

ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง: สมรรถนะสำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสังคม ในบริบทการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู

Changemakers: Core Competencies of Social Entrepreneurships in the Context of Regenerative Tourism

ปรีดารี สิริรัตน์

Preedaree Sirirat

อาจารย์ประจำวิทยาลัยการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมบริการ, มหาวิทยาลัยนครพนม

Lecturer, College of Tourism and Service Industry, Nakhon Phanom University, Email: preedaree@npu.ac.th

Corresponding Author, Tel. 097-015-1967, Email: preedaree@gmail.com, preedaree@npu.ac.th

(Received: October 25, 2025 ; Revised November 17, 2025 ; Accepted: November 17, 2025)

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนผ่านของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่แนวคิด “การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู” ทำให้บทบาทของผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนผู้ประกอบการเพื่อสังคมให้สามารถสร้างคุณค่าร่วมระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะสำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสังคมในบริบทของการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู โดยอาศัยแนวคิดผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นกรอบการวิเคราะห์ ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมจากงานวิจัยและกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศระบุว่าผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จในฐานะผู้ประกอบการเพื่อสังคมในยุคการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู ต้องมีสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์เชิงระบบ มองการท่องเที่ยวเป็นระบบเชิงสังคม-เศรษฐกิจ-สิ่งแวดล้อม และสามารถออกแบบกลยุทธ์เพื่อฟื้นฟูระบบ 2) การสื่อสารด้วยความเข้าใจและสร้างสรรค์เพื่อการมีส่วนร่วมของชุมชน 3) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม 4) การเสริมพลังชุมชนอย่างมีส่วนร่วมให้ชุมชนเป็นเจ้าของกิจกรรมและผลลัพธ์ และ 5) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน ข้อเสนอแนะเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในอนาคตและการพัฒนาผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จำเป็นต้องมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบ ลงมือทำด้วยการบูรณาการความรู้ข้ามศาสตร์เพื่อเสริมสร้างการท่องเที่ยวที่ฟื้นฟูทั้งผู้คน ชุมชน และสิ่งแวดล้อมตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นรูปธรรม

คำสำคัญ: ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง, ผู้ประกอบการเพื่อสังคม, ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง, การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู, เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

Abstract

The transition of the tourism industry toward the concept of regenerative tourism has positioned changemakers as a crucial driving force in empowering social entrepreneurs to create shared value across the economic, social, and environmental dimensions of sustainability. This article aims to synthesize the key competencies of social entrepreneurship within the context of regenerative tourism by employing the concept of changemakers as an analytical framework. A synthesis of literature and case studies from both domestic and international sources reveals that successful changemakers, acting as social entrepreneurs in the regenerative tourism era, possess five core competencies: (1) systems vision — the ability to perceive tourism as an integrated socio-economic-environmental system and to design strategies that restore it; (2) empathic and creative communication that fosters community participation; (3) ability on creating innovation for social and environmental development; (4) participatory community empowerment that enables local ownership of activities and outcomes; and (5) transformational leadership for sustainability. Recommendations for the future of sustainable tourism and the development of changemakers in the tourism business require systematic learning processes, taking action by integrating knowledge across disciplines to promote tourism that restores people, communities and the environment in line with concrete sustainable development goals.

Keywords: *Changemaker, Social Entrepreneurships, Transformational leadership, Regenerative Tourism, Sustainable Development Goals (SDGs)*

บทนำ

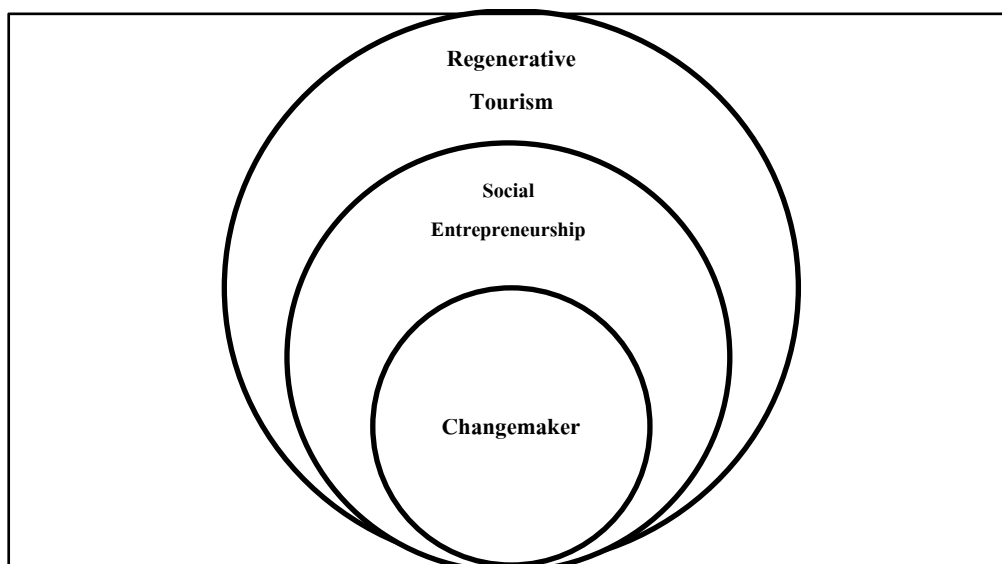
การท่องเที่ยวเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่ส่งผลให้เกิดอัตราการจ้างงานในธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และยังส่งผลประโยชน์ระยะยาวแก่จุดหมายปลายทางทั้งในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ การบรรเทาความยากจน และการสร้างความยั่งยืน (UNWTO, 2017) องค์การท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization, UNWTO) รายงานผลิตภัณฑ์มวลรวม (GDP) ที่เกิดจากธุรกิจการท่องเที่ยวรวมมูลค่าประมาณ 3.3 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือคิดเป็นร้อยละ 3 ของ GDP โลก (UNWTO, 2024) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวยังเอื้อต่อการพัฒนาชุมชน เนื่องจากการเปิดโอกาสให้ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางได้มีส่วนร่วมในการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการแก่นักท่องเที่ยว (UNWTO, 2013; Wirdayanti et al., 2024)

ในขณะที่ ทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจโลกและการท่องเที่ยว (World Economic Forum, 2025; UNWTO, 1997) ทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสามารถสร้างและสนับสนุนให้เกิด การจ้างงาน โดยภาคการท่องเที่ยวมีส่วนการจ้างงานร้อยละ 10 ของโลก (UNWTO, 2024) ดังนั้น เมื่อพิจารณาจากความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจแล้ว การท่องเที่ยวจึงส่งผลต่อห่วงโซ่มูลค่าในท้องถิ่นทั้ง ด้านการเกษตรที่เกี่ยวข้องกับอาหาร งานหัตถกรรม การใช้พลังงาน การขนส่ง และการจัดการด้าน สิ่งแวดล้อม (Nabilla et al., 2025) จึงกล่าวได้ว่า การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรเทาความ ยากจน (UNWTO, 2017; Xiao et al., 2023) มีอัตราเพิ่มขึ้นของรายได้เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจท้องถิ่นอย่าง ต่อเนื่อง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564; UNWTO, 2013) ดังนั้นการให้ ความสำคัญกับคุณลักษณะของบุคลากรที่มีศักยภาพสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำเพื่อ การเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการบริหารจัดการกิจการเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว จึงมีส่วน ช่วยในการรวมสังคมและการพัฒนาชุมชนซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะ ยาวของจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

บทความนี้จะนำเสนอการวิเคราะห์สมรรถนะสำคัญของทุนมนุษย์ ซึ่งในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (เบญจกรณ์ เบญจวรรณ และคณะ, 2568) โดยเฉพาะในภาคการท่องเที่ยวซึ่งเผชิญกับความท้าทายด้าน สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจในยุคหลังโควิด-19 (Ashoka, 2022; UNWTO, 2022) โดยผู้สร้างการ เปลี่ยนแปลง มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของทุนมนุษย์ภายใต้กรอบของการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู (Regenerative Tourism) ที่มุ่งเน้นการฟื้นฟูระบบนิเวศ เศรษฐกิจท้องถิ่น และความสัมพันธ์ระหว่างคน กับธรรมชาติให้กลับมามีสมดุลและยั่งยืน (Du Plessis, 2022; Ridanpää, 2025; Scheyvens et al., 2023) โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาของบทความวิชาการนี้คัดเลือกบทความวิจัยจากฐานข้อมูลวารสาร อิเล็กทรอนิกส์ Thai Journal Online (ThaiJO) Scopus ที่ใช้แนวคิดทฤษฎีผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำ การเปลี่ยนแปลง การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา รายงานของภาครัฐ เอกชน องค์การการ ท่องเที่ยวโลก (UNWTO) และผลการดำเนินงานของกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จทั้งของ ประเทศไทยและต่างประเทศ ได้รับมาตรฐานระดับนานาชาติ และมีการดำเนินกิจการตามความหมาย ของกิจการเพื่อสังคม ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา โดยแสดงความสัมพันธ์และกรอบแนวคิดในแผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงตรรกะระหว่าง ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Changemaker) ซึ่งเป็นหัวใจ ของการเปลี่ยนแปลงที่จะสร้างแรงกระเพื่อมจากภายในให้เกิดธุรกิจหรือกิจการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) ที่มีวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจเพื่อการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม และ ผลของการดำเนินกิจการที่เกิดจากการจัดการผลลัพธ์เชิงลบ ผู้สร้างระบบการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู (Regenerative Tourism) ที่คืนคุณค่าให้กับชุมชนและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว เน้นรูปแบบเศรษฐกิจที่ ฟื้นฟูและเสริมสร้างระบบสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ

ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงกับความยั่งยืนของชุมชนท่องเที่ยว

ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Changemaker) คือ คนที่ดำเนินการกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว (Kaefer, 2022) ลักษณะของนักสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1.) มีความตั้งใจในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายที่แท้จริงในการเปลี่ยนแปลงโลกให้ดีขึ้น 2.) มีแรงจูงใจในการลงมือทำ อาสาทำบางอย่างเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าวและพยายามอย่างต่อเนื่องจนกว่าผลของการทำงานจะได้สร้างความแตกต่าง 3.) มีความคิดสร้างสรรค์ มีความอยากรู้อยากเห็น เปิดใจกว้าง มีไหวพริบ มีความกล้าที่จะเห็นและทำสิ่งที่แตกต่างออกไป (Ashoka, 2022; Day, 2025)



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดความสัมพันธ์เชิงตรรกะ ระหว่าง
Changemaker – Social Entrepreneurship – Regenerative Tourism

ดังนั้นในประเด็นความเปลี่ยนแปลงด้านการท่องเที่ยวถึงแม้ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคลแต่ก็สามารถส่งผลต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้ทั้งในระดับชุมชนและระดับโลก ภายใต้ความเชื่อที่ว่า ทุกคนคือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Drayton, 2006; Teasdale et al., 2021) หากปรับใช้แนวคิดผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการท่องเที่ยวแล้วนั้น การออกแบบกิจกรรมเพื่อการสร้างประสบการณ์จึงเป็นกระบวนการที่บุคคล (นักท่องเที่ยว) ประสบกับการเปลี่ยนแปลงหรือประสบการณ์ครั้งใหญ่ในจิตสำนึก ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในการรับรู้ถึงถิ่นที่อยู่ของตนในชีวิตประจำวัน

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ชุมชนท่องเที่ยวในประเทศไทยในหลายพื้นที่ที่มีศักยภาพและความพร้อมทั้งองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะ รวมทั้งมีกระบวนการด้านการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ดีโดยมีความแตกต่างโดดเด่นตามลักษณะภูมินิเวศเฉพาะ (มาฆฤกษ์ ชูช่วย และกานต์พิชชา คลุยะลาม, 2565) กิจกรรมการท่องเที่ยวและภูมิปัญญาส่งผลต่อศักยภาพตามอัตลักษณ์ของท้องถิ่น (กุลวดี จันทรวีเชียรและคณะ, 2564) แนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ ความคิด พัฒนา สร้างศักยภาพ และยกระดับการบริการของท่องเที่ยวชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น จึงมีฐานเริ่มต้นที่สำคัญ คือชุมชน เป็นผู้ริเริ่มคิดค้นหา นำเสนอปัญหาความต้องการ ระดมความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหา และกำหนดกิจกรรม (พิมพ์ภา นวนจา และศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2563)

ตัวอย่างชุมชนท่องเที่ยวที่มีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนท่องเที่ยวบ้านแม่กำปอง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จทั้งในด้านความมั่นคงทางการเงิน และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชุมชน เกิดจากการออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวที่สามารถอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วิถีชีวิตและศิลปวัฒนธรรมดั้งเดิมของหมู่บ้าน ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งระดับชาติและนานาชาติตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา เช่น ในปี พ.ศ. 2553 รางวัลเหรียญทองประเภทสถานที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยสมาคมท่องเที่ยวภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (PATA) ปี พ.ศ. 2563 ได้รับรางวัลหมู่บ้านท่องเที่ยวโสมสเคียยอดเยี่ยมจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งความต่อเนื่องของการรักษามาตรฐานดังกล่าวเป็นที่ประจักษ์ว่า การบริหารจัดการโดยผู้นำชุมชนส่งผลต่อความยั่งยืนของชุมชนและสังคม (อัษฎาภรณ์ จัตรานันท์ และคณะ, 2568) และผู้ประกอบการควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถระบุและออกแบบทรัพยากรการท่องเที่ยวจากมุมมองการประกอบกิจการเพื่อสังคมที่นำไปปฏิบัติจริงได้ (Dolezal & Novelli, 2022; ERBAS, 2022)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคมและการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) คือ กระบวนการที่บุคคลและผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก พัฒนาธุรกิจขึ้นเพื่อให้ทุนโดยตรงในการสนับสนุนชุมชนและสังคมเพื่อจัดการและแก้ปัญหาสังคม ในขณะที่ธุรกิจนั้นๆสามารถสร้างผลประโยชน์ที่มีกำไรไม่ต่างจากธุรกิจทั่วไป (ปรับปรุงจาก Sheldon et al, 2017) การประกอบธุรกิจลักษณะนี้รวมเอาวัตถุประสงค์ทางสังคมและการท่องเที่ยวเข้าด้วยกัน ซึ่งมุ่งหากำไรพร้อมกับแก้ไขปัญหาทางสังคม ความสำเร็จของกิจการเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยวยังขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ในการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรมทางสังคม การดึงเอาทุนทางสังคมและทุนทางธรรมชาติมาใช้ และการส่งเสริมความมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน และชุมชน (Sheldon & Daniele, 2017; Sheldon et al., 2017) ทั้งนี้ ผู้ประกอบการเพื่อสังคม และการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนมีเป้าหมายร่วมกันคือ

สนับสนุนการท่องเที่ยวที่คำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่น เพื่อสร้างสมดุลที่เหมาะสม (UNWTO, 2013)

ปัจจุบันพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวและแนวโน้มของการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปในทิศทางเพื่อความยั่งยืนมากขึ้น ผลการสำรวจจากนักท่องเที่ยวกว่า 30,000 คนโดย Booking.com ในปี พ.ศ. 2564 ยืนยันพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ที่มีแนวโน้มว่าจะสนับสนุนกิจการเพื่อสังคม โดยร้อยละ 83 ทราบว่าการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนมีความสำคัญต่ออนาคต ร้อยละ 81 เลือกใช้บริการที่พักที่มีนโยบายเรื่องความยั่งยืน และ กว่าสองในสามของนักท่องเที่ยวกลุ่มตัวอย่าง หรือร้อยละ 69 มีความตั้งใจว่าจะลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในการท่องเที่ยว (Booking.com, 2021)

ในขณะที่กิจการเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE) และผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurs) มีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม แต่มีแนวทางและจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกัน กิจการเพื่อสังคม (SE) เน้นที่ตัวแบบธุรกิจ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะนำผลกำไรกลับมาลงทุนใหม่และแก้ไขปัญหาสังคมผ่านกลยุทธ์เชิงนวัตกรรม ในขณะที่การเป็นผู้ประกอบการเพื่อสังคมมุ่งเน้นไปที่ความคิดระดับบุคคลหรือผู้ประกอบการ โดยแสวงหาแนวทางที่จะทะลวงกรอบแนวคิดเดิมๆ และสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาเชิงระบบในระดับต่างๆของสังคมได้ (Sheldon et al, 2017)

ผู้ประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurs) ไม่ใช่ CSR (Corporate Social Responsibility) หรือ กิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แต่ CSR อาจจะเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรในการทำกิจการเพื่อสังคม เช่น บริษัทเหมืองแร่หรือสายการบินอาจมีโครงการ CSR เป็นกิจกรรมประจำปี เป็นคุณลักษณะเสริมของโมเดลธุรกิจ โดยผู้ประกอบการอาจมีส่วนร่วมในการริเริ่ม CSR เป็นครั้งแรกเป็นคราวตามแผนธุรกิจ และเมื่อบริษัทมีกำไรมากพอที่จะเอื้ออำนวยให้แบ่งสัดส่วนของผลกำไรมาสร้างกิจการเพื่อสังคมก็สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้วัตถุประสงค์หลักของผู้ประกอบการเพื่อสังคมคือ กระบวนการที่กิจการดำเนินไปเพื่อสร้างความสมดุลของสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นในการประกอบธุรกิจมีกระบวนการที่ช่วยให้การพัฒนาทางสังคมเกิดขึ้นโดยไม่ทำให้ทรัพยากรเสื่อมโทรมหรือสูญเสียสามารถ โดยระหว่างในการประกอบธุรกิจต้องคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรเพื่อให้ทรัพยากรธรรมชาติสามารถต่ออายุตัวเองได้ในอัตราเดียวกับที่ใช้อยู่ หรือเปลี่ยนจากการใช้ทรัพยากรที่สร้างอย่างช้าๆ เช่น น้ำมันจากฟอสซิลเป็นทรัพยากรที่สร้างใหม่ได้เร็วกว่า เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ (UNWTO, 1997)

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนมีส่วนทำให้เกิดแนวคิดใหม่ด้านเศรษฐศาสตร์ตามหลักนิเวศวิทยาของการพาณิชย์ซึ่งเสนอความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างธุรกิจและสิ่งแวดล้อม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการดำเนินการของผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการพลังงานและ

ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ในการประกอบกิจการมีแนวโน้มว่าจะทำให้ได้ผลตอบแทนที่ดีกว่าในแง่ของการสูญเสียต้นทุน และเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ผู้ประกอบการเพื่อสังคมจำเป็นต้องรับประกันความยั่งยืนของทรัพยากรเพื่ออนาคตของตนเอง ตัวอย่างองค์กรที่มีแนวคิดของผู้ประกอบการเพื่อสังคม และออกแบบมาตรฐานกิจการเพื่อสังคม ได้แก่ B Lab องค์กรการกุศลก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2549 ได้ริเริ่มมาตรฐานการรับรอง B Corp Certification โดยความสำคัญของธุรกิจที่ได้มาตรฐานการตรวจสอบผลการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มีความโปร่งใสเปิดเผยได้ และมีความรับผิดชอบทางกฎหมายบนพื้นฐานการสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรและพันธกิจขององค์กร (Zebryte & Jorquera, 2017) มาตรฐานการตรวจสอบประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านธรรมาภิบาล พนักงาน ชุมชน สิ่งแวดล้อม และลูกค้า มีบริษัทที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน B Corps แล้วกว่า 6,000 บริษัท จาก 80 ประเทศทั่วโลก (hospitalityandcateringnews.com, 2022) เฉพาะในกลุ่มประเทศสหราชอาณาจักรมีบริษัทที่ได้รับการรับรอง B Corps กว่า 1,200 แห่ง (Diez-Busto, et al., 2021) ผู้บริโภคมีทัศนคติเชิงบวกเมื่อเปรียบเทียบกับสินค้า/บริการประเภทเดียวกันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง บริษัทมีความน่าเชื่อถือด้านจริยธรรมและความยั่งยืน (Villela, et al., 2021)

ตัวอย่างของกิจการเพื่อสังคมด้านที่พัก ได้แก่ Airbnb บริษัทตัวแทนที่พักของชาวอเมริกัน ที่เริ่มต้นการทำธุรกิจในปี ค.ศ. 2008 รายได้ของ Airbnb ในปี ค.ศ. 2023 มีมูลค่ากว่า 9.92 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นร้อยละ 18 จากปี ค.ศ. 2022 (Macrotrends, 2024) ส่วนหนึ่งของกระบวนการเสริมพลังชุมชนและเชื่อมโยงคน คือ การสร้างชุมชนขนาดใหญ่ของเจ้าของที่พักและผู้เข้าพักบนโครงสร้างพื้นฐานทางออนไลน์ทำหน้าที่เป็นสื่อกลางเชื่อมโยงผู้คนหรือธุรกิจให้มาพบปะและทำธุรกรรมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การท่องเที่ยวและการใช้บริการโดยตรง ซึ่งส่งผลให้มีความเข้มแข็งและสัมพันธ์ที่ดีในชุมชน มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ลดภาระทางสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการท่องเที่ยวในพื้นที่รองที่มีการเข้าถึงของนักท่องเที่ยวน้อยกว่า รวมทั้งมีการสนับสนุนเจ้าของที่พักท้องถิ่น โดยเจ้าของบ้านที่เปิดบ้านต้อนรับแขกเป็นรายได้เสริม และส่งเสริมเศรษฐกิจในชุมชน (Hall et al., 2022) ในกรณีของ Airbnb แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแบ่งปัน สามารถสร้างพลังแห่งการเปลี่ยนแปลงด้วยการเปลี่ยนแนวคิดโมเดลธุรกิจแบบเดิมๆ ที่เน้นการสร้างกำไรเป็นหลัก เป็นการให้ความสำคัญและสร้างอิทธิพลต่อพลวัตทางสังคมมากกว่าผลกำไร (Ebirim et al., 2024)

อย่างไรก็ตาม จากตัวอย่างของกิจการเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จจากนานาประเทศ แสดงให้เห็นว่า ความสามารถในการประกอบกิจการตามกระบวนการการท่องเที่ยวเพื่อชุมชน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวนั้น ต้องอาศัยความพร้อมทั้งด้านบุคลากร ความสามารถด้านการแข่งขัน ความสามารถในการสร้างรายได้ และการกระจายรายได้ควบคู่ไปกับ

การบูรณาการแนวคิดพัฒนาที่ยั่งยืนโดยผ่านกระบวนการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกระดับของชุมชน สังคมและประเทศ (อนุวัฒน์ ชมพูปัญญา และธนัสถา โรจนตระกูล, 2565) ในขณะที่การสร้างประสบการณ์ระหว่างการท่องเที่ยวสามารถนำมาปรับใช้เป็นกระบวนการการศึกษาที่เปลี่ยนนักท่องเที่ยวทั่วไป เป็นนักท่องเที่ยวที่มีความรู้และความรับผิดชอบ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจึงเป็นธุรกิจที่มีศักยภาพที่สามารถสร้างทุนมนุษย์ที่สามารถเรียนรู้หลักการของความยั่งยืนผ่านประสบการณ์การเดินทาง และนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน (UNWTO, 1997)

การบูรณาการศาสตร์เพื่อสร้างเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

งานวิจัยในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู (Regenerative tourism) เป็นแนวคิดการท่องเที่ยวที่พัฒนาเกินกว่าความยั่งยืน โดยเน้น “การฟื้นฟู” แทน “การลดผลกระทบ” (Scheyvens et al., 2023; Iddawala & Lee, 2025) แนวทางของการท่องเที่ยวฟื้นฟู คือ การเปลี่ยนกรอบคิดจากการจัดการผลลัพธ์เชิงลบ สู่การสร้างระบบการท่องเที่ยวที่คืนคุณค่าให้กับสิ่งแวดล้อมและชุมชนในระยะยาว เน้นรูปแบบเศรษฐกิจที่ฟื้นฟูและเสริมสร้างระบบสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ แทนการทำลาย (Scheyvens et al., 2023) การวิจัยของ Hajarrahmah et al. (2024) พบว่าผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคมด้านการท่องเที่ยว คือผู้ขับเคลื่อนสำคัญในกระบวนการนี้ โดยใช้แนวคิดกระบวนการทัศนคติเชิงระบบเพื่อการฟื้นฟู (Regenerative Systems Thinking) ซึ่งเป็นวิธีคิดที่มองโลกหรือองค์กรในฐานะ “ระบบที่มีชีวิต” ซึ่งทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงกัน และสามารถ “ฟื้นฟู ปรับตัว และสร้างคุณค่าใหม่” ได้อย่างต่อเนื่อง การออกแบบเชิงฟื้นฟูจึงไม่ใช่เพียงการอนุรักษ์ แต่คือการ “ปลูกศักยภาพของสถานที่” เพื่อให้ระบบโดยรวมสามารถสร้างและคงไว้ซึ่งชีวิตได้อย่างยั่งยืน (Mang & Reed, 2012) เพื่อพัฒนาโมเดลธุรกิจที่มีทั้งมูลค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ในทำนองเดียวกัน Price et al. (2025) พบว่ากิจการเพื่อสังคมโดยชุมชนในสหราชอาณาจักรสามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกทั้งต่อ “ธรรมชาติ-ชุมชน-ผู้มาเยือน” ผ่านการออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวที่ฟื้นฟูความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู จึงไม่ได้เป็นเพียงแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม แต่ยังเป็น “กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน” ที่ชุมชนและผู้ประกอบการเพื่อสังคมร่วมกันกำหนดทิศทางของการพัฒนาอย่างมีจิตสำนึก (Kettunen et al., 2021). นักท่องเที่ยวในกรอบแนวคิดนี้ จึงไม่ใช่เพียงผู้บริโภค แต่เป็น “ผู้มีส่วนร่วมในการสร้างการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจในการออกแบบประสบการณ์ที่มีความหมาย (Paul et al., 2025).

ดังที่กล่าวแล้วข้างต้นว่า ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) เป็นลักษณะจำเป็นของการเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง (Ashoka, 2022). ผู้นำที่มีความเข้าใจผู้อื่นเชิงลึกสามารถสร้างแรงจูงใจร่วมและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในองค์กรเพื่อสังคม (Boehm & Jones, 2021) ผลการศึกษาของ Jian (2022)

ยืนยันว่าภาวะผู้นำลักษณะดังกล่าวช่วยกระตุ้นนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระบบทำงาน ซึ่งสามารถประยุกต์สู่การจัดการองค์กรท่องเที่ยวและกิจกรรมเพื่อสังคมได้เช่นกัน ในกรณีของภาคการท่องเที่ยว ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจสามารถประสานความต้องการของนักท่องเที่ยว ชุมชนท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมให้เกิดสมดุล และสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการดูแล” ซึ่งเป็นพื้นฐานของการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ (Paul et al., 2025)

ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจยังช่วยให้เกิดความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ส่งผลต่อภาวะแวดล้อม หรือวัฒนธรรมในองค์กรที่ทุกคนรู้สึกปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง หรือนำเสนอความคิดใหม่ๆ โดยไม่ต้องกลัวการถูกวิจารณ์ ลงโทษ หรือดูหมิ่น ส่งผลให้สมาชิกกล้าคิด กล้าลง และสร้างนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Balda et al., 2023; Boehm & Jones, 2021) ดังนั้น ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงใน SE มักใช้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อเชื่อมโยงความรู้สึกของผู้ได้รับผลกระทบกับเป้าหมายการพัฒนา เช่น การยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนผ่านกิจกรรมท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Aquino & Boluk, 2025).

ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในอีกด้านหนึ่ง คือรูปแบบการนำที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับลึกในองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาองค์ความรู้ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก (Bass & Riggio, 2006) งานวิจัยของ Sari et al. (2021) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าวสามารถยกระดับสมรรถนะขององค์กรเพื่อสังคมผ่านการเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและการเรียนรู้ร่วมกัน Al Doghan et al. (2023) เกิดบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งเป็นตัวกลางสำคัญระหว่างการประกอบการเพื่อสังคม และผลลัพธ์ทางบวกต่อองค์กร ในขณะที่การท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ ทำหน้าที่เป็นพื้นที่ให้เกิดกิจกรรมเชิงเปลี่ยนแปลง ช่วยให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมกับจุดหมายปลายทางอย่างมีความหมาย และสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม (Soullard & Lundin, 2023) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวสามารถกำหนดทิศทางความยั่งยืน และสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเน้นศักยภาพเชิงเปลี่ยนแปลงของความรู้ในธุรกิจการท่องเที่ยว (Kumar et al., 2024) ซึ่งช่วยเสริมสมรรถนะของผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเพื่อการท่องเที่ยว ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ ต้องสามารถบริหารจัดการความซับซ้อนของปัญหา เช่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่ชุมชนท้องถิ่น นักวิชาการ นักลงทุน ไปจนถึงนักท่องเที่ยว (Hoggan & Kasl, 2023; Kuenkel et al., 2021) รวมทั้งสามารถสร้างสภาพแวดล้อมและกระบวนการที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการสะท้อนตนเองของผู้เข้าร่วมกิจกรรม โดยใช้เครื่องมือ เช่น การออกแบบกิจกรรมอย่างมีส่วนร่วม การฟังอย่างลึกซึ้ง

และการสร้างกิจกรรมที่ให้ผู้เข้าร่วมประยุกต์ วิเคราะห์ และตีความประสบการณ์ของตนเอง (Kedkaew & Ounvichit, 2021; Mahmoud et al., 2023)

ตารางที่ 1 แสดงการวิเคราะห์เชื่อมโยงคุณลักษณะสำคัญของผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้ประกอบการ เพื่อสังคม ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และทุนมนุษย์ในยุคการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู

ลักษณะสำคัญ	ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง	ผู้ประกอบการ เพื่อสังคม	ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง	ทุนมนุษย์ในยุคการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู
1) ความตั้งใจ แก้ปัญหาสังคม และความเห็นอกเห็นใจ	ทำงานบนฐานคุณค่า เพื่อฟื้นฟูระบบ สังคม-สิ่งแวดล้อม เน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงลึกที่ “คืนกลับ” ให้ชุมชน (ดช. กรณิศศึกษา แม่กำปอง, B Labs)	สร้างธุรกิจแก้ปัญหา สังคม/สิ่งแวดล้อม เป็นภารกิจหลัก ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายความยั่งยืน มากกว่ากำไร	มีวิสัยทัศน์เพื่อสังคม และนำองค์กรไปสู่ ผลลัพธ์เพื่อชุมชนบน ฐานคุณธรรมและความเห็นอกเห็นใจ	ทุนมนุษย์ต้องมี จริยธรรมและค่านิยม เพื่อสังคม สามารถ รับบทบาทผู้ดูแล ทรัพยากรตาม แนวทาง United Nation, 2022
2) ความมุ่งมั่นลงมือทำและความ พากเพียร	ทำหน้าที่เป็นตัวเร่ง เชื่อมภาคส่วนต่าง ๆ และคงความต่อเนื่อง ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (ดช. กรณิศศึกษา แม่กำปอง, Airbnb, B Labs)	ลงมือสร้างนวัตกรรม สังคมและบริการ ท่องเที่ยวที่ก่อ ผลลัพธ์จริง แม้เผชิญ ข้อจำกัดโครงสร้าง เช่น กฎหมาย/เงินทุน	นำชุมชนโดยใช้การ ตัดสินใจที่กล้าหาญ และมีภาวะผู้นำเพื่อ การเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง แม้ เผชิญความไม่แน่นอน	ต้องมีทักษะ ปฏิบัติการ การ แก้ปัญหา และการ ทำงานกับหลายภาค ส่วนเพื่อปรับตัวใน ระบบท่องเที่ยวเชิง ฟื้นฟู
3) ความคิด สร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และกล้าคิดต่าง	ใช้กระบวนการคิด เชิงระบบและ นวัตกรรมเพื่อ ออกแบบการ เปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เพื่อชุมชน (ดช. กรณิศศึกษา Airbnb, B Labs)	สร้างผลิตภัณฑ์/ บริการท่องเที่ยวเชิง ฟื้นฟู เช่น ประสบการณ์ ท่องเที่ยวที่เพิ่มคุณค่า หรือ นวัตกรรมที่ เกี่ยวข้องกับการ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	เปิดพื้นที่ทดลอง และส่งเสริมการ เรียนรู้แบบนวัตกรรม ในองค์กร/ชุมชน	ทุนมนุษย์ต้องมี ทักษะดิจิทัล ความคิด สร้างสรรค์ และ พลวัตการเรียนรู้ ตลอดชีวิต เพื่อ รองรับอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวใหม่

ที่มา: ปรีดาภิรติ์ ศิริรัตน์, 2568

ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในบริบทการท้องที่เชิงพื้นที่ไม่ใช่เพียงผู้มีทักษะส่วนบุคคลที่เข้มแข็ง แต่คือผู้ที่สามารถสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกัน เสริมศักยภาพชุมชน และออกแบบประสบการณ์ท้องที่ที่สร้างคุณค่าต่อคน ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Mahmoud et al., 2023; Bass & Riggio, 2006) ภายใต้กรอบการท้องที่เชิงพื้นที่ ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องไม่เพียงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แต่ยังต้องมีสมรรถนะด้านการเสริมพลังชุมชนและการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน (Scheyvens et al., 2022) การเปลี่ยนแปลงในระดับระบบจึงเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงภายในจิตสำนึกของผู้นำ และการพัฒนาสมรรถนะผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากชุดของความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะภายใน ซึ่งช่วยให้บุคคลสามารถริเริ่มและรักษาการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในมิติสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน โดยอาศัยความเห็นอกเห็นใจและการเรียนรู้จากการลงมือทำ (Ashoka, 2022; Ashoka, 2021; Shields, 2024)

เมื่อเชื่อมโยงสู่บทบาทผู้ประกอบการเพื่อสังคมด้านการท้องที่เชิงพื้นที่ สมรรถนะดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า “ทุนมนุษย์ด้านการท้องที่” ต้องทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาการเปลี่ยนแปลงในระบบท้องที่ (UNDP, 2023) ผู้ประกอบการเพื่อสังคมที่เป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อเข้าใจความต้องการของชุมชน ใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กร และใช้กรอบการออกแบบการท้องที่เชิงพื้นที่เพื่อสร้างนวัตกรรมที่คืนคุณค่าให้ธรรมชาติและสังคม (Gibbons, 2020; Hajarrahmah et al., 2024; Price, 2025) ซึ่งนำไปสู่แนวคิด “ผู้ประกอบการเพื่อสังคมเชิงพื้นที่” (Regenerative Social Entrepreneurship)

ในระดับองค์กร ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งอยู่บนความเห็นอกเห็นใจสามารถปลูกศักยภาพทีมและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการฟื้นฟูและนวัตกรรมทางสังคม (Bellato, 2025; Jian, 2022; Al Doghan et al., 2023) ท้ายที่สุด ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่บทบาทเฉพาะบุคคล แต่คือ “ภาวะผู้นำร่วม” ที่ขับเคลื่อนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าการท้องที่ที่ซับซ้อน พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในอนาคต

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนและความสำเร็จของการจัดการท้องที่โดยชุมชนท้องที่และธุรกิจที่เกี่ยวข้องต้องพึ่งพาการมีส่วนร่วมของชุมชนและการสร้างบุคลากรด้านการท้องที่ที่ต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมท้องที่เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความประทับใจแก่นักท้องที่ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์ของการออกเดินทางจะต่างกัน เช่น การท้องที่ในแนวอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การมาพักผ่อน การท้องที่ในวัฒนธรรมมีความเป็นเอกลักษณ์

(ภักชดา พูนสุวรรณ และอรพิน ดันติวิรุฬห์, 2566) ในขณะที่ นักท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่นมักมีเป้าหมายเดียวกันคือ ความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์วัฒนธรรม (Walter, 2016) การปรับใช้กระบวนการสร้างประสบการณ์เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนให้ใกล้ความเป็นจริงได้ ด้วยเหตุนี้สมรรถนะสำคัญของผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการกิจการเพื่อสังคม รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสินค้าและบริการการท่องเที่ยวเพื่อสังคมนั้น สามารถวางตำแหน่งทางการตลาดด้วยการใช้แนวคิดการออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวด้วยกระบวนการคิดเพื่อเปลี่ยนแปลงและการใช้รูปแบบกิจการเพื่อสังคมเป็นกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่เป็นการท่องเที่ยวทางเลือกเท่านั้น แต่เป็นการท่องเที่ยวที่การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็น 'มูลค่าเพิ่ม' พร้อมโอกาสในการเป็นอาสาสมัครในโครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมโดยชุมชน โดยการบูรณาการแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยผู้สร้างการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงผู้ประกอบการเพื่อสังคมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ที่ยั่งยืนร่วมกัน สามารถสร้างแรงกระเพื่อมจากภายในและแสดงความเชื่อมโยงการบูรณาการนี้ในแผนภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ของการบูรณาการสมรรถนะทั้ง 5 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์เชิงระบบ (Systems Vision)

ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต้องสามารถมองภาพรวมของระบบท่องเที่ยวและชุมชน เพื่อระบุความเชื่อมโยงระหว่างทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย (Du Plessis, 2022; Hajarrmah et al., 2024) การมีวิสัยทัศน์เชิงระบบช่วยให้ผู้นำหรือปัจเจกบุคคลนั้นสร้างกลยุทธ์พื้นที่ที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความท้าทายของชุมชนและนักท่องเที่ยว

2. การสื่อสารด้วยความเข้าใจและสร้างสรรค์ (Empathic and Creative Communication)

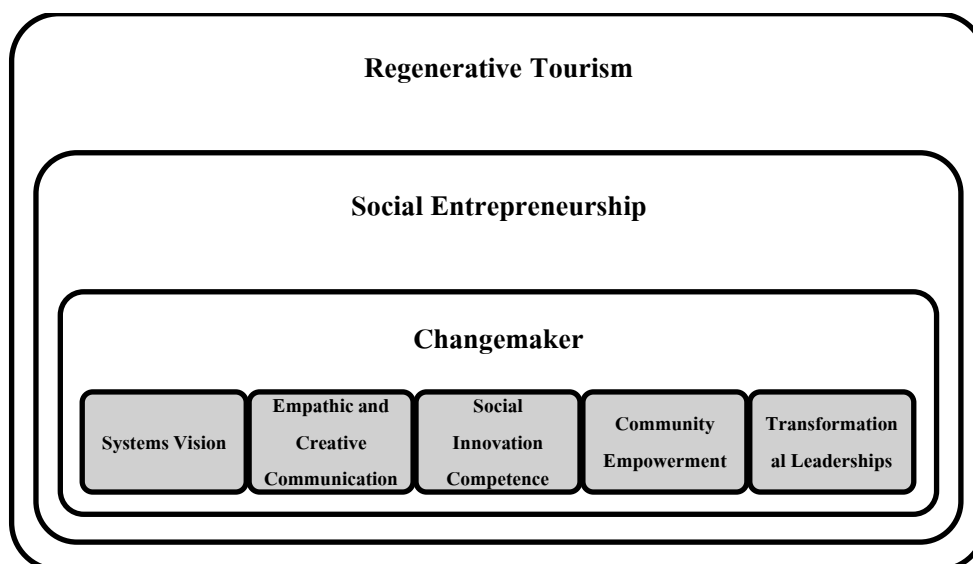
ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับด้วยความเห็นอกเห็นใจ ช่วยให้เข้าใจความต้องการของชุมชนและนักท่องเที่ยว และสามารถสื่อสารอย่างมีมนุษยธรรม (Boehm & Jones, 2021; Paul et al., 2025) การฟังอย่างลึกซึ้งและการสร้างกิจกรรมร่วมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

3. ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม (Social Innovation Competence) ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต้องมีส่วนในการผลักดันหรือสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความท้าทายของชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยการออกแบบบริการหรือกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ฟื้นฟูคุณค่าและสร้างผลกระทบเชิงบวก (Al Doghan et al., 2023; Dredge, 2022) นวัตกรรมเชิงสังคมช่วยให้ SE สามารถสร้างความแตกต่างในตลาด และสร้างประสบการณ์ที่เปลี่ยนแปลงชีวิตผู้เข้าร่วม

4. การเสริมพลังชุมชนและพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม (Community Empowerment) สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกขั้นตอนของการท่องเที่ยวและการจัดการทรัพยากร เพื่อสร้างความ

รับผิดชอบร่วมและความยั่งยืนในระยะยาว (Scheyvens et al., 2023; Hajarrahmah et al., 2024) การเสริมพลังชุมชนช่วยสร้างผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนักเล่าเรื่องท้องถิ่นที่สามารถรักษาและพัฒนาคุณค่าท้องถิ่นได้

5. ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู ในการวิเคราะห์ในบทความนี้ เป็นทั้งส่วนหนึ่งของกระบวนการและกรอบแนวคิดที่ช่วยให้ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองและผู้อื่น ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการเรียนรู้ร่วม และการตัดสินใจที่เน้นความยั่งยืน (Bass & Riggio, 2006; Hes & Du Plessis, 2014; Mahmoud et al., 2023) การเรียนรู้เชิงสะท้อนตนเองและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและสังคม



แผนภาพที่ 2 สมรรถนะสำคัญของผู้ประกอบการเพื่อสังคมในยุคการท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู
ที่มา: ปรีดาภิ ศิริรัตน์, 2568

ทั้งนี้การประกอบการเพื่อสังคม (Social Enterprise, SE) เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องทำอย่างยั่งยืนไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องใช้เวลา แต่การรับรองไม่เริ่มต้นทำตอนนี้ไม่ใช่ทางเลือกของผู้ประกอบการธุรกิจ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ภาครัฐจำเป็นต้องกำหนดกรอบนโยบายที่เอื้อต่อการเติบโตของผู้ประกอบการเพื่อสังคมในภาคการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่อย่างรอบด้าน อันดับแรก ควรพัฒนาโครงสร้างสนับสนุน เช่น กองทุนเพื่อสังคมระดับชาติ ระบบเร่งการเติบโต และศูนย์นวัตกรรมเชิงพื้นที่ เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงทุน องค์ความรู้ และเครือข่ายธุรกิจได้อย่างเป็นธรรมชาติ อันดับที่สอง เรื่องสถานะทางกฎหมายควรได้รับการกำหนดอย่างชัดเจน เนื่องจากการประกอบกิจการเพื่อสังคมยังได้รับการยอมรับทางกฎหมายไม่เพียงพอในหลายประเทศ การสร้างกรอบกฎหมายที่ระบุสิทธิประโยชน์ทางภาษี ระบบรับรองกิจการเพื่อสังคม และมาตรฐานการรายงานผลกระทบ จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของนักลงทุนและภาคธุรกิจ อันดับที่สาม รัฐควรส่งเสริมความร่วมมือแบบหลายภาคส่วน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นแกนกลาง เพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่อย่างเป็นระบบ สุดท้าย ควรพัฒนาระบบการเรียนรู้ระดับชาติด้านภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและการประกอบการเพื่อสังคม เพื่อสร้างคนรุ่นใหม่พร้อมนำพาภาคการท่องเที่ยวสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

เพื่อขับเคลื่อนการประกอบการเพื่อสังคมในบริบทการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนทั้งระบบเชิงซ้อนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง ประการแรก ผู้ประกอบการควรพัฒนา “วิสัยทัศน์เชิงระบบ” เพื่อทำความเข้าใจพลวัตของระบบท่องเที่ยวและผลกระทบระหว่างเศรษฐกิจ-สังคม-สิ่งแวดล้อมอย่างเชื่อมโยง การใช้เครื่องมือ เช่น system mapping หรือ scenario planning จะช่วยให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความแม่นยำและตอบโจทย์การฟื้นฟูระบบในระยะยาว ประการที่สอง การสร้างกลยุทธ์การสื่อสารด้วยความเข้าใจมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นกลไกเสริมความไว้วางใจและสร้างพื้นที่ร่วมของชุมชน เพื่อพัฒนาความร่วมมือที่ยั่งยืน ประการที่สาม การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสังคมที่มีรากฐานจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสร้างผลกระทบเชิงพื้นที่และสร้างคุณค่าร่วมสำหรับทุกภาคส่วน สุดท้าย การเสริมพลังชุมชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เช่น การร่วมออกแบบกิจกรรม และการเป็นเจ้าของร่วมของโครงการ จะทำให้การบริหารจัดการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการขยายผลสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ประการแรก จำเป็นต้องมีการศึกษาผลกระทบของการพัฒนาสมรรถนะผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในบริบทวัฒนธรรมและพื้นที่ที่แตกต่างกัน เนื่องจากคุณลักษณะของผู้ประกอบการเพื่อสังคมมักได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างสังคม เครือข่ายชุมชน และทุนทางวัฒนธรรม การวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่เมือง-ชนบท หรือระหว่างประเทศ จะช่วยทำความเข้าใจว่าสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมส่งผลต่อความสามารถในการเป็นผู้นำเชิงพื้นที่อย่างไร และจะช่วยสร้างแบบจำลองสมรรถนะที่เหมาะสมกับบริบทไทยมากขึ้น

ประการที่สอง งานวิจัยควรเน้นการวัดผลเชิงประจักษ์ของนวัตกรรมเพื่อสังคมและผลกระทบของการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี เพื่อประเมินทั้งผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ ความเข้มแข็งของทุนสังคม และผลลัพธ์ทางสิ่งแวดล้อม เช่น การฟื้นฟูระบบนิเวศหรือการลดการปล่อยคาร์บอน การมีข้อมูลเชิงปริมาณที่ชัดเจนจะเสริมการพัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

ประการสุดท้าย ควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการขับเคลื่อนผู้ประกอบการเพื่อสังคมและการท่องเที่ยวเชิงพื้นที่ โดยเฉพาะการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ข้อมูลขนาดใหญ่ และแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิจัยด้านนี้จะช่วยกำหนดทิศทางการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและเท่าทันต่อสถานะความไม่แน่นอนในอนาคต

REFERENCES

- กุลวดี จันทรวีเชียร, เตชิตา สุทธิรักษ์, อรรณพ ขำขาว, พัทธนันท์ อธิตัง, และวิสูตร เพชรรัตน์. (2564). ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนของชุมชนหมู่บ้านคีรีวง จังหวัดนครศรีธรรมราช. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 15(40), 264-273.
- เบญจกรณ์ เบญจวรรณ, วงษ์ปาน สุรพงษ์, และลิวิเศษ พุทธพร. (2568). อิทธิพลเชิงโครงสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ จังหวัดเชียงราย. *วารสารจันทร์เกษมสาร*, 31(1), 49-63.
- พิมพ์ิกา นวนจา, และศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2563). ภาวการณ์ของการจัดการท่องเที่ยวของหมู่บ้านแม่กำปอง ตำบล ห้วย แก้ว อำเภอแม่อน จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 11(2), 29-54.
- ภักชดา พุนสุวรรณ, และอรพิน ต้นติวิรุฬห์. (2566). เศรษฐกิจการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(3), 118-127.
- มาฆฤกษ์ ชูช่วย, และกานต์พิชชา ดุลยะลา. (2565). ศักยภาพและความพร้อมในการจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้การท่องเที่ยวชุมชนภาคใต้ฝั่งอันดามัน. *วารสารเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน*, 4(1), 58-76.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ: สคช. (2564). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 05 การท่องเที่ยว. สืบค้นจาก http://nscr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/03/11_NS-05_070365.pdf
- อนุวัฒน์ ชมพูปัญญา, และธนัสดา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบมีส่วนร่วมสู่ชุมชนท่องเที่ยวที่ยั่งยืน. *Journal of Modern Learning Development*, 7(8), 414-430.
- อัยฎากรณ์ จัทรานันท์, ประกอบ ศิริภักดีพินิจ, วาริชต์ มัชฌมบุรุษ, และสุริยา สัมจันทร์. (2568). พัฒนาการและ พลวัตของวิสาหกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อสังคมในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 7(1), 1-17.
- Al-Doghan, M. A., Channa, A., Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2023). Role of Transformational Leadership and Social Entrepreneurship in Achieving Enterprise Performance: Taking Creativity as a Mediator. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(12), e2188-e2188.
- Aquino, R. S., & Boluk, K. A. (2025). Social entrepreneurship in tourism: A framework-based scoping review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 57, 101351.

- Angie, K. F. (2021). *Becoming a changemaker institution : Definitions and information related to changemaking education*. Retrieved from <https://www.ashoka.org/sites/default/files/2021-09/Becoming%20A%20Changemaker%20Institution%20PDF.pdf>
- Ashoka. (2022). *The changemaker effect: How empathy and systems thinking drive social innovation*. Retrieved from <https://www.ashoka.org>
- Balda, J. B., Stanberry, J., & Altman, B. (2023). Leadership and the regenerative economy—concepts, cases, and connections: leveraging the Sustainable Development Goals to move toward sustainability leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2023(179), 121-141.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bellato, L., & Pollock, A. (2025). Regenerative tourism: A state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, 27(3-4), 558-567.
- Boehm, J., & Jones, T. (2021). Empathic leadership for sustainable enterprises: Lessons from social entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 455-471. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04652-9>
- Booking.com. (2021). Booking.com's 2021 Sustainable Travel Report affirms potential watershed moment for industry and consumers. Retrieved from <https://news.booking.com/bookingcoms-2021-sustainable-travel-report-affirms-potential-watershed-moment-for-industry-and-consumers/>
- Day, J. (2025). *Regenerative tourism*. In J. Jafari & H. Xiao (Eds.), *Encyclopedia of Tourism* (pp. 861-862). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74923-1_907
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp movement: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(5), 2508.
- Dolezal, C., & Novelli, M. (2022). Power in community-based tourism: Empowerment and partnership in Bali. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2352-2370.
- Drayton, B. (2006). Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. *Innovations*, 1(1), 80-96.
- Dredge, D. (2022). Regenerative tourism: Transforming mindsets, systems and practices. *Journal of Tourism Futures*, 8(3), 269-281.

- Du-Plessis, C. (2022). The city sustainable, resilient, regenerative—A rose by any other name?. In *Design for regenerative cities and landscapes: Rebalancing human impact and natural environment* (pp. 23-48). Cham: Springer International Publishing.
- Ebirim, G. U., Unigwe, I. F., Ndubuisi, N. L., Ibeh, C. V., Asuzu, O. F., & Adelekan, O. A. (2024). Entrepreneurship in the sharing economy: A review of business models and social impacts. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 986-995.
- ERBAS, E. (2022). The power of social gastronomy entrepreneurship in transforming a terror-stricken city into a tourism destination: A case study practice. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(2), 553-566.
- Gibbons, L. V. (2020). Regenerative—The New Sustainable? *Sustainability*, 12(13), 5483. <https://doi.org/10.3390/su12135483>
- Hall, C. M., Prayag, G., Safonov, A., Coles, T., Gössling, S., & Naderi Koupaie, S. (2022). Airbnb and the sharing economy. *Current Issues in Tourism*, 25(19), 3057-3067.
- Hajarrahmah, D., Mc-Gehee, N. G., & Soulard, J. (2024). The road to success: Tourism social entrepreneurs' quest for regenerative tourism. *Annals of Tourism Research*, 108, 103818.
- Hes, D., & Du-Plessis, C. (2014). *Designing for hope: Pathways to regenerative sustainability*. New York: Routledge.
- Hoggan, C., & Kasl, E. (2023). Transformative learning: Evolving theory for understanding change. In *Understanding the Adult Learner* (pp. 213-233). New York: Routledge.
- Hospitality & Catering News. (2022, March 22). *B Corp hospitality businesses are leading the way in sustainability*. Retrieved from <https://www.hospitalityandcateringnews.com/2022/03/b-corp-hospitality-businesses-are-leading-the-way-in-sustainability/>
- Iddawala, J., & Lee, D. (2025). Regenerative tourism: Context and conceptualisations. *Tourism planning & development*, 1-31. <https://doi.org/10.1080/21568316.2025.2527614>
- Jian, G. (2022). From empathic leader to empathic leadership practice: An extension to relational leadership theory. *Human Relations*, 75(5), 931-955.
- Kaefer, F. (2022). Understanding sustainable tourism. In *Sustainability Leadership in Tourism: Interviews, Insights, and Knowledge from Practice* (pp. 7-25). Cham: Springer International Publishing.

- Kedkaew, S., & Ounvichit, T. (2021). Transformative learning model for Bangkok green lifestyle volunteers development. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(2), 351-356.
- Kettunen, M., Dudley, N., Gorricho, J., Hickey, V., Krueger, L., MacKinnon, K., Oglethorpe, J., Paxton, M., Robinson, J. G., & Sekhran, N. (2021). *Building on nature: Area-based conservation as a key tool for delivering SDGs*. Retrieved from <https://ieep.eu/publications/building-on-nature-area-based-conservation-as-a-key-tool-for-delivering-sdgs>
- Kuenkel, P., Kuhn, E., Stucker, D., & Williamson, D. F. (2021). *Leading transformative change collectively: A practitioner guide to realizing the SDGs*. New York: Routledge.
- Kumar, J., Jieyao, Z., & Dias, S. J. (2024). Mapping sustainable horizons: The transformative power of tourism research for the sustainable development goals (SDGs). *International Handbook of Skill, Education, Learning, and Research Development in Tourism and Hospitality*, 1-19.
- Macrotrends. (2024). *Airbnb – five-year stock price history | ABNB – Macrotrends* [Data table]. Retrieved from <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ABNB/airbnb/stock-price-history>
- Mahmoud, M. A. S., Mustamil, N. M., & Seng, T. L. (2023). Transformational leadership, mindfulness, and employee creativity: A moderating effect of improvisation—Evidence from the hospitality industry in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-28.
- Mang, P., & Reed, B. (2012). Designing from place: A regenerative framework and methodology. *Building Research & Information*, 40(1), 23-38.
- Nabilla, A., Widiyanesti, S., & Anggadwita, G. (2025). The role of green supply chain management and environmental management practices in enhancing enviropreneurship performance based on evidence from indonesian tourism SMEs. *Discover Sustainability*, 6(1), 737.
- Paul, L., Väättänen, J., Bhimani, H., & Mention, A. L. (2025). *Leading Regenerative Transformation: Cognitive Frame Characteristics Shaping Leaders' Approaches to Organizational Development*. Melbourne, Australia; Business Strategy and the Environment.
- Ridanpää, R. (2025). Framework for regenerative entrepreneurship in tourism: fostering reciprocal relationships within place. *Tourism Geographies*, 1-18.
- Price, S., Taylor, S., Turnbull, K., & Stafford, M. R. (2025). A regenerative approach to tourism: Learnings from community enterprises. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 51, 100900. <https://doi.org/10.1016/j.jort.2025.100900>

- Sari, R. N., Junita, D., Anugerah, R., & Nanda, S. T. (2021). Social entrepreneurship, transformational leadership and organizational performance: The mediating role of organizational learning. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 464-480.
- Scheyvens, R., & Cheer, J. M. (2022). Tourism, the SDGs and partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(10), 2271-2281.
- Scheyvens, R., Movono, A., & Hughes, E. (2023). Regenerative tourism and social entrepreneurship: Pathways toward resilient destinations. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(4), 555-573. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2077823>
- Sheldon, P. J., & Daniele, R. (2017). Social entrepreneurship and tourism. Honolulu, HI: School of Travel Industry Management, University of Hawaii.
- Sheldon, P. J., Pollock, A., & Daniele, R. (2017). Social entrepreneurship and tourism: Setting the stage. *Social entrepreneurship and tourism: Philosophy and practice*, 1-18.
- Shields, C. M. (2024). *Transformational leadership in education: Equitable, inclusive, and quality education in an uncertain and complex world*. New York: Routledge.
- Soulard, J., & Lundin, E. (2023). Docents as transformative educators of travelers. *Annals of Tourism Research*, 103, 103662.
- Teasdale, S., Roy, M. J., Ziegler, R., Mauksch, S., Dey, P., & Raufflet, E. B. (2021). Everyone a changemaker? Exploring the moral underpinnings of social innovation discourse through real utopias. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 417-437.
- United Nations. (2022). *Promotion of sustainable tourism, including ecotourism, for poverty eradication and environment protection (A/77/219)*. New York: United Nations General Assembly. <https://docs.un.org/en/A/77/219>
- United Nations Development Programme. (UNDP). (2023). *Under Pressure and for a Higher Purpose: How to Foster Transformational Leadership*. Retrieved from <https://www.undp.org/policy-centre/oslo/publications/how-to-foster-transformational-leadership>
- UNWTO. (2017). *Discussion paper on the occasion of the International Year of Sustainable Tourism for Development*. Retrieved from https://webunwto.s3-eu-west-1.amazonaws.com/imported_images/47283/iy2017_discussion_paper_executive_summary_en.pdf

- UNWTO. (2022). *Tourism for people, planet, and prosperity: Advancing the 2030 agenda*. Retrieved from <https://www.unwto.org>
- UNWTO. (2024). *World Tourism Barometer: Market Intelligence, Policies and Competitiveness* Department of the World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
- Villela, M., Bulgacov, S., & Morgan, G. (2021). B Corp certification and its impact on organizations over time. *Journal of Business Ethics*, 170, 343-357.
- Walter, P. G. (2016). Catalysts for transformative learning in community-based ecotourism. *Current Issues in Tourism*, 19(13), 1356-1371.
- Wirdayanti, A., Triono, W., & Sari, S. N. (2024, November). Tourism Human Resources Supporting Sustainable Development Towards the Vision of Golden Indonesia 2045. In *Iapa Proceedings Conference* (pp. 12-26).
- World Economic Forum. (2025, July). *Travel and tourism at a turning point: Principles for transformative growth* (Insight Report) (in collaboration with Kearney). Retrieved from https://reports.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_at_a_Turning_Point_2025.pdf
- World Tourism Organization (UNWTO). (1997). *Human capital in the tourism industry of the 21st century*. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284402106>
- World Tourism Organization (UNWTO). (2013). *Sustainable tourism for development guidebook: Enhancing capacities for sustainable tourism for development in developing countries*. <https://doi.org/10.18111/9789284415496>
- Xiao, K., Ullah, W., Fu, J., & Zhang, X. (2023). Poverty alleviation efficiency of tourism and its spatiotemporal differentiation in Jiangxi Province of China based on the DEA model. *Sage Open*, 13(2), 21582440231168835.
- Zebryte, I., & Jorquera, H. (2017). Chilean tourism sector “B Corporations”: Evidence of social entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 866-879.