฯ.
- อรยุพา อุ้นสุวรรณ. 2554. การกำหนดกลยุทธ์ร้านอาหารเพื่อสุขภาพแบบปลอดเนื้อสัตว์สไตล์บูเฟต์. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ.
- อินท์ชลิตา วัชรจิระโชติ. 2556. การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตผ้าไหม อำเภอบ้านเขว้า และกลุ่มผลิตผ้าไหม อำเภอกอนสวรรค์ จังหวัดชัยภูมิ. บริหารธุรกิจ 2(2): 47-63.