

การจัดการคลัสเตอร์การท่องเที่ยวโดยชุมชนที่สอดคล้องกับปรัชญา  
ของเศรษฐกิจพอเพียง  
(Community - based Tourism Cluster Management  
According to the Philosophy of Sufficiency Economy)

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม (Somsak Samukkhethum)

รองศาสตราจารย์ ดร., ประจำคณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Assoc.Prof.Dr., School of Social and Environmental Development

National Institute of Development Administration

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์คือ ต้องการสร้างโมเดลที่เหมาะสมในการจัดการคลัสเตอร์การท่องเที่ยว โดยชุมชนที่สอดคล้องกับแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสาร ประกอบด้วยการสำรวจแนวคิดทฤษฎีและรายงานผลการวิจัยเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า แนวคิดคลัสเตอร์ของ Michael E. Porter มีประโยชน์ต่อการประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน แต่การท่องเที่ยวที่เน้นการเติบโตของนักท่องเที่ยวดังกล่าวมีจุดอ่อน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อชุมชน ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องนำแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการคลัสเตอร์การท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การจัดการคลัสเตอร์การท่องเที่ยว, การท่องเที่ยวโดยชุมชน, ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### Abstract

The purpose of this article is to create an appropriate model of community-based tourism (CBT) management in accordance with the sufficiency economy philosophy (SEP). The documentary research is utilized consisting of theoretical approaches and empirical research reports. The study finds that Michael E. Porter's

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

cluster approach is useful for managing CBT in order that its competitive advantages can be obtained. However, the mass tourism emphasizing the growth of tourists faces the problems of negative impacts on communities. As a result, it is necessary to utilize SEP for balanced and sustainable development

**Keywords:** Cluster Management, Community - based Tourism, Sufficiency Economy Philosophy

## บทนำ

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจุบันนี้การท่องเที่ยวได้กลายเป็นส่วนสำคัญของระบบเศรษฐกิจก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจนถึง 5.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2017 หรือคิดเป็นร้อยละ 6.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมโลก (global GDP) (Rui, 2018) การท่องเที่ยวกระแสหลักยังคงเน้นขายความบันเทิงเพื่อเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวมากๆ หรือเรียกกันทั่วไปว่า “การท่องเที่ยวที่เน้นปริมาณ” (mass tourism) ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างมากเมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว อาทิ ปัญหาขยะ มลภาวะทางน้ำและอากาศ โสเภณี อาชญากรรม ยาเสพติด การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ วัฒนธรรมชุมชนเสื่อม โครงสร้างพื้นฐานไม่รองรับ แหล่งท่องเที่ยวทรุดโทรม และค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ฯลฯ

การพัฒนาที่เน้นมิติเศรษฐกิจเป็นหลัก ได้ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสูงจนกระทั่งนำไปสู่แนวคิดที่ว่าด้วยการพัฒนาที่ยั่งยืน (sustainable development) ขึ้นในทศวรรษ 1970 พร้อมๆ กับเกิดแนวคิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน” (sustainable tourism) ตามมา (Liu, 2003, p. 460) กระนั้นก็ตาม นักท่องเที่ยวยังคงมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและผลกระทบเชิงลบก็ยังคงปรากฏให้เห็นทั่วไป (Satarat, 2010, p. 2) ในขณะที่ผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวก็ยังคงกระจุกอยู่ในเมืองท่องเที่ยวขนาดใหญ่เช่นเดิม

กระแสสังคมที่ห่วงใยต่อการพัฒนาเชิงลบดังกล่าว ได้ส่งผลให้เกิด “การท่องเที่ยวโดยชุมชน” (community-based tourism – CBT) ที่มีชุมชนเป็นผู้แสดงหลักในการจัดการการท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ธรรมชาติ คุณภาพชีวิต และมรดกทางวัฒนธรรม แนวคิด CBT ปรากฏครั้งแรกในงานเขียนของ P. E. Murphy เรื่อง “Tourism: A Community Approach” (1985) เป็นการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับการบริหารจัดการที่ดำเนินการโดยชุมชนในประเทศกำลังพัฒนา (อ้างอิง Lopez-Gunzman; Borges & Castillo-Canalejo, 2011, p. 36)

แต่ความสนใจต่อ CBT ได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางนับจากทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีงานวิจัยออกมาเป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของ CBT สำหรับเป็นเครื่องมือในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน โดยผ่านการส่งเสริมการมีงานทำ มีรายได้ แก้ไขความยากจน จัดระเบียบชุมชน ชุมชนสะอาด รมรื่น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้น ฯลฯ) ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรม (Ahebwa & Duim, 2013, p. 97)

กล่าวโดยทั่วไป CBT หมายถึง 1) การท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เกี่ยวกับทรัพยากรธรรมชาติ วิถีชีวิต และมรดกทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น 2) ไม่เน้นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่จะให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ความเป็นชุมชน และวัฒนธรรม 3) เป็นเจ้าของและบริหารจัดการโดยชุมชน ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมและโปร่งใส 4) มีการกระจายผลประโยชน์ภายในชุมชนอย่างเสมอภาค และส่งเสริมการพัฒนาสังคม 5) เสริมสร้างจิตสำนึกแก่ทุกฝ่ายให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น การเสียสละเพื่อส่วนร่วม เคารพในความแตกต่างและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

สำหรับในประเทศไทย CBT ได้เกิดขึ้นหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม และคณะ, 2550; Satarat, 2010) มีโฮมสเตย์เกิดขึ้นหลายแห่งในปี 2543 – 2544 ซึ่งเปิดให้แขกผู้มาเยือนได้เรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตของชุมชนและธรรมชาติ CBT จึงเกิดขึ้นได้ทั้งในหมู่บ้านชาวประมง ชุมชนริมคลอง ชุมชนชาวสวน ชุมชนของกลุ่มชาติพันธุ์ หมู่บ้านที่อยู่ติดเชิงเขา และตลาดโบราณใจกลางเมืองใหญ่ เป็นต้น จากข้อมูลที่มีอยู่ พบว่าจนถึงปี 2553 ทั่วประเทศมีการจัดทำ CBT ทั้งสิ้น 299 แห่ง ตั้งอยู่ในภาคเหนือ 143 แห่ง ภาคใต้ 79 แห่ง ภาคกลาง 48 แห่ง และภาคอีสาน 29 แห่ง แต่ในขณะนั้นมีการประเมินกันว่า CBT ในประเทศไทยที่มีความพร้อมสำหรับให้บริการมีเพียง 25 แห่งเท่านั้น (Satarat, 2010, p. 6) นอกจากนี้ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรได้ดำเนินโครงการ “ธ.ก.ส. นำเที่ยวทั่วไทย ตามรอยเท้าพ่อ” ขึ้นในปี 2557 เพื่อสร้างชุมชนต้นแบบสำหรับจัดทำ CBT ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (sufficiency economy philosophy – SEP) โดยปีแรกมีชุมชนเข้าร่วมโครงการ 27 แห่ง เพิ่มเป็น 77 ชุมชนในปี 2559 (ธ.ก.ส., 2557) นอกจากนี้ยังมีชุมชนที่จัดทำ CBT โดยไม่ได้เข้าร่วมโครงการกับ ธ.ก.ส. ในแต่ละจังหวัดอีกหลายแห่ง ดังนั้นจึงคาดการณ์ได้ว่าพื้นที่ที่จัดทำ CBT ในปัจจุบันมีประมาณ 400 แห่งทั่วประเทศ

การส่งเสริม CBT เป็นนโยบายที่สำคัญ แต่ CBT จำนวนมากยังไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าแนวคิดคลัสเตอร์ (cluster) น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ CBT แต่แนวคิดดังกล่าวมีปัญหาที่เน้นมิติทางเศรษฐกิจด้านเดียว ดังนั้นจึงเห็นว่าควรนำแนวคิด SEP มาใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการ CBT ควบคู่กันไปด้วยจึงจะทำให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนได้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อสร้างโมเดลที่เหมาะสมในการจัดการคลัสเตอร์การท่องเที่ยวโดยชุมชนที่สอดคล้องกับแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงเอกสาร เนื่องจากในปัจจุบันนี้มีบทความและผลงานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับ CBT การจัดการคลัสเตอร์ด้านการท่องเที่ยว การประยุกต์แนวคิด SEP ในการประกอบการธุรกิจ และความสัมพันธ์ระหว่าง CBT กับการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นจำนวนมาก ผู้เขียนใช้ผลงานเหล่านี้ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยทำการวิเคราะห์และสกัดออกมาเป็นองค์ความรู้เชิงบูรณาการ เพื่อให้เห็นภาพรวมของการจัดการคลัสเตอร์ด้าน CBT ที่สอดคล้องกับ SEP อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน

## ทบทวนวรรณกรรม (แนวคิด ทฤษฎี)

### แนวคิดว่าด้วยการจัดการคลัสเตอร์

“คลัสเตอร์” (Clusters) เป็นแนวคิดของ Michael E. Porter (1992) แนวคิดนี้มองว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของประเทศใดประเทศหนึ่ง มีได้ขึ้นอยู่กับตัวแปรระดับบุคคล (ชยัน มีความรู้ ฯลฯ) หรือระดับสถานประกอบการ (คุณภาพของพนักงาน ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ) หรือตัวแปรในระดับประเทศ (อัตราค่าจ้างต่ำ ทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ ฯลฯ) แม้ว่าตัวแปรเหล่านี้จะสำคัญ แต่ไม่สามารถนำมาอธิบายความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศได้ เนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่า ไม่มีประเทศใดที่มีความได้เปรียบในทุกๆ อุตสาหกรรม กล่าวอีกแห่งหนึ่งก็คือ แต่ละประเทศต่างมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในบางอุตสาหกรรมเท่านั้น อาทิ ความเป็นหนึ่งของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศใน Silicon Valley ความมีชื่อเสียงของอุตสาหกรรมเครื่องหนังในอิตาลี ความเป็นเลิศของอุตสาหกรรมภาพยนตร์ในสหรัฐอเมริกา และความสุดยอดของอุตสาหกรรมเหล็กกล้าในเยอรมันนี ฯลฯ (Porter, 1992)

ลักษณะสำคัญที่ทำให้ประเทศหนึ่งมีความได้เปรียบในอุตสาหกรรมหนึ่งๆ สืบเนื่องจากอุตสาหกรรมนั้นตั้งรวมกันอยู่ในเขตหรือย่านเดียวกัน ซึ่งเรียกว่า “คลัสเตอร์” สามารถนิยามได้ว่า “คลัสเตอร์” หมายถึง การรวมตัวขององค์การธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกันภายในขอบเขตทางภูมิศาสตร์เดียวกัน แนวคิดนี้มีรากฐานมาจากข้อเท็จจริงที่ว่า ไม่มีองค์การธุรกิจใดดำรงอยู่ได้ตามลำพัง ความสำเร็จขององค์การธุรกิจหนึ่งๆ จึงเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับองค์การธุรกิจอื่นๆ จำนวนมาก

ทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน สถาบันอภินิหารวิชาชีพ สมาคมการค้า องค์การตรวจสอบมาตรฐานทางอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย แหล่งน้ำ กฎหมายส่งเสริมการลงทุน สถาบันที่กำกับการแข่งขัน เป็นต้น “คลัสเตอร์” มีความสำคัญต่อการส่งเสริมให้อุตสาหกรรมหนึ่งๆ เติบโตโดยผ่านการพัฒนาผลิตภาพ นวัตกรรม และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Porter, 1998; Porter & Kramer, 2011, p. 12)

ตัวอย่างของ “คลัสเตอร์ไวน์” ในแคลิฟอร์เนีย ซึ่งประกอบด้วยผู้ผลิตไวน์ 680 แห่ง และผู้ปลูกองุ่น อีกหลายพันราย นอกจากนี้ยังมีผู้ผลิตถังบรรจุไวน์ ผู้ผลิตขวด ผู้ผลิตจุกไม้ก๊อก ผู้ผลิตฉลาก บริษัทโฆษณา นิตยสารเกี่ยวกับไวน์ สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาไวน์ สถาบันฝึกอบรมพนักงาน ร้านขายส่ง และขายปลีกไวน์ รวมทั้งการเชื่อมโยงสู่คลัสเตอร์ทางการเกษตร อาทิ สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาพันธุ์องุ่น ผู้ผลิตปุ๋ย ยาฆ่าแมลง เทคโนโลยีชลประทาน และอุปกรณ์ในการเก็บเกี่ยวองุ่น (Porter, 1998, pp. 78 – 79; 2000, p. 17)

ตัวอย่างของ “คลัสเตอร์เครื่องหนังในอิตาลี” ซึ่งประกอบด้วยบริษัทผลิตรองเท้ายี่ห้อ Ferragamo และ Gucci ที่มีชื่อเสียงก้องโลก รวมทั้งบริษัทที่ผลิตเข็มขัดหนัง เสื้อผ้าหนัง กระเป๋าหนัง และถุงมือหนัง นอกจากนี้ยังมีบริษัทผลิตชิ้นส่วนสำหรับรองเท้า ผู้ผลิตเครื่องจักร ผลิตแทนพิมพ์ ผู้ออกแบบเครื่องหนัง อุตสาหกรรมฟอกและย้อมหนัง ผู้ผลิตตรายี่ห้อ ผู้ผลิตกล่องบรรจุภัณฑ์ บริษัทค้าส่งและค้าปลีก สถาบันฝึกอบรมพนักงาน สถาบันวิจัยและพัฒนาเครื่องหนัง และบริษัทโฆษณา เป็นต้น (Porter, 1998, pp. 79 – 80)

อาจกล่าวได้ว่า “มีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้ประเทศหนึ่งมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ?” จึงเป็นคำถามที่ผิดและทำให้หลงทาง คำถามที่ถูกต้องคือ “มีปัจจัยอะไรที่ส่งผลให้คลัสเตอร์หนึ่งๆ มีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ?” อันเป็นคำถามที่ชี้แนะแนวทางในการศึกษาค้นคว้าได้อย่างตรงประเด็น

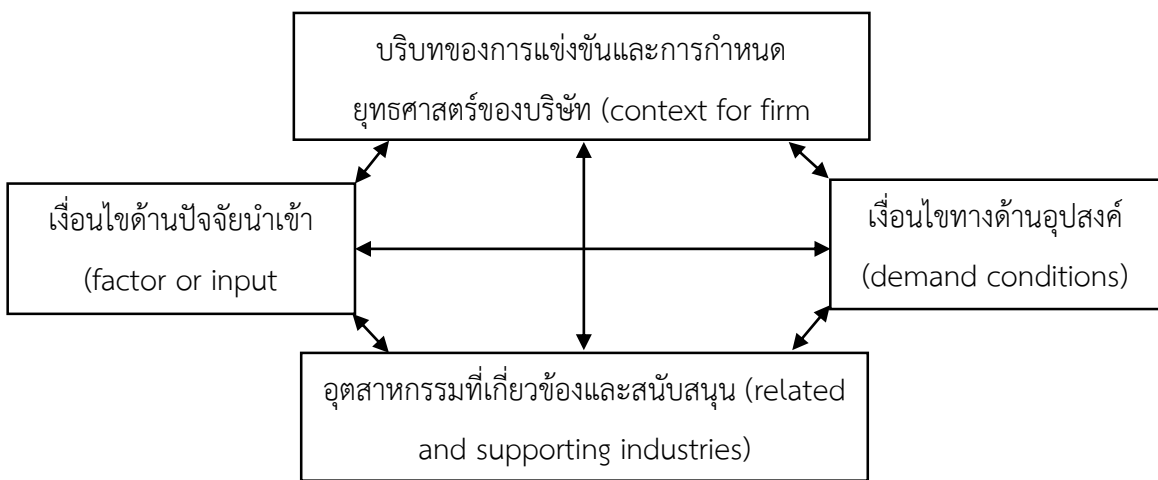
คลัสเตอร์สามารถพัฒนาให้อุตสาหกรรมหนึ่งๆ มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งคลัสเตอร์อาจตั้งอยู่ในเมืองหรือชนบท เกิดในประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนา (Porter, 2000, p. 18) เมื่อองค์การธุรกิจที่เกี่ยวข้องมาตั้งรวมกันในคลัสเตอร์หนึ่งๆ จะก่อให้เกิดพลังทั้งการแข่งขัน (competition) และการหนุนเสริมต่อกัน (complementarity) มีการเชื่อมโยงกับองค์กรส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง และสถาบันการศึกษา (triple helix approach) ซึ่งภาคีต่างๆ เหล่านี้ต่างเข้าไปทำงานร่วมกับผู้ประกอบการธุรกิจคลัสเตอร์อย่างใกล้ชิด ก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างภาคีที่ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน

ประเด็นสำคัญที่ Porter ต้องการอธิบายก็คือ “ความได้เปรียบของภาคธุรกิจ” ที่มาจากการเพิ่มผลิตภาพ อันเป็นผลมาจากการพัฒนา “คุณภาพในระดับสูงของบริษัท” แต่ปัจจัยสำคัญที่

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพดังกล่าวนั้น มิได้เกิดจากปัจจัยภายในบริษัทแต่ละแห่งแต่เพียงอย่างเดียว Porter มองว่าปัจจัยที่สำคัญกว่าแต่มีถูกมองข้ามไปก็คือ “สภาพแวดล้อมของธุรกิจในเศรษฐกิจระดับจุลภาค” ซึ่งก็คือ “คลัสเตอร์” ที่บริษัทนั้นตั้งอยู่นั่นเอง โดย Porter ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์เกี่ยวกับการเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของคลัสเตอร์ที่เรียกว่า “แบบจำลองระบอบเพชร” (diamond model) ซึ่งประกอบด้วยชุดของตัวแปรด้านปัจจัยแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้คลัสเตอร์มีความสามารถในการแข่งขัน

แผนภาพที่ 1 แบบจำลองระบอบเพชร (diamond model – อ้างจาก Porter, 2000, p. 20)



ประการแรก เงื่อนไขด้านปัจจัยนำเข้า (factor or input conditions) หมายถึง สิทธิทรัพย์ที่จับต้องได้ (อาทิ โครงสร้างพื้นฐาน ทรัพยากรมนุษย์ ทุน ทรัพยากรธรรมชาติ) และสิทธิทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (ได้แก่ ข้อมูลที่สำคัญ สถาบันวิจัย กฎหมายการลงทุน) ในการเพิ่มผลิตภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ และทำให้เกิดความเฉพาะที่เอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจภายในคลัสเตอร์ อาทิ กลุ่มอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลได้จัดตั้งสถาบันวิจัยพันธุ์อ้อยสำหรับทำน้ำตาลขึ้นในมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในท้องถิ่น อันจะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลิตภาพ ในขณะที่ท้องถิ่นอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งไม่สามารถทำเช่นนั้นได้

ประการที่สอง บริบทของการแข่งขันและกำหนดยุทธศาสตร์ของบริษัท (context for firm strategy and rivalry) หมายถึง ระเบียบ แรงจูงใจ และบรรทัดฐานต่างๆ ที่ส่งผลต่อการแข่งขัน หากระบบเศรษฐกิจที่ไม่แข่งขันจะส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพในระดับ

สูงสุด หรือในท้องถิ่นที่มีอัตราค่าจ้างต่ำก็จะส่งผลให้ผู้ประกอบการใช้มาตรการลดค่าจ้าง ลดคุณภาพของวัตถุดิบ หรือใช้กลยุทธ์การลอกเลียนแบบ อันทำให้ผลผลิตภาพไม่เพิ่ม ตรงข้ามกับในประเทศที่มีค่าจ้างสูงและสภาพแรงงานเข้มแข็ง ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถรักษาความได้เปรียบโดยการลดค่าจ้างได้ พวกเขาจึงหันมาแสวงหากกลยุทธ์ในการแข่งขันด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ ใช้เทคโนโลยีระดับสูง การวิจัยเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการพัฒนาฝีมือแรงงาน หรืออาจเรียกโดยรวมว่าเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม และเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นลงทุนทางกายภาพไปสู่ทุนที่จับต้องไม่ได้ (ทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยี) ในแง่นี้จึงกล่าวได้ว่านโยบายที่ส่งเสริมนวัตกรรมและผลผลิตภาพจะต้องมุ่งส่งเสริมการแข่งขัน คุ่มครองทรัพย์สินทางปัญญา ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ และปราบปรามการคอร์รัปชัน

ประการที่สาม เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (demand conditions) หมายถึง ลักษณะและขนาดของอุปสงค์ต่อสินค้าในเขตคลัสเตอร์ อุปสงค์เป็นเงื่อนไขสำคัญของการขยายตัวทางธุรกิจ หากเป็นอุปสงค์ที่มุ่งเน้นสินค้าราคาต่ำและไม่เรียกร้องการบริการที่ดีก็จะกระตุ้นให้ผู้ประกอบการหันมาผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพต่ำ ราคาต่ำ และลอกเลียนแบบ อันตรงข้ามกับคลัสเตอร์ที่ผู้บริโภคมีอำนาจซื้อและมีรสนิยมสูงก็จะต้องการสินค้าที่มีคุณภาพสูง อันจะกดดันให้ผู้ประกอบการแข่งขันกันด้วยกลยุทธ์ของการพัฒนาคุณภาพและความแตกต่าง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมและเพิ่มผลผลิตภาพในระยะยาว

ประการสุดท้าย อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน (related and supporting industries) ภายในคลัสเตอร์หนึ่งๆ มีการจัดตั้งอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและพึ่งพิงต่อกัน นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งสถาบันสนับสนุนต่างๆ อาทิ ศูนย์ฝึกอบรม สถาบันวิจัยและพัฒนา ศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ สมาคมการค้า สมาคมอุตสาหกรรม ซึ่งอุตสาหกรรมที่หนุนเสริมต่อกันเหล่านี้ต่างเป็นพลังเสริมและกระตุ้นให้ผู้ประกอบการหันมาพัฒนานวัตกรรมและคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ ผู้ผลิตสินค้าที่เน้นคุณภาพและสร้างความแตกต่าง จะกระตุ้นให้ซัพพลายเออร์ที่แข่งขันกันหันมาใช้กลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งด้วยการส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ

“คลัสเตอร์” ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพ เนื่องจากอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกันมาตั้งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน ทำให้แต่ละบริษัทสามารถจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์ ชิ้นส่วน เครื่องจักร ข้อมูลข่าวสาร และแรงงานมีฝีมือเฉพาะด้านได้ง่าย ผู้ประกอบการที่อยู่ในคลัสเตอร์เดียวกันย่อมมีโอกาสปฏิสัมพันธ์ต่อกัน รู้จักกันและสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยต่อกันได้ง่าย อันทำให้ผู้ประกอบการสามารถติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ง่าย โดยเสียค่าใช้จ่ายในการแสวงหาปัจจัยนำเข้าต่างๆ ในอัตราต่ำ การโอนย้ายงานบางอย่างไปให้บริษัทรับเหมาช่วงดำเนินการก็สามารถ



สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

กระทำได้ง่ายกว่า รวมทั้งภาคธุรกิจยังแสวงหาความร่วมมือระหว่างกัน อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้มีการปรับปรุงกิจกรรมอยู่ตลอดเวลา (Porter, 1998, p. 81)

นอกจากนี้ การเพิ่มผลิตภาพยังเกิดการหนุนเสริมซึ่งกันและกัน (complementarities) ระหว่างสมาชิกของคลัสเตอร์ ดังที่ Porter ได้วิเคราะห์ “คลัสเตอร์การท่องเที่ยว” ที่แสดงให้เห็นว่า นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาไม่เพียงแต่ต้องการสัมผัสเสน่ห์ดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังเกิดจาก “ประสิทธิภาพของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยในการหนุนเสริมระหว่างกัน เช่น โรงแรม ภัตตาคาร ร้านค้า และการเดินทาง เนื่องจากสมาชิกของคลัสเตอร์ต่างพึ่งพิงต่อกันและกัน การดำเนินงานที่ดีของหน่วยธุรกิจหนึ่งก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยธุรกิจอื่นๆ ตามไปด้วย” (Porter, 1998, p. 81) สามารถจำแนกการหนุนเสริมระหว่างกันภายในคลัสเตอร์ออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ (Porter, 1998, pp. 81 – 82; 2000, p. 22)

รูปแบบแรก การหนุนเสริมด้านผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองต่อลูกค้า (complementary products for the buyer) เนื่องจากลูกค้าต้องการบริโภคหลายๆ อย่าง ซึ่งผลิตจากหลายๆ บริษัท อาทิ นักท่องเที่ยวต้องการทั้งห้องพัก ภัตตาคาร มัคคุเทศก์ ร้านค้า รถประจำทาง ชายหาดที่สะอาด ถนนที่ปลอดภัย ฯลฯ ดังนั้น ในการพัฒนาคลัสเตอร์จะต้องดำเนินการในทุกๆ ธุรกิจไปพร้อมๆ กัน ผลิตภัณฑ์ของแต่ละธุรกิจต่างส่งผลกระทบต่อลูกค้าและกระทบต่อคลัสเตอร์โดยรวม อันส่งผลให้ผู้ประกอบการที่หนุนเสริมกันเกิดแรงกระตุ้นที่จะประสานงานและรวมตัวกันเพื่อเสริมธุรกิจและบริการระหว่างกันและกันอย่างใกล้ชิด

รูปแบบที่สอง การประสานกิจกรรมข้ามบริษัทเพื่อเพิ่มผลิตภาพโดยรวมของคลัสเตอร์ (complementarities due to a better alignment of activities among participants) หมายถึง ธุรกิจภายในคลัสเตอร์ที่พึ่งพิง/ หนุนเสริมกันตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ อาทิ อุตสาหกรรมไวน์ ขึ้นอยู่กับผู้เพาะต้นกล้าองุ่น ผู้ปลูกองุ่น บริษัทผลิตไวน์ บริษัทผลิตถังไม้โอ๊ค ฯลฯ ไวน์คุณภาพสูงย่อมเกิดขึ้นไม่ได้ด้วยองุ่น ชั้นเลว ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพสามารถกระทำได้โดยการประสานระหว่างทุกๆ ห่วงโซ่มูลค่าของอุตสาหกรรมเพื่อการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน อาทิ การประสานระหว่างธุรกิจเพื่อพัฒนามาตรฐานของผลิตภัณฑ์ในทุกๆ ขั้นตอน

รูปแบบที่สาม การหนุนเสริมต่อกันทางการตลาด (marketing complementarities) เมื่อคลัสเตอร์สามารถพัฒนาจนกระทั่งมีชื่อเสียง ก็จะส่งผลให้บริษัทในคลัสเตอร์นั้นได้รับความน่าเชื่อถือตามไปด้วย เช่น ความมีชื่อเสียงของคลัสเตอร์เครื่องหนังในอิตาลี ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทผลิตรองเท้า ผลิตเข็มขัดหนัง กระเป๋าหนัง และถุงมือหนัง ต่างได้รับความนิยมตามไปด้วย นอกจากนี้สมาชิกของคลัสเตอร์ยังสามารถจัดทำการตลาดร่วมกัน อาทิ จัดงานแสดงสินค้า จัดทำนิตยสารเพื่อประชาสัมพันธ์สินค้าร่วมกัน ฯลฯ



สำหรับการบริหารจัดการคลัสเตอร์นั้น Porter มองว่า “ภาวะผู้นำ” ภายในคลัสเตอร์ควรเป็นของภาคเอกชน คลัสเตอร์ที่จัดตั้งโดยภาครัฐและภาครัฐเข้าไปกำกับ/ ควบคุมในการพัฒนาอย่างใกล้ชิดเกินไปมักจะนำไปสู่ความอ่อนแอและล้มเหลว เนื่องจากไม่ทำให้คลัสเตอร์นั้นพยายามสร้างความเข้มแข็งที่มาจากภายในของตัวเองได้อย่างแท้จริง ข้อเสนอแนะก็คือ ควรให้ภาคเอกชนเป็นผู้นำในการพัฒนาคลัสเตอร์ส่วนภาครัฐทำหน้าที่ให้การสนับสนุนอย่างกระตือรือร้นมากกว่า

อย่างไรก็ตาม การที่นักธุรกิจมาตั้งสถานประกอบการในบริเวณใกล้เคียงกันนั้นมิได้นำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยตัวมันเอง แต่จุดแข็งของคลัสเตอร์เกิดจากการจัดการกับพลังของการแข่งขันไปพร้อมๆ กับความร่วมมือระหว่างภาคีต่างๆ ในทางปฏิบัติจะพบว่า การจัดการกับพลังดังกล่าวปรากฏให้เห็นในรูปของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การพัฒนาคลัสเตอร์จึงจำเป็นต้องเสริมสร้างช่องทางการสื่อสารแบบเปิดหลายๆ ช่องทาง เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจและความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศจากการสื่อสารแบบเปิดจะนำไปสู่การพัฒนาคลัสเตอร์และการเพิ่มผลิตภาพอย่างแท้จริง

#### การประยุกต์ใช้คลัสเตอร์ในการบริหารจัดการ CBT

แนวคิด “คลัสเตอร์” ข้างต้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวในประเทศต่างๆ อาทิ อิตาลี ฮังการี ฝรั่งเศส ไอร์แลนด์ นอร์เวย์ รัสเซีย โปแลนด์ เอสโตเนีย และยูเครน เป็นต้น (Bezkhlibna & Nykonenko, 2017, p. 7) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอีกหลายชิ้นที่แสดงให้เห็นถึงความแพร่หลายของการจัดการคลัสเตอร์ด้านการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการบูรณาการทั้งแนวตั้งและแนวนอน เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนในประเทศไทยมีการศึกษาคลัสเตอร์ด้านการท่องเที่ยวที่เกาะสมุย (Thaithong, 2016)

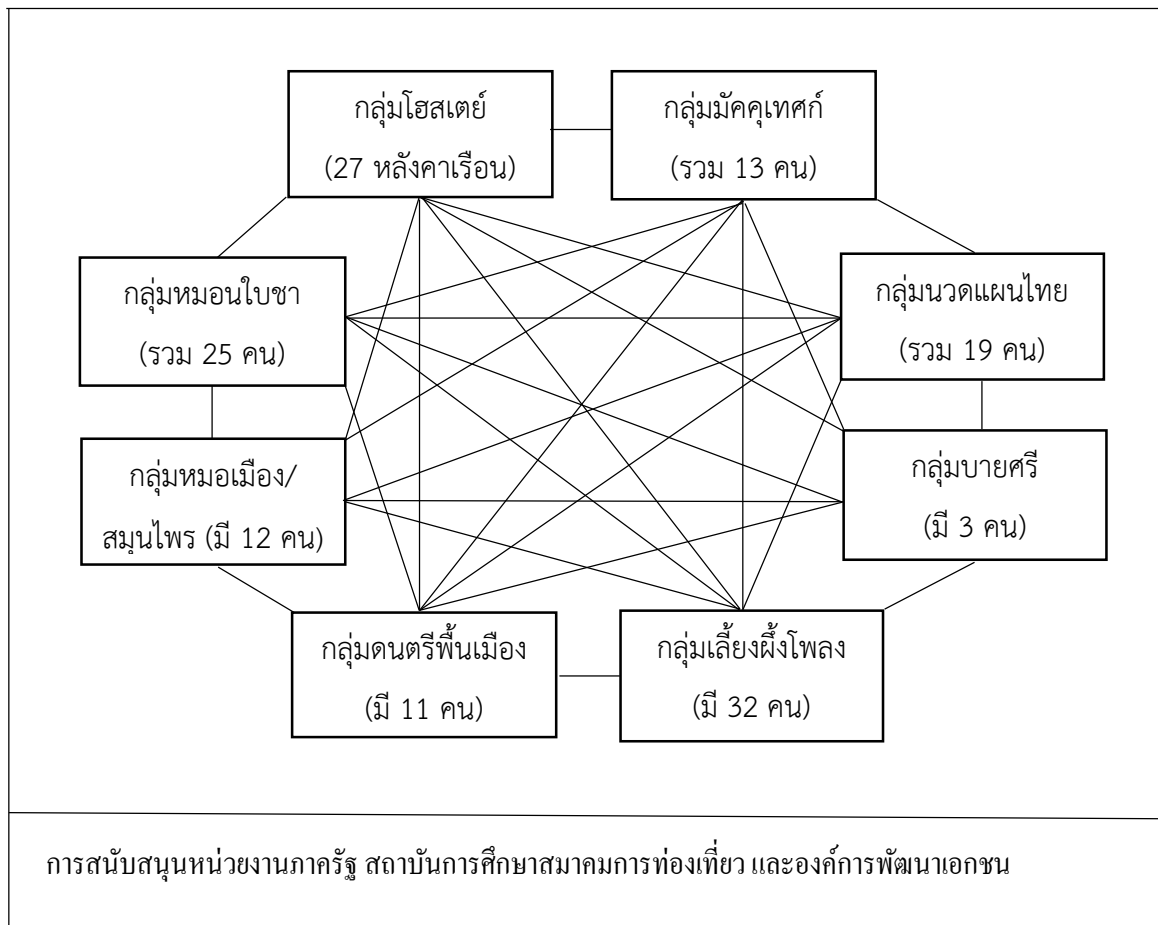
อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมามีการนำ “คลัสเตอร์” ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการท่องเที่ยวกระแสหลักที่เน้นปริมาณ แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่าสามารถนำคลัสเตอร์ไปใช้กับ CBT ได้เช่นเดียวกัน ดังคำชี้แนะของ Porter (2000) ที่ว่า สามารถนำคลัสเตอร์ไปใช้ในชนบทและในท้องถิ่นได้ ผู้เขียนจะได้ยกตัวอย่างในกรณีของชุมชน แม่กำปอง เชียงใหม่ เพื่อสนับสนุนความคิดดังกล่าวตามลำดับ

ชุมชนแม่กำปอง ตั้งอยู่บนเนินเขาที่อุดมสมบูรณ์และมีอากาศเย็นตลอดทั้งปี มีผู้อาศัยทั้งสิ้น 134 ครัวเรือน ส่วนใหญ่มีอาชีพเก็บเห็ดและทำสวนกาแฟ ชาวบ้านจัดทำ CBT ตั้งแต่ปี 2543 มีกลุ่มธุรกิจที่เชื่อมโยงต่อกัน 8 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มโฮมสเตย์ 2) กลุ่มมัคคุเทศก์ (ให้บริการนำเที่ยวเดินป่า) 3) กลุ่มนวดแผนไทย (ส่งมอบไปให้บริการในโฮมสเตย์) 4) กลุ่มหมอนใบชา (ผลิตหมอนเพื่อจำหน่ายแก่นักท่องเที่ยวในหมู่บ้าน) 5) กลุ่มหมอนเมือง/ สมุนไพร (บริการด้านสุขภาพ) 6) กลุ่มดนตรีพื้นเมือง 7) กลุ่มบายศรี และ 8) กลุ่มเลี้ยงผึ้งโพรง (ผลิตน้ำผึ้ง ตัวอ่อน และ

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

รังผึ้งวางขายในชุมชน) (นันทวดี วีระพันธ์, 2558, หน้า 60-63) โดยในปี 2556 มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาทั้งสิ้น 5,000 คน ก่อให้เกิดรายได้ 3,000,000 บาท มีชาวบ้านที่ได้ประโยชน์โดยตรงประมาณ 70 ครัวเรือน ส่วนชาวบ้านที่เหลือต่างได้รับประโยชน์จาก CBT ทางอ้อม

**แผนภาพที่ 2** การประยุกต์ใช้แนวคิด “คลัสเตอร์” ในการศึกษา CBT ของชุมชนแม่กำปอง จ.เชียงใหม่



เพื่อให้ชาวบ้านทุกครัวเรือนได้รับประโยชน์จาก CBT ชุมชนแม่กำปองจึงมีข้อตกลงร่วมที่จะให้หักรายได้จากทุกกลุ่มเพื่อนำมาจัดสรรเป็นกองทุนต่างๆ ได้แก่ กองทุนสหกรณ์ กองทุนกลางพัฒนาหมู่บ้าน กองทุนสำหรับบริหารจัดการ CBT และกองทุนสวัสดิการชุมชน นอกจากนี้ ชาวบ้านยังร่วมมือกันทำให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจ เช่น การรักษาความสะอาด ปลูกต้นไม้รอบชุมชน การรักษาระบบสาธารณสุขปศุสัตว์ และช่วยกันดูแลความปลอดภัยภายในชุมชน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม

ก็ตาม ในแง่ของการบูรณาการในแนวนอน ที่ได้รับการหนุนเสริมจากหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และองค์การพัฒนาเอกชน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง แต่เนื่องจากชุมชนมีความเข้มแข็งจึงทำให้สามารถจัดการ CBT ได้ด้วยตัวเอง

### ผลกระทบด้านลบของการจัดทำ CBT

อย่างไรก็ตาม โดยข้อเท็จจริงนั้นการริเริ่มจัดตั้ง CBT ในช่วงแรกๆ มักประสบปัญหาและอุปสรรคเป็นจำนวนมาก ซึ่งสาเหตุใหญ่เกิดจากช่องว่างระหว่างเจ้าบ้านที่มีอาชีพเกษตรกรอยู่ในชุมชน กับนักท่องเที่ยวซึ่งเป็นคนชั้นกลางในเมือง ด้วยวิถีชีวิตที่แตกต่างกันส่งผลให้การส่งมอบบริการจากเจ้าบ้านบ่อยครั้ง ไม่สอดคล้องกับความต้องการของแขกผู้มาเยือน อาทิ อาหารรสจัดเกินไป ห้องน้ำไม่สะอาด ห้องนอนขาดการถ่ายเทอากาศ แสงสว่างไม่เพียงพอ และมีกลิ่นอับ เป็นต้น นอกจากนี้ผู้ประกอบการ CBT ยังขาดความรู้เกี่ยวกับการตลาด การทำบัญชี และการบริหารจัดการสมัยใหม่ จึงพบว่าโครงการ CBT หลายแห่งประสบปัญหานักท่องเที่ยวไม่สามารถเข้าถึงได้เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ CBT ที่จัดตั้งใหม่ประสบกับภาวะชบเซา ไม่ค่อยมีนักท่องเที่ยว และบางแห่งต้องปิดตัวลง

จากปัญหา CBT ที่ประสบความล้มเหลวดังกล่าว ทำให้หลายๆ ฝ่าย (อาทิ ผู้ประกอบการ CBT นักพัฒนาเอกชน และนักวิชาการ) ต่างพยายามคิดค้นวิธีการบริหารจัดการ CBT ที่มีประสิทธิผล แนวคิดคลัสเตอร์ก็เป็นแนวคิดหนึ่งที่สามารถนำไปใช้กับ CBT เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านการให้บริการและการต้อนรับ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในบริการ อันจะนำไปสู่การเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและการเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อ CBT ในชุมชนที่เริ่มมีนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ก็จะกลายเป็นที่สนใจของสื่อมวลชน และหน่วยงานของรัฐก็จะเดินทางเข้าไปให้การส่งเสริมกันเป็นจำนวนมาก อันส่งผลให้สถานที่แห่งนั้นตกเป็นข่าวในโทรทัศน์บ่อยๆ ยิ่งกลายเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยว ส่งผลให้ชุมชนแห่งนั้นมีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จนทำให้ CBT บางแห่งเปลี่ยนไปเป็น “การท่องเที่ยวที่เน้นปริมาณ” อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มีการสร้างรีสอร์ทเพิ่มขึ้นจำนวนมาก การขยายร้านอาหาร รวมทั้งผู้ประกอบการภายนอกที่มีทุนมากก็มักเข้ามาลงทุนเพื่อสร้างรีสอร์ทขนาดใหญ่ สร้างคาราโอเกะ ร้านเหล้า ฯลฯ ผลที่ตามมาก็คือ ที่ดินภายในชุมชนมีราคาสูงขึ้นอย่างรวดเร็วอันเป็นแรงดึงดูดให้ชาวบ้านไม่ปฏิเสธหากมีนายหน้าเข้ามาติดต่อขอซื้อที่ดินของตน

บ้านแม่กำปองเป็น CBT หนึ่งที่เติบโตอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบภายในช่วงเวลา 4-5 ปี นอกจากนี้ยังมีอีกหลายกรณีที่ประสบปัญหาแบบเดียวกัน อาทิ สวนผึ้ง ตลาดน้ำอัมพวา วังน้ำเขียว คีรีวง และหลายๆ ชุมชนในแม่ฮ่องสอน ชุมชนเหล่านี้ต่างประสบปัญหาเนื่องจากนักท่องเที่ยวเข้าไปใช้บริการกันอย่างหนาแน่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเทศกาล (วันปีใหม่ วัน

สมศักดิ์ สามัคคีธรรม

สงกรานต์ วันหยุดติดต่อกันหลายวัน) อันก่อให้เกิดปัญหาการติดถนนทางเข้าหมู่บ้านยาวถึง 5 กิโลเมตร การดื่มสุรา ร้องเพลงเสียงดัง ชยะสนั้ชุมชน ปัญหาน้ำกินน้ำใช้ไม่เพียงพอ กระแสไฟฟ้าอ่อน ไม่มีที่จอดรถ ร้านอาหารแน่นจนไม่มีที่นั่ง เกิดมลภาวะทางน้ำและทางอากาศ ห้องส้วมไม่เพียงพอ ร้านอาหารหลายแห่งเปิดเพลงเสียงดังรบกวนเพื่อนบ้าน ปัญหาโสเภณี ยาเสพติด ฯลฯ ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผลที่ติดตามมาก็คือเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างซับซ้อน

ตัวอย่างของตลาดน้ำอัมพวา (สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, สุจิตรา สามัคคีธรรม, นุสราน บุญสนอง และสมชาย กำปั่นทอง, 2550) ซึ่งจัดตั้งขึ้นในปี 2557 แต่เติบโตอย่างรวดเร็วจนเกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างกว้างขวาง และนำไปสู่ความขัดแย้งภายในท้องถิ่นอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

กรณีแรก ความขัดแย้งในแนวทางการพัฒนา ระหว่างกลุ่มผู้ประกอบการท่องเที่ยว (รีสอร์ท คนขับเรือ ร้านค้า ร้านอาหาร ฯลฯ) ซึ่งต้องการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เน้นปริมาณ กับกลุ่มอนุรักษ์ (ชาวบ้านริมคลอง นักพัฒนาเอกชน นักวิชาการ และผู้ประกอบการท่องเที่ยวบางส่วน) กลุ่มแรกมองว่าจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มจะทำให้จังหวัดได้ประโยชน์ มีความเจริญ ประชาชนมีงานทำและมีรายได้ ส่วนกลุ่มที่สองมองว่าการท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็วเกินไปจะส่งผลให้ชาวบ้านปรับตัวไม่ทัน และการเสื่อมสลายของวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ยังมีความเอื้ออาทรต่อกัน นำไปสู่ความละโมภ แก่งแย่ง สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม และชาวบ้านจะตกเป็นเหยื่อของการพัฒนา กลุ่มที่สองจึงสนับสนุนให้การท่องเที่ยวเติบโตอย่างช้าๆ เพื่อให้ชาวบ้านสามารถเรียนรู้ได้อย่างเท่าทัน เป็นฝ่ายรุกในการพัฒนา และป้องกันมิให้เกิดผลลบต่อชุมชน รวมทั้งยังสามารถอนุรักษ์วิถีชีวิตของท้องถิ่นพร้อมๆ กับเปิดรับวัฒนธรรมจากภายนอกอย่างเลือกสรรแบบค่อยเป็นค่อยไป ความขัดแย้งระหว่างสองฝ่ายดังกล่าวแสดงให้เห็นในเวทีการประชุมหลายๆ ครั้ง

กรณีที่สอง ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มขับเรือหางยาว กับชาวบ้านที่ปลูกบ้านอาศัยอยู่ริมชายฝั่งแม่น้ำ เนื่องจากผู้ขับเรือหางยาวนำนักท่องเที่ยวไปชมหิ่งห้อย ซึ่งมักขับด้วยความเร็วสูงเพื่อให้ได้หลายรอบในแต่ละวัน (รายได้ขึ้นอยู่กับจำนวนรอบ) แต่การขับเรือด้วยความเร็วสูงส่งผลให้เสียงดังมากจนทำให้ชาวบ้านริมคลองนอนไม่หลับ นอกจากนี้แรงคลื่นจากเรือยังกัดเซาะริมคลอง ในที่สุดชาวบ้านได้ต่อสู้โดยการรวมตัวกันไปตัดต้นลำพู ซึ่งเป็นที่อยู่อาศัยของหิ่งห้อยเพื่อเป็นการประท้วง ทางกรมได้แก้ปัญหาโดยออกคำสั่งให้ใช้เรือพายสำหรับนำนักท่องเที่ยวไปชมหิ่งห้อย ส่วนเรือหางยาวให้แล่นได้เฉพาะในแม่น้ำสายใหญ่ นอกจากนี้ยังไม่อนุญาตให้เรือหางยาวแล่นในช่วงพฤศจิกายนถึงเมษายนของแต่ละปี คำสั่งของทางการดังกล่าวได้ส่งผลให้ผู้ขับเรือหางยาวกว่า 100 คนออกมาประท้วงที่หน้าศาลากลางจังหวัด จนกระทั่งผู้ว่าราชการจังหวัดยินยอมยกเลิกคำสั่ง

โดยคนขับเรือยินยอมขับเรือให้ช้าลง พร้อมกับยินยอมต่อท่อไอเสียให้ยาวกว่าเดิมเพื่อป้องกันเสียงไม่ให้ดังมาก เพื่อลดผลกระทบต่อชาวบ้านที่อาศัยอยู่ริมคลอง

กรณีที่สาม เกิดปี 2555 เนื่องจากการก่อสร้างโรงแรมห้าดาวในตลาดน้ำอัมพวาของนายชูชัย ชัยฤทธิเลิศ ส่งผลให้มีการรื้อถอนเรือนแถวไม้แบบดั้งเดิม 12 ห้อง นำไปสู่การเดินขบวนประท้วงของชาวบ้านหลายร้อยคน จนกระทั่งนำไปสู่การจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายกว่า 300 คน ณ ห้องประชุมสาธารณสุขเทศบาล ต.อัมพวา ซึ่งนายชูชัยได้ชี้แจงแนวทางการปรับปรุงโครงการ โดยจะไม่รื้อถอนห้องแถวทั้ง 12 ห้อง แต่จะปรับปรุงให้เหมือนเดิม ส่วนรูปแบบของตัวอาคารโรงแรมได้นำเสนอ 6 รูปแบบให้คนในท้องถิ่นเลือก ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่ 5 ซึ่งจะทำให้มีการปรับแบบตัวอาคาร ทรงแหล่งคา และปรับสีให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น และลดรายละเอียดความเป็นยุโรปให้น้อยลง อันส่งผลให้ความขัดแย้งยุติลง ก่อสร้าง “โรงแรมชูชัยบุรี ศรีอัมพวา” จึงดำเนินการต่อจนสำเร็จ

การพัฒนาการท่องเที่ยวบนเกาะช้าง จังหวัดตราด เป็นอีกกรณีหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาที่เร่งรัดความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อันก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติในระดับสูง ผลการวิจัยของพิศุจน์ รัตนวงศ์ (2553) พบว่า การพัฒนาเกาะช้างด้วยความเร่งรีบส่งผลให้ชาวบ้านในท้องถิ่นขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับได้รับผลกระทบจากการพัฒนาอย่างมากเนื่องจากชาวบ้านปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ทัน ขาดการวางแผนเมือง และขยายตัวโดยขาดการเตรียมความพร้อม ส่งผลผลกระทบต่อวัฒนธรรมท้องถิ่นและทรัพยากรธรรมชาติ ในขณะที่ผู้ได้รับประโยชน์ คือ นักลงทุนจากภายนอกเท่านั้น

ไม่เพียงแต่ในประเทศไทยเท่านั้น CBT ในต่างประเทศก็ประสบปัญหาการเติบโตอย่างรวดเร็วจนก่อให้เกิดปัญหาเป็นจำนวนมากเช่นกัน (Giampiccoli & Nauright, 2010; Giampiccoli & Saayman, 2016; Giampiccoli, Saayman & Jugmohan, 2016; Hall, 1994; Goodwin & Santilli, 2017; Wyllie, 1998) กล่าวได้ว่า แนวคิด CBT แม้มีการกล่าวถึงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมไว้อย่างชัดเจน แต่ CBT ก็ประสบปัญหาในภาคปฏิบัติเมื่อผู้ประกอบการ CBT ให้ความสำคัญกับการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว (เพื่อกำไรก้อนใหญ่) โดยยินยอมให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม พร้อมกับโยนต้นทุนที่เป็นผลกระทบเชิงลบไปให้ชุมชนเป็นผู้แบกรับภาระแทน (negative externalities or spillover cost)

### ตัวแบบที่เหมาะสมสำหรับการทำ CBT ตามหลัก SEP และมีความยั่งยืน

การพัฒนา CBT ที่เน้นเติบโตด้านเศรษฐกิจเพียงมิติเดียวจนก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชนตามที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (sufficiency economy philosophy – SEP) มาประยุกต์ใช้อย่างเร่งด่วนและจริงจัง เพื่อควบคุมผลกระทบเชิงลบ พร้อมๆ กับพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้ ดังจะได้นำเสนอตามลำดับในส่วนนี้

แนวคิด SEP ประกอบด้วย 3 ห่วง (พอประมาณ มีเหตุมีผล และมีภูมิคุ้มกัน) และ 2 เงื่อนไข (ความรู้ และคุณธรรม) (บุญทัน ดอกไธสง, 2560) การนำ SEP มาประยุกต์ใช้กับ CBT จะก่อให้เกิดความยั่งยืน เนื่องจาก SEP ชี้แนะให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวมี “ความพอประมาณ” ไม่เร่งรีบให้การท่องเที่ยวเติบโตอย่างรวดเร็วเกินไปเพราะจะทำให้ชาวบ้านปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงไม่ทัน อันจะส่งผลให้ชาวบ้านตกเป็นเหยื่อของการเปลี่ยนแปลง จึงกล่าวได้ว่า นอกจากนี้ การเร่งเติบโตที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ต่างเป็นการทำลายภูมิคุ้มกันของชุมชนที่เกิดขึ้นโดยขาดความสมเหตุสมผลอย่างชัดเจน

แท้จริงแล้ว SEP มิได้ปฏิเสธการเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่มองว่าการเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไปจะเหมาะสมกว่าเนื่องจากชาวบ้านจะได้มีโอกาสเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลให้พวกเขาสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน ซึ่งจะเป็นผลบวกต่อพวกเขาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไปเป็นการจัดการที่สมเหตุสมผล ในขณะที่การยึดมั่นในหลัก “คุณธรรม” ผ่านการอยู่ร่วมกันแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยและการแบ่งปัน การเสียสละเพื่อส่วนรวม ไม่ผลักรถยนต์ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมไปให้ชุมชนรับผิดชอบ รวมทั้งเงื่อนไข “ความรู้” ในการบริหารจัดการ CBT อย่างยั่งยืน จะทำให้ชาวบ้านดำเนินการ CBT ด้วยความมั่นใจและทำงานโดยไม่ผิดพลาด

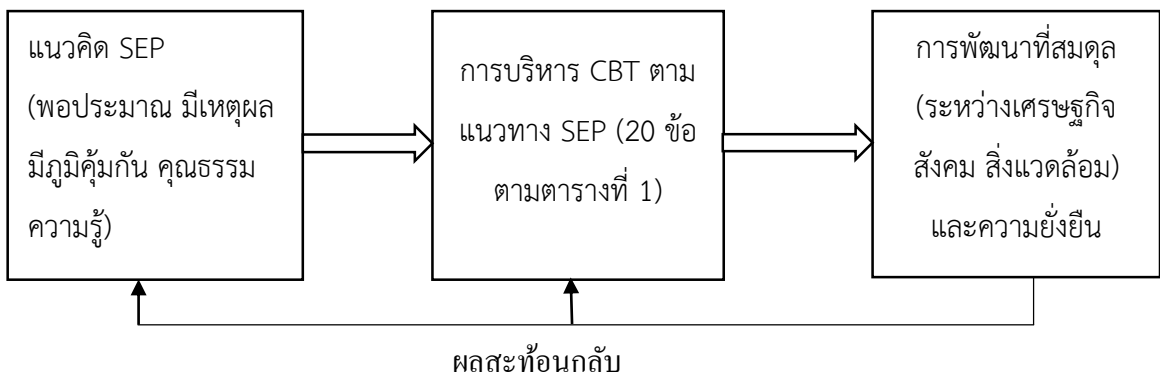
## ตารางที่ 1 การพัฒนา CBT ตามแนวทาง SEP

3 ห่วง 2 เงื่อนไข	แนวทางการดำเนินงานของ CBT
พอประมาณ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ควบคุมการขยายตัวของ CBT ให้เติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่มีความมั่นคง</li> <li>2. ชักจูงชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการทำ CBT เพื่อรับประโยชน์ร่วมกัน</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต วัฒนธรรมท้องถิ่น</li> <li>4. เน้นประโยชน์ระยะยาวของส่วนรวม/ ส่วนตัว มากกว่าประโยชน์ส่วนตัวระยะสั้น</li> </ol>
มีเหตุมีผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาความเป็นไปได้และผลกระทบอย่างรอบคอบ เพื่อวางแผนพัฒนา CBT</li> <li>2. ไม่กู้เงินจำนวนมากเพื่อนำมาขยายกิจการที่ใหญ่โตเกินไป และจัดการความเสี่ยง</li> <li>3. จะต้องให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง เพื่อจะได้พิจารณาด้วยความรอบคอบ ก่อนนำไปสู่การตัดสินใจของคณะกรรมการฯ</li> </ol>
มีภูมิคุ้มกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการฯ มีการบริหารจัดการที่โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล และตรวจสอบได้</li> <li>2. ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการหนุนเสริมต่อกันตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ</li> <li>3. สร้างเครือข่ายกับองค์กรภายนอก เพื่อความร่วมมือและหนุนช่วยระหว่างกัน</li> <li>4. กำกับติดตามและควบคุมเพื่อมิให้เกิดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม</li> <li>5. ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลัก SEP จนกลายเป็นวัฒนธรรมของชุมชน</li> </ol>
ความรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการฯ แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการ CBT ที่มีความยั่งยืน</li> <li>2. คณะกรรมการฯ แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. คณะกรรมการฯ แสวงหาความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น</li> <li>4. มีการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ สู่สมาชิกของชุมชน</li> <li>5. สร้างโอกาสให้แขกได้เรียนรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น</li> </ol>
คุณธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คณะกรรมการมีความซื่อสัตย์ เสียสละ ขยันขันแข็ง และเป็นแบบอย่างแก่สมาชิก</li> <li>2. สมาชิกมีสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชน ไม่ทิ้งขยะ และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม</li> <li>3. นำผลกำไรบางส่วนจาก CBT มาใช้ในการจัดสวัสดิการแก่สมาชิกของชุมชน</li> </ol>

ตารางข้างต้นแสดงให้เห็นถึงหลักที่ควรปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการ CBT ตามแนวทาง SEP ดังนั้นจึงสามารถพัฒนาไปสู่ “โมเดลที่เหมาะสมในการจัดการ CBT ตามแนวทาง SEP ที่เชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังจะได้แสดงไว้ในแผนภาพข้างล่างนี้



### แผนภาพที่ 3 โมเดลการจัดการ CBT ตามแนวทาง SEP ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน



#### บทสรุป

กล่าวโดยสรุป CBT เป็นการท่องเที่ยวทางเลือกที่สำคัญ เนื่องจากก่อให้เกิดการสร้างงานในชนบท กระจายรายได้ พัฒนาชุมชน และการอนุรักษ์ธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม CBT ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ส่วนใหญ่ประสบความล้มเหลวเนื่องจากมีนักท่องเที่ยวจำนวนน้อยด้วยเหตุที่ชาวบ้านโดยทั่วไปขาดความรู้ในการประกอบการที่ดี ด้วยเหตุนี้จึงมีนักวิชาการและเจ้าหน้าที่ของรัฐพยายามเสนอแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหาร มีการจัดทำ “มาตรฐานคุณภาพในการบริหารจัดการโฮมสเตย์และ CBT” ภายใต้บริบทดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า “การจัดการคลัสเตอร์” เป็นแนวคิดหนึ่งที่มีประโยชน์ต่อการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันผ่านการหนุนเสริมระหว่างกันในทุกๆ ห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจ และการบูรณาการแนวนอนกับหน่วยงานภาครัฐและสถาบันการศึกษา นำไปสู่การพัฒนาตามแบบจำลองระบบเพชรดังที่กล่าวมาข้างต้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนา CBT โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวอย่างรวดเร็ว แต่ในที่สุดมักก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อชุมชนหลายๆ ด้านดังที่ปรากฏให้เห็นในหลายๆ แห่ง ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงเสนอให้นำแนวคิด SEP มาประยุกต์ใช้ควบคู่กันไปด้วยเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา CBT ที่ยั่งยืน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยง CBT เข้ากับการพัฒนาชุมชนได้อย่างกลมกลืน

การศึกษาครั้งนี้เป็นแต่เพียงแนวความคิด ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อในอนาคต โดยการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่มีชาวบ้านเข้าร่วมในการศึกษาด้วย โดยทดลองนำเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีอยู่เป็นจำนวนมากมาประยุกต์ใช้ พร้อมกับเชื่อมโยง CBT เข้ากับมิติต่างๆ ของชุมชน อาทิ การทำเกษตรกรรมซึ่งเป็นอาชีพหลักของชาวบ้าน การดำเนินชีวิตในแต่ละวัน การพัฒนาสวัสดิการชุมชนการอนุรักษ์ธรรมชาติ และการสืบทอด

วัฒนธรรม ภายใต้ฐานคติที่ว่า การพัฒนาที่บูรณาการมิติต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืนเท่านั้น จึงจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

### รายการอ้างอิง

- จิราภรณ์ แก้วมณี. (2557). *การจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ชุมชนบ้านหัวเขาจีน อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2557). *ท่องเที่ยววิถีไทย*. วันที่ค้นข้อมูล 30 กรกฎาคม 2561, จาก [www.tourvtthai.com](http://www.tourvtthai.com)
- นันทวดี วีระพันธ์. (2558). *การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ กับการพัฒนา: กรณีศึกษาหมู่บ้านแม่กำปอง ตำบลห้วยแก้ว อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2560). *ปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 9(พิเศษ), 27 – 67.
- พิศุจน์ รัตนวงศ์. (2552). *การบริหารนโยบายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: กรณีศึกษาเกาะช้างและพื้นที่เชื่อมโยงจังหวัดตราด*. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก*, 1(1).
- วัฒนา ชัยสถาพร. (2552). *การสร้างชุมชนเข้มแข็งบนพื้นฐานของการประกอบการโฮมสเตย์ ในอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม*. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก*, 1(1).
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม, สุจิตรา สามัคคีธรรม, นุสรา บุญสนอง และสมชาย กำปั่นทอง. (2550). *ปัญหาการจัดการโฮมสเตย์ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง: ศึกษากรณีอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม*. รายงานผลการวิจัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกริก.
- สมศักดิ์ สามัคคีธรรม และคณะ. (2552). *การจัดการโฮมสเตย์ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง กรณีศึกษาอำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม*. *วารสารร่วมพฤษ*, 25(2), 145.
- Ahebwa, W. M., & Duim, R. (2013). Conservation, Livelihoods, and Tourism: A Case Study of the Buhoma-Mukono Community-based Tourism Project in Uganda. *Journal of Park and Recreation Administration*, 31(3), pp. 96 – 114.

- Bezkhlibna, A., & Nykonenko, S. (2017). Strengthening of Regional Tourism Development by Creating Tourism Clusters in the Cities of Ukraine. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, Faculty of Economics & Administration*, 24(40), 5 – 15.
- Giampiccoli, A., & Nauright, J. (2010). Problems and Prospects for Community-Based Tourism in the New South Africa: The 2010 FIFA World Cup and Beyond. *African Historical Review*, 42(1), 42-62.
- Giampiccoli, A., & Kalis, J. H. (2012). Tourism, Food, and Culture: Community-based Tourism, Local Food, and Community Development in Mpondoland. *Culture, Agriculture, Food and Environment*, 34(2), 101 – 123.
- Giampiccoli, A., & Saayman, M. (2016). Community-based Tourism: From a Local to a Global Push. *Acta Commercii – Independent Research Journal in the Management Sciences*, 16(1), 1 – 10.
- Giampiccoli, A., Saayman, M., & Jugmohan, S. (2016). Are Albergo Diffuso and Community-based Tourism the Answers to Community Development in South Africa?” *Development Southern Africa*, 33(3), 548 – 561.
- Goodwin, H., & Santilli, R. (2017). *Community-based Tourism: A Success?*, Retrieved September 16, 2017, from [www.haroldgoodwin.info/uploads/CBTaSuccessPub.pdf](http://www.haroldgoodwin.info/uploads/CBTaSuccessPub.pdf)
- Hall, C. M. (1994). *Tourism and Politics: Policy, Power and Place*. Chicester, UK: John Wiley and Sons.
- Liu, Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(6), 459 – 475.
- Lopez-Guzman, T., Borges, O., & Castillo-Canalejo, A. M. (2011). Community-based Tourism in Cape Verde – A Case Study. *Tourism and Hospitality Management*, 17(1), 35 – 44.
- Porter, M. E. (1992). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, November – December, 77 – 90.

### CHAPTER 3

- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rui, S. (2018). *Report on World Tourism Economy Trends (2018)*. Retrieved August 3, 2018, from <https://www.usip.org>
- Ruiz-Ballesteros, E., & Caceres-Feria, R. (2016). Community-based and Amenity Migration in Community-based Tourism Development: An Approach from Southwest Spain. *Tourism Management*, 54, 513 – 523.
- Satarat, N. (2010). *Sustainable Management of Community-based Tourism in Thailand*. Ph.D. (Development Administration), School of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA), Thailand.
- Thaithong, N. (2016). *An Investigation of Tourism Stakeholders Networks and Cluster Sustainability in Samui Island, Thailand*. Ph.D. thesis, Business School, University of Hull.
- Wyllie, R. (1998). Not in Our Backyard: Opposition to Tourism Development in a Hawaiian Community. *Tourism Recreation Research*, 23(1), 55-64.