

## บทที่ 1

### บทนำ

#### หลักการและเหตุผล

ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง (Thai Elephant Conservation Center, Lampang) เป็นหน่วยงานในสังกัด ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ขึ้นตรงต่อกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2534 โดยมีการดำเนินงาน แบ่งเป็นสองส่วน ประกอบด้วย การดำเนินธุรกิจบริการ สร้างรายได้จากการแสดงของช้าง การบริการด้านที่พัก (Home Stay) การบริการท่องเที่ยวบนหลังช้าง การฝึกอบรมควาญช้าง รวมถึงการจัดจำหน่ายของที่ระลึกต่างๆ ในเชิงอนุรักษ์<sup>1</sup> และอีกส่วนหนึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยอนุรักษ์ช้างไม่ให้สูญพันธุ์ไปจากประเทศไทย เป็นแหล่งข้อมูลและศูนย์กลางความรู้เรื่องช้างไทย เพื่อรักษาศิลปการทำไม้โดยใช้ช้าง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และเพื่อประชาสัมพันธ์ประเทศไทยในฐานะที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเป็นสถานที่เพียงแห่งเดียวในโลกที่มีการฝึกช้างทำไม้<sup>2</sup>

นับตั้งแต่เปิดดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2534 จนถึงปัจจุบัน รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณเฉลี่ยปีละ 12 ล้านบาท ในการดำเนินงานของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ซึ่งมีภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ มากมาย ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลช้าง ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมควาญช้าง และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เป็นต้น ทำให้งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลไม่เพียงพอ และนอกจากนี้ ส่วนของรายได้ก็ยังไม่เพียงพอจากรายจ่ายที่เกิดขึ้น จึงส่งผลให้ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยประสบกับภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด และยังคงรับภาระในการดูแลช้างในความรับผิดชอบจำนวนมาก<sup>3</sup> จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย มีความจำเป็นต้องรณรงค์ขอบริจาคเงินจากองค์กรต่างๆ แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาพบว่า ยังมีข้อบกพร่องหลายประการ เช่น ขาดแผนการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว ขาดวิสัยทัศน์ ภารกิจ

---

<sup>1</sup> องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้, ฝ่ายอุตสาหกรรมป่าไม้, “ประวัติความเป็นมาของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง”, [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.fio.or.th/v2001/elephant/index.html> (15 กรกฎาคม 2545).

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>3</sup> ภทรอนงค์ ณ เชียงใหม่. แนวกลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

และเป้าหมาย การมีผลิตภัณฑ์บริการที่น้อย ขาดแผนการทางด้านการเงิน แผนการจัดการรวมถึง แผนการควบคุมที่ดี นอกจากนี้ทางศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยฯ ยังมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรถึง สองครั้งภายในระยะเวลา 2 ปี<sup>4</sup> จากหลายสาเหตุนี้ ทำให้การดำเนินงานของศูนย์ฯ ไม่มี ประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผลเท่าที่ควร ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาและวางแนวทางการวางแผน กลยุทธ์ให้ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปาง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและการดำเนินการ ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง ให้สามารถเป็นองค์กรที่พึ่งตนเองได้ ซึ่งจะส่งผลให้ศูนย์ฯ สร้างประโยชน์ต่อสังคม และวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการอนุรักษ์ช้างไทย และสร้าง รายได้ให้แก่ประเทศจากการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

### วัตถุประสงค์

เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในการวางแผนระดับปฏิบัติการและการดำเนินงาน

### นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

**การวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งประกอบด้วย การ กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและวางแผน จัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ตั้งไว้

**แผนกลยุทธ์ระดับองค์กร** หมายถึง แผนกลยุทธ์ที่บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร ซึ่งครอบคลุมถึง อุตสาหกรรมที่จะทำการแข่งขัน รวมถึงแนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติ

**ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง** หมายถึง หน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรม ป่าไม้ ตั้งอยู่ที่ริมถนนสายเอเชียที่ 11 ลำปาง-เชียงใหม่ ระหว่างหลักกิโลเมตรที่ 28-29 ตำบล เวียงตาล อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ดำเนินธุรกิจบริการสร้างรายได้

<sup>4</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 2-4.

จากการแสดงของช้าง การบริการด้านที่พัก (Home Stay) การบริการท่องเที่ยวบนหลังช้าง การฝึกอบรมควาญช้าง การอนุบาลช้าง และ โรงเรียนฝึกช้าง รวมถึงการจัดจำหน่ายของที่ระลึกต่างๆ

**ผู้บริหารฯ** หมายถึง ผู้บริหารของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ หน้าที่ดำเนินธุรกิจบริการสร้างรายได้จากการแสดงของช้าง การบริการด้านที่พัก (Home Stay) การบริการท่องเที่ยวบนหลังช้าง การฝึกอบรมควาญช้าง การอนุบาลช้าง และ โรงเรียนฝึกช้าง รวมถึงการจัดจำหน่ายของที่ระลึกต่างๆ

**ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย** หมายถึง ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตั้งอยู่ที่ริมถนนสายเอเชียที่ 11 ลำปาง-เชียงใหม่ ระหว่างหลักกิโลเมตรที่ 28-29 ตำบลเวียงตาล อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง