

บทที่ ๒

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องการวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

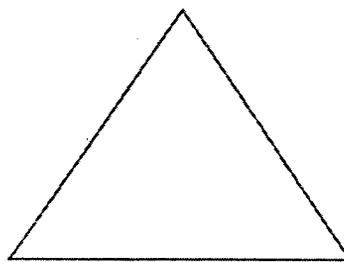
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้นำแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะ แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) แนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) Matrix) และแนวคิดการวิเคราะห์เทวาร์เมทริกซ์ (TOWS Matrix) รายละเอียดของแต่ละแนวคิดมีดังนี้

๒.๑.๑ แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา

แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา หมายถึง การจัดการความรู้เพื่อเคลื่อนสิ่งที่ยากโดยจัดให้มีการสร้างความรู้และจัดการให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเรียกว่า "การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ" โดยมี "หน่วยจัดการความรู้ที่เป็นอิสระ" จัดกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเท่านั้น (ประเวศ วะสี, ๒๕๕๓)

๑. การสร้างความรู้



๒. การเคลื่อนไหวทางสังคม

๓. อำนาจรัฐ

ภาพที่ ๒.๑ สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา

ภายใต้แนวคิดสามเหลี่ยมเชื่อมโยงภูเขา ประกอบไปด้วยพลัง ๓ มุมเข้ามาบรรจบกัน คือมุมที่ ๑ การสร้างความรู้ด้วยการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาที่สังคมต้องการมุมที่ ๒ การเคลื่อนไหวทางสังคมหมายถึงการที่สังคมเข้ามามีส่วนร่วมเรียนรู้ ร่วมบอกความต้องการเป็นการจัดการเรียนรู้ ซึ่งต้องแปรความรู้ในมุมที่ ๑ ให้อยู่ในรูปที่สังคมเข้าใจได้ง่าย เข้าร่วมได้เรียกว่าความรู้เพิ่มอำนาจให้สาธารณะ (Empowerment) จนสามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าปราศจากความรู้ที่ถูกต้อง สังคมจะเคลื่อนไหวได้ยาก ไม่มีพลังหรือเคลื่อนไหวแล้วผิดเพี้ยนไปทางอื่นมุมที่ ๓ อำนาจรัฐ หรือ อำนาจทางการเมืองการเมืองเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ เพราะเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐบริหารการใช้ทรัพยากรของรัฐ และเป็นผู้ออกกฎหมายสามเหลี่ยมทั้ง ๓ มุม จะต้องประกอบกัน ไม่อ่อนมุมใดมุมหนึ่ง แม้มีนักการเมืองที่ดีเป็นมุมที่ ๓ แต่ปราศจากความรู้จากมุมที่ ๑ และการมีส่วนร่วมและกระบวนการเรียนรู้จากมุมที่ ๒ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จแนวคิด "สามเหลี่ยมเชื่อมโยงภูเขา" สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับหน่วยงาน ระดับครอบครัว ตลอดจนระดับบุคคล

ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในสังคมเพื่อพัฒนาและผลักดันนโยบายสาธารณะย่อมต้องการความรู้หลายมิติของบุคคลหลายฝ่าย เพื่อสนับสนุนและตรวจสอบซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบไปด้วยมิติความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลุ่ม มิติความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนโยบายและการตัดสินใจสาธารณะ และมิติความรู้ที่จะสนับสนุนการใช้สิทธิใช้เสียงของประชาชนในกระบวนการนโยบายหรือการตัดสินใจ การพัฒนาความรู้ทั้งสามมิติจะต้องวิวัฒนาการและปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด "การจัดการความรู้" ในสามเหลี่ยมเชื่อมโยงภูเขานี้ มักถูกตีความโดยนักวิชาการบางท่านว่า การนำมาซึ่ง "ความรู้" เป็นภารกิจของนักวิชาการที่จะต้องนำความรู้ไปให้กับภาคสังคมและภาคการเมือง และเป็นเงื่อนไขสำคัญในการก่อให้เกิด "การเสริมพลังสังคม" และ "การมีส่วนร่วมทางการเมือง" ต่อไป แต่จากแนวคิดความรู้ ๓ มิติ เห็นได้ชัดว่า ความรู้มิใช่ภารกิจของนักวิชาการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องช่วยกันเสริมสร้าง และความรู้มิใช่เงื่อนไขในการขับเคลื่อนสังคมหรือการเมืองเสมอไป เพราะการขับเคลื่อนทางสังคมหรือการเมืองก็ย่อมนำมา (และควรนำมา) ซึ่งความรู้ได้ด้วยเช่นกัน (เดชรัตน์ สุขกำเนิด, ๒๕๕๗)

ดังนั้น แนวคิดสามเหลี่ยมเชื่อมโยงภูเขาจึงถือเป็นการขับเคลื่อนกระบวนการนโยบายสาธารณะ โดยการประสานการทำงานเชื่อมโยงกันทั้ง ๓ ฝ่าย จากฝ่ายการเมือง ฝ่ายประชาสังคม และฝ่ายวิชาการเพื่อผลักดันให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังสำหรับการสร้างนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วม (สาทิพ จิตนาวา, ๒๕๑๔)

๒.๑.๒ แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

การสร้างเสริมพลังอำนาจ (รัตนะ บัวสนธิ, ๒๕๕๐) มาจากคำว่า "Empowerment Evaluation" เป็นแนวคิดหนึ่งของการประเมินที่นำเสนอโดย David Fetterman จาก Stanford University ในปี ๑๙๙๓ พื้นฐานของแนวคิดมาจากความต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือบทเรียนระหว่างนักวิชาการนักประเมินกับกลุ่ม

บุคคลเป้าหมายที่ได้รับโครงการต่างๆ เพื่อให้กลุ่มบุคคลเป้าหมายสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้โดยใช้แนวคิดจากการประเมิน เทคนิคการประเมินทั้งวิธีเชิงปริมาณและคุณภาพ และข้อค้นพบของการประเมินเพื่อผลักดัน (Foster) ให้เกิดการปรับปรุงและกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองได้ทั้งในระดับบุคคล องค์กร ชุมชน สังคม โดยปกติแล้วจะเน้นไปที่โครงการที่นำไปใช้

จุดมุ่งหมายสำคัญของการสร้างเสริมพลังอำนาจ คือ การช่วยบุคคลให้สามารถช่วยตนเองได้และสามารถปรับปรุงการนำโครงการไปใช้โดยอาศัยการประเมินตนเองและการสะท้อนกลับผลการประเมินตนเอง ผู้เข้าร่วมในโครงการแต่ละฝ่ายจะเป็นผู้กำหนดหรือพัฒนาคุณค่าและเป้าหมายของการประเมินรวมถึงดำเนินการเน้นการประเมินด้วยตนเองภายใต้การช่วยเหลือ ฝึกอบรมและสนับสนุนเพิ่มเติมจากนักประเมินภายนอก (Outsider Evaluator) ที่มีบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) การสร้างเสริมพลังอำนาจจะขึ้นกับความสามารถหรือศักยภาพภายในของโครงการประเมินผู้เข้าร่วมโครงการจะเกิดการเรียนรู้ความก้าวหน้าและความต่อเนื่องของผลการดำเนินงานของตนเองและปรับปรุงแผนและวิธีการต่างๆ ในการประเมินตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยหลักการแบบประชาธิปไตย ความร่วมมือกันแต่ละฝ่าย การชี้ช่องทางสว่าง การมีเสรีภาพความเท่าเทียม และความซื่อสัตย์ในการประเมินตนเองอีกด้วย ดังนั้น การสร้างเสริมพลังอำนาจจึงต่างจากการประเมินทั่วไปที่เป้าหมายไม่ใช่การตัดสินคุณค่า (Value) หรือราคา (Worth) ของโครงการ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมพลังอำนาจเท่านั้น ทั้งนี้ คุณค่าหรือราคาของโครงการจะเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดของความเป็นพลวัต (Dynamic) และวิธีการประเมินตอบสนอง (Responsive Evaluation Approach)

การสร้างเสริมพลังอำนาจถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร แต่กลยุทธ์นี้เพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันความสำเร็จได้ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรควรได้รับการพิจารณาเนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มการรับรู้และการเห็นคุณค่าของการสร้างเสริมพลังอำนาจของพนักงาน นอกจากนี้ ยังได้ให้ข้อเสนอแนะกับองค์กรในการเพิ่มการรับรู้หรือความเข้าใจในการสร้างเสริมพลังอำนาจของพนักงาน โดยจ้างพนักงานที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักและจัดอบรมด้านการให้บริการ จัดให้มีระบบการให้รางวัล และทำให้บริการในการสื่อสารมีมาตรฐานและมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น (Heejung Ro และ Po-Ju Chen, ๒๐๑๑)

รูปแบบหรือวิธีการสร้างเสริมพลังอำนาจ ได้แก่

๑. การฝึกอบรม (Training) บทบาทของนักประเมินที่ดีจะช่วยสอนหรือฝึกให้บุคคลหรือองค์กรสามารถควบคุมดำเนินการ (Conduct) การประเมินตนเองได้ เป็นการฝึกให้ประเมินภายในองค์กร (Internal Evaluation) และใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป
๒. การสนับสนุนส่งเสริม (Facilitation) นักประเมินจะเป็นผู้สนับสนุนที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรควบคุมดำเนินการประเมิน ช่วยสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์กร (Staff Members) ให้ถูกคิด ตระหนักถึงสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่และเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง นักประเมินอาจจัดเตรียมข้อมูลเพื่อ

ช่วยเหลือทีมผู้สนับสนุนทำงานร่วมกับกลุ่มสนใจ นักประเมินอาจช่วยในการออกแบบการประเมินให้กับบุคคลหรือองค์กรนั้นๆ

๓. การโน้มน้าวชักชวน (Advocacy) นักประเมินอาจโน้มน้าว ชักชวนให้บุคคลผู้ร่วมในโครงการทำการสร้าง (Shape) ทิศทางการประเมิน เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการแก้ปัญหาและตามด้วยบทบาทของผู้ปฏิบัติในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม
๔. การชี้ช่องสว่าง (Illumination) นักประเมินอาจต้องแสดงบทบาทเป็นผู้จัดความไม่ชัดเจนในเป้าหมายหรือทิศทางการประเมินตนเองของบุคคลหรือองค์กร เปรียบเสมือนผู้ชี้ช่องทางสว่างเกี่ยวกับการประเมินให้กับองค์กรหรือบุคคล
๕. การให้เสรีภาพ (Liberation) การสร้างเสริมพลังอำนาจจำเป็นต้องก่อให้เกิดความเท่าเทียมกันหรือความรู้สึกมีเสรีภาพของบุคคลต่างๆ ที่เข้าร่วมโครงการที่ต้องการจะประเมินตนเอง

ขั้นตอนการสร้างเสริมพลังอำนาจ เพื่อช่วยให้บุคคลอื่นๆ เกิดการเรียนรู้ในการประเมินโครงการของตนเอง ประกอบด้วย

ขั้นที่ ๑ ระบุขอบเขตหรือจุดยืนของโครงการ รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็งของโครงการ

ขั้นที่ ๒ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ว่าโครงการต้องการเดินไปสู่ที่ใดในอนาคต รวมทั้งจุดเน้นที่ปรากฏให้เห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงโครงการ

ขั้นที่ ๓ พัฒนากลวิธี (Strategies) และการช่วยเหลือให้ผู้ร่วมโครงการสามารถกำหนดกลวิธีเป็นของตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ขั้นที่ ๔ ช่วยเหลือผู้เข้าร่วมโครงการในการกำหนดชนิด/ประเภท ของข้อมูลที่ต้องการเพื่อจัดทำหรือแสดงถึงเอกสารรายงานความก้าวหน้าที่น่าเชื่อถือที่จะนำไปสู่เป้าหมายของโครงการนั้นๆ

บรรยากาศที่มีการสร้างเสริมพลังอำนาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อภาระหน้าที่, พนักงาน, และการให้บริการลูกค้า ซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการโครงการที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างสร้างเสริมพลังอำนาจที่ส่งผลต่อพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการศึกษาดังกล่าวส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญสำหรับพฤติกรรมของผู้นำและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการ (Shazia Nuaman, Azhar Mansur Khan, Nadeem Ehsan, ๒๐๑๐)

กล่าวโดยสรุป การสร้างเสริมพลังอำนาจสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้ เมื่อบุคคลต่างๆ ที่เข้าร่วมโครงการหรือในองค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้แบบประชาธิปไตยในการกำหนดเป้าหมาย ระบุข้อจำกัด จุดแข็งของโครงการตนเอง ซึ่งถือเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องและมีการปรับปรุงอยู่เสมอโดยอาศัยผลจากการสะท้อนกลับ

การประเมินที่บุคคลในโครงการเป็นผู้ประเมินตนเองด้วยความซื่อสัตย์โดยที่บทบาทของนักประเมินขึ้นกับสถานการณ์และการร้องขอของบุคคลผู้เข้าร่วมโครงการในขณะนั้น ซึ่งอาจเป็นบทบาทของการฝึกอบรม การส่งเสริมสนับสนุน การโน้มน้าว การชี้ช่องทางสว่าง และการให้เสรีภาพแก่ผู้เข้าร่วมโครงการ

๒.๑.๓ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Michael E.Porter, ๑๙๘๕) เป็นแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าในการแยกกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพให้กับองค์กร ห่วงโซ่คุณค่ามีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรใดที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการได้อย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน แสดงว่าองค์กรนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

มุมมองด้าน “ห่วงโซ่คุณค่า” จะพิจารณาในแง่มุมมองของการสร้างมูลค่าและการจัดสรร สำหรับมุมมองด้าน “ห่วงโซ่อุปทาน” จะพิจารณากลยุทธ์และเครื่องมือสำหรับออกแบบและการดำเนินงานเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติมุมมองทั้งสองด้านนี้ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เนื่องจาก “ห่วงโซ่คุณค่า” มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มสูงสุดในแง่ของการเงิน ในขณะที่ “ห่วงโซ่อุปทาน” มีจุดมุ่งหมายเพื่อการออกแบบห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งในความเป็นจริง มุมมองทั้งสองด้านมีความจำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานขององค์กร ดังนั้น ปัจจัยที่เป็นมุมมองร่วมกันของห่วงโซ่คุณค่าและห่วงโซ่อุปทาน ได้ถูกกำหนดโดย “สถาปัตยกรรมห่วงโซ่คุณค่า” ซึ่งถูกกำหนดโดยปัจจัยการตัดสินใจพื้นฐาน ๕ ข้อ ได้แก่: (1) ธรรมชาติหรือลักษณะของคุณค่า (ซึ่งถูกขับเคลื่อนโดยขีดความสามารถหลักขององค์กร) (2) การตัดสินใจในการดำเนินงานสำหรับการผลิต การจัดหาและการจัดจำหน่าย (3) วิธีการบริหารความเสี่ยง (4) กลยุทธ์การปฏิบัติตามคำสั่ง (หรือการผลิตตามความต้องการของลูกค้า) และ (5) กลยุทธ์การกำหนดสินค้าคงคลังสำรอง (Buffering Strategy) (Matthias Holweg, Petri Helo, ๒๐๑๓)

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (ศตวรรษ สติยเพียรศิริ, ๒๕๕๔) แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น ๒ กิจกรรม ประกอบด้วย กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร

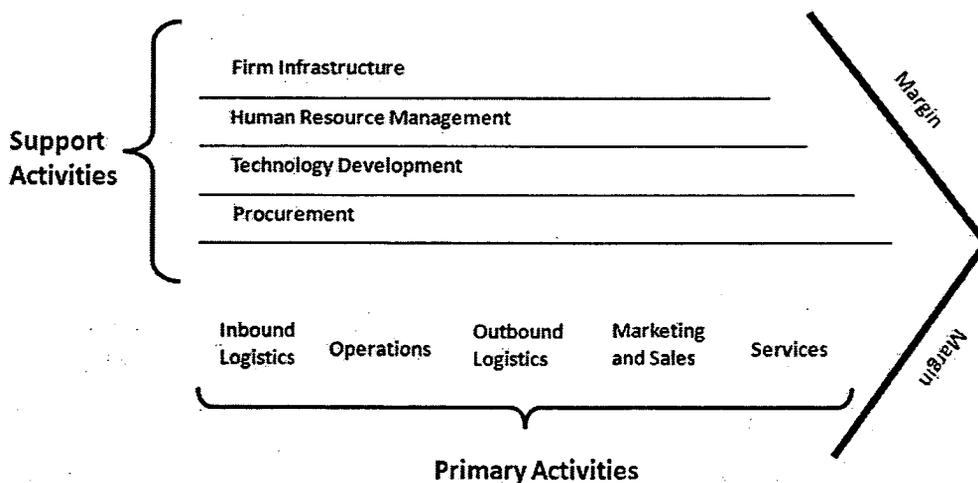
กิจกรรมหลัก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

1. Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
2. Operations เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการผลิต

3. Outbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการ ไปยังลูกค้า
4. Marketing and Sales เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ
5. Customer Services เป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึง การบริการหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

1. Procurement เป็นกิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหาวัตถุดิบเพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมหลัก
2. Technology Development เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้ สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
3. Human Resource Management เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือน ค่าจ้าง และแรงงาน
4. Firm Infrastructure คือ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหาร จัดการขององค์กร



ภาพที่ ๒.๒ ห่วงโซ่คุณค่า

กิจกรรมหลักข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้ ต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง ๕ กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย โดยระบบสารสนเทศซึ่งเป็นกิจกรรมในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี มี

หน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม เพื่อสร้างรายได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรหรือหน่วยงานสามารถนำตัวแบบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านี้ใช้ประเมินระดับความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรที่ใช้ในห่วงโซ่คุณค่านี้ โดยสามารถพิจารณาเป็นรายกิจกรรมไป โดยจุดมุ่งเน้นหลักของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า คือ การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม วิเคราะห์ค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อนในเชิงกลยุทธ์ และค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขัน นำมาประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และประเมินประสิทธิผลการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำมาหาข้อปรับปรุงไปสู่การเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก (พรมล ปริญญารักษ์)

แนวคิดของการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management: VCM) ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในอุตสาหกรรม ซึ่งการจัดการห่วงโซ่คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องคำนึงถึง การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain management: SCM) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship management: CRM) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในหลายอุตสาหกรรม เนื่องจากหลายองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์แบบบูรณาการระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) และลูกค้าของพวกเขา รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงได้กลายเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Abdullah S. Al-Mudimigh, Mohamed Zairi, Abdel Moneim M. Ahmed, ๒๐๐๔) ผ่านการดำเนินกิจกรรม 3 อย่าง คือ กิจกรรมที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง และกิจกรรมที่สนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (สุทธิเกียรติ ภูมิพัทธนสุข, ๒๕๕๓)

๒.๑.๔ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง (สารานุกรมในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว, ๒๕๕๒) เป็นปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชนจนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์

ความแข็งแรงของชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์กับทุนทางสังคม โดยทุนทางสังคมถือเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดในการสร้างความแข็งแรงของชุมชนและมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (S. Amornsiriphonga, S. Piemyatb, O. Charoenratc, ๒๐๑๒)

การพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว ตลอดจนใช้

ความรู้ความรอบคอบ และคุณธรรม ประกอบการวางแผน การตัดสินใจและการกระทำ หลักพิจารณาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีองค์ประกอบสำคัญ ๕ ส่วน ดังนี้

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นมุมมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากภัยและวิกฤตเพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา
2. คุณลักษณะ เศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลาง และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน
3. คำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย ๓ คุณลักษณะ คือ ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดี ที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียงจะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล
4. เงื่อนไข การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงต้องอาศัยทั้งความรู้และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วย ความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตและมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต
5. แนวทางปฏิบัติ/ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความรู้และเทคโนโลยี



ภาพที่ ๒.๓ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ปัญหาที่พบในการนำนโยบายเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ พบว่า ความล้มเหลวในการประชาสัมพันธ์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลกระทบต่อ การรับรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวของประชาชนมีน้อย นอกจากนี้ ประชาชนส่วนใหญ่ยังยึดติดกับกระแสบริโภคนิยมและมีแนวโน้มที่จะไม่น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นปฏิบัติอย่างจริงจังในการดำเนินชีวิต (ชูชาติ ปุษยะนาวิน, ๒๕๕๕) นอกจากนี้ การจะนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในระดับบุคคล ต้องมีความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อจะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากความพอเพียงของแต่ละคนมีระดับที่แตกต่างกัน (ศิริพรรณ ไชยรัตน์, ๒๕๔๙)

๒.๑.๕ แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะ

แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะ ซึ่งบรรยายโดยพระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่องค์กรและหน่วยงานหลายแห่งนำไปปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจาก “ฉันทะ” เป็นคุณธรรมพื้นฐานข้อหนึ่งในอิทธิบาท ๔ คือ ธรรมที่เป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จ หรือ ทางแห่งความสำเร็จ ดังนั้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฉันทะจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำทั้งสิ้น

“ฉันทะ” แปลว่า ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น เช่น เรามีใจรักในงานที่ทำ และมีใจฝักใฝ่กับงาน หากงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ เราจะไม่ยอมหยุด ดังนั้น ฉันทะจึงทำให้ใจมาอยู่กับงาน หรือสิ่งที่เป็นเป้าหมาย เมื่อใจฝักใฝ่ทำงานด้วยความแน่วแน่ จริงจัง จึงเกิดเป็นสมาธิ ดังนั้น ฉันทะจึงนำไปสู่สมาธิ เมื่อคนที่ทำงานด้วยใจรักหรือมีฉันทะ ใจจะเป็นสุขและมีสมาธิ มีความตั้งใจทำเต็มที่และมีความเพียรพยายาม ทำให้ผลสำเร็จของงานออกมาดี

การนำแนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การพิจารณาว่ามีเทคนิคอะไรบ้างที่จะทำให้คนรักงาน หรือให้งาน/หน้าที่ที่ทำนั้นเป็นเรื่องที่คนชอบ จากนั้นให้พิจารณาว่าทำอย่างไรจะให้งานหรือหน้าที่นั้นเป็นเรื่องท้าทาย เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องและเป็นเรื่องของตน และเกิดความรู้สึกอยากทำ โดยหลักการพิจารณาเทคนิคต่างๆ เปรียบเสมือน เมื่อมีตัณหาเกิดขึ้น ให้หากวิธีที่จะทำให้ตัณหาเป็นปัจจัยกระตุ้นฉันทะต่อไป เนื่องจากฉันทะจะนำไปสู่การทำงานด้วยใจรัก มีความสุข มีสมาธิ และทำให้งานสำเร็จผลอย่างดีเลิศ ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์สุขทั้งส่วนตนและสังคมประเทศชาติ แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานด้วยจิตอาสา อันเกิดจากความปรารถนาเข้าไปช่วยเหลือโดยไม่ใช้ภาระหน้าที่ และไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น และได้ฝึกพัฒนาจิตใจตน (เปี่ยมศรี เศรษฐพรพงศ์, ๒๕๕๕)

นอกจากนี้ หากองค์กรหรือหน่วยงานใดนำแนวทางหลักอิทธิบาท ๔ ซึ่งเป็นหลักธรรมคำสอนเพื่อความสำเร็จในการทำงาน (เมธี ปิยะคุณ, ๒๕๕๔) มาประยุกต์ใช้ผ่านการพัฒนาด้านฉันทะ ซึ่งเป็นความพึงพอใจในการทำงาน วิริยะ เป็นความพากเพียรในการทำงาน จิตตะ ความเอาใจใส่ต่องาน และวิมังสา การคิดใคร่ครวญอย่างรอบคอบ ทำงานโดยใช้ความรู้ ใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบและรอบด้าน จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (ไพบุลย์ ตั้งใจ, ๒๕๕๔)

๒.๑.๖ แนวคิดการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม หรือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ซึ่งช่วยกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนจากสิ่งแวดล้อมภายใน ระบุถึงโอกาสและข้อจำกัดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร การวิเคราะห์แต่ละประเด็นจะทำให้เกิดความเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน เพื่อให้รู้ถึงศักยภาพของตนเองและคู่แข่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, ๒๕๔๖)

๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานที่ตั้ง ฐานลูกค้าและอื่น ๆ เพื่อที่จะดูว่าสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเหล่านั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งถือเป็น "จุดอ่อน" (Weakness) หรือเป็น "จุดแข็ง" (Strength) (นนุช สุระเสน, ๒๕๕๕) เพื่อทราบถึงศักยภาพปัจจุบันขององค์กร โดยใช้ตัวแบบ ๗-S (ดำรงค์ วัฒนา, ๒๕๕๔) ได้แก่ Staff Style Skill Structure Strategy System Shared-Value เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว (นนุช สุระเสน, ๒๕๕๕) เพื่อทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลในทางบวกและลบต่อองค์กร เป็น

แนวทางกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก หากส่งผลกระทบต่อทางบวกจะเป็นโอกาส (Opportunities) หากส่งผลกระทบต่อทางลบจะเป็นภัยคุกคาม (Threats) (สมยศ นาวิการ, ๒๕๔๔)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมถือเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategy Positioning) ขององค์กร โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริง ในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้น สอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถที่จะปรับตัวไปตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (นงนุช สุระเสน, ๒๕๕๕) นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมยังได้ถูกนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับการพัฒนากิจการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของหน่วยงานสาธารณะและหน่วยงานภาคเอกชน (Anita Reihanian, Noor Zalina Binti Mahmood, Esmail Kahrom, Tan Wan Hin, ๒๐๑๒) และนำมาช่วยในการประเมินภาวะอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและประเมินกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ (Mehmet Sariisik, Oguz Turkey, Orhan Akova, ๒๐๑๑) โดยระบุปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการทำงานในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยว (Qiufen Zhang, ๒๐๑๒)

๒.๑.๗ แนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) Matrix)

การนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์ตลอดจนทฤษฎีทางด้านการบริหารมาใช้ประกอบการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นทางด้านธุรกิจ มักจะมีการนำหลักการต่างๆ ที่ได้กำหนดเป็นทฤษฎี โดยมีรูปแบบและโมเดล (Model) ที่ได้เขียนและนำมาปฏิบัติได้จริงมากล่าวอ้างเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดและเป็นหัวข้อประเด็นที่จะนำไปศึกษา โดยทั่วไปแนวคิดและทฤษฎีของกระบวนการจัดการทางกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร (วิชิต อ้วน, ๒๕๔๘)

โดยแนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (อารีย์ แผ้วสกุลพันธ์, ๒๕๕๓) หรือ “SFAS Matrix” ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่หลายหน่วยงานได้นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อาทิเช่น กรณีศึกษาเครื่องสำอางของบริษัท ลอรีอัล จำกัด การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) การวิเคราะห์องค์กร กรณีศึกษา : วอลมาร์ท เป็นต้น (อภิชา ประกอบแสง, ๒๕๕๔)

โดยเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์เป็นตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการรวมปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่แสดงในตาราง EFAS (External Factors Analysis Summary) กับปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่แสดงในตาราง IFAS (Internal Factors Analysis Summary) มารวมกัน ซึ่ง

เมื่อรวมทุกปัจจัยแล้วพบว่า มีปัจจัยหลากหลายมากเกินไป ไม่เหมาะที่จะนำมาจัดทำกลยุทธ์ทั้งหมด ทำให้ต้องจัดทำ SFAS Matrix เพื่อให้เกิดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และลดจำนวนปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามทั้งหมด ให้เหลือน้อยกว่า ๑๐ ปัจจัย โดยการหาความสำคัญหรือน้ำหนักที่มากที่สุดของแต่ละปัจจัย ตัวอย่างตาราง SFAS Matrix แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑ ตัวอย่างตาราง SFAS Matrix

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Internal and External Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนน (Scores)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weight Scores)
O๕	๐.๒๐	๔	๐.๘๐
S๒	๐.๑๕	๓	๐.๔๕
W๗	๐.๓๕	๓	๑.๐๕
T๓	๐.๓๐	๔	๑.๒๐
คะแนนรวม	๑.๐๐	๑๔	๓.๕

๒.๑.๘ แนวคิดการวิเคราะห์เท่าวเมทริกซ์ (TOWS Matrix)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของธุรกิจในระยะสั้นและระยะยาว การสร้างหรือพัฒนาวิถีทางในการปฏิบัติ ตลอดจนการระดมและจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, ๒๕๕๒) ดังนั้น กลยุทธ์จึงประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ ได้แก่ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุ และการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติเพื่อเป็นเครื่องมือให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันจึงเกี่ยวข้องกับการหาโอกาสทางธุรกิจของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม การศึกษาปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการแข่งขัน การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าและพฤติกรรมการแข่งขันของคู่แข่ง รวมถึงการศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและสร้างการเติบโตของธุรกิจในอนาคต (สุทธิเกียรติ ภูมิพัทธนสุข, ๒๕๕๓)

ดังนั้น กลยุทธ์การแข่งขันจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่ได้นำการวิเคราะห์เท่าวเมทริกซ์ หรือการนำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) ที่เป็นปัจจัยหลักใส่ในตารางของ TOWS Matrix โดยแสดงปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่นำมาจับคู่เพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือก ๔ ชุด โดยมีหลักการพื้นฐานว่า กลยุทธ์ทางเลือกจะต้องสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

และมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือจะต้องลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุดเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ตัวอย่างตาราง TOWS Matrix (สมยศ นาวิการ, ๒๕๕๖) แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ ๒.๒ ตัวอย่างตาราง TOWS Matrix

	ปัจจัยภายใน	S = จุดแข็งภายใน	W = จุดอ่อนภายใน
ปัจจัยภายนอก			
O = โอกาสภายนอก		SO = กลยุทธ์เชิงรุก	WO = กลยุทธ์เชิงพัฒนา
T = ภัยคุกคามภายนอก		ST = กลยุทธ์เชิงรับ	WT = กลยุทธ์เชิงถอย

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่มีความได้เปรียบมาก เนื่องจากสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่แสวงหาโอกาสจากปัจจัยภายนอก

กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากมีจุดอ่อนภายในองค์กรเอง ดังนั้น กลยุทธ์ควรใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่างๆ ภายในองค์กร

กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies) เป็นสถานการณ์ที่มีภัยคุกคามจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ ดังนั้น กลยุทธ์จึงควรปรับภัยคุกคามให้เป็นโอกาสเพื่อสามารถดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกได้

กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategies) เป็นสถานการณ์ที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันมากที่สุด เนื่องจากมีทั้งจุดอ่อนภายในองค์กร รวมถึงได้รับผลกระทบจากภัยคุกคามภายนอก ดังนั้น กลยุทธ์ควรมุ่งเน้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดหรือขจัดจุดอ่อนลงให้มากที่สุด

๒.๒ สถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว

หัวข้อสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยวแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสถานการณ์การท่องเที่ยวและสถานการณ์ธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันแนวโน้มและทิศทางการท่องเที่ยวในอนาคต ตลอดจนความสำคัญของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีต่อภาคบริการท่องเที่ยว นโยบายภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว และสถานการณ์โรงแรมในพื้นที่เป้าหมาย รายละเอียดของแต่ละหัวข้อมีดังนี้

๒.๒.๑ สถานการณ์การท่องเที่ยว

ข้อมูลจากศูนย์วิจัยกสิกรไทยพบว่าในปี ๒๕๕๕ มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามายังประเทศไทยรวมทั้งสิ้นประมาณ ๒๒.๓ ล้านคนเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๖ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าโดยคาดว่าค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ของนักท่องเที่ยวต่างชาติจะสร้างรายได้ให้กับธุรกิจการท่องเที่ยวและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องของไทยคิดเป็นมูลค่าประมาณ ๙๒๖,๕๐๐ ล้านบาทเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๙.๔ เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้าสาเหตุที่นักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวขยายตัวเป็นผลมาจากความหลากหลายด้านแหล่งท่องเที่ยว ซึ่งเป็นที่ชื่นชอบของนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยเฉพาะการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความคุ้มค่าเงินของประเทศไทย ซึ่งเห็นได้ชัดจากอัตราค่าห้องพักของไทยที่ยังต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชีย อีกทั้งธุรกิจการบินได้ขยายเส้นทางบินมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ โดยนอกเหนือจากเส้นทางบินมายังกรุงเทพมหานครแล้ว ธุรกิจการบินบางสายยังได้จัดตารางเที่ยวบินตรงและเที่ยวบินเช่าเหมาลำมายังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของไทยอีกด้วย เช่น เที่ยวบินตรงจากเมืองท่าสำคัญของจีนมายังแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของไทย เช่น เกาะภูเก็ต เกาะสมุย อุตะเภา และเชียงใหม่ เป็นต้น รวมทั้งการขยายเส้นทางบินภายในประเทศระหว่างเมืองท่องเที่ยวสำคัญ เช่น เชียงใหม่-ภูเก็ต เชียงใหม่-หาดใหญ่ ภูเก็ต-อุดรธานี เป็นต้น รวมถึงเส้นทางบินไปยังจังหวัดเศรษฐกิจสำคัญตามแนวชายแดน เช่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี และกรุงเทพฯ-อุบลราชธานี นอกจากนี้ ภาครัฐและภาคเอกชนได้จัดทำแคมเปญการตลาดเพื่อกระตุ้นตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมทั้งการนำผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวไทยเข้าร่วมงานแสดงสินค้าท่องเที่ยวสำคัญๆ ในต่างประเทศ

นักท่องเที่ยวจีนเป็นกลุ่มที่เดินทางเข้ามายังประเทศไทยมากเป็นอันดับที่ ๑ ในปีที่ผ่านมา และเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจากปีก่อนหน้า โดยเฉพาะตลาดกลุ่มไมซ์ (Meetings, Incentive Travel, Conventions, Exhibitions : MICE) (ทั้งกลุ่มประชุมสัมมนาและกลุ่มท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล) นักท่องเที่ยวจีนส่วนใหญ่เดินทางมาจากเมืองสำคัญทางเศรษฐกิจ อาทิ เชียงไฮ้ ปักกิ่ง กวางโจว เซินเจิ้น เฉิงตู หังโจว ซื่ออัน และฉงชิ่ง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติอื่นๆ ที่น่าสนใจ ได้แก่ ตลาดนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นและตลาดนักท่องเที่ยวอินเดีย ซึ่งล้วนเป็นตลาดท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อสูงและเป็นตลาดเป้าหมายสำคัญที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทยต่างร่วมกันเร่งขยายสัดส่วนของตลาดกลุ่มนี้ให้เพิ่มขึ้น

๒.๒.๒ สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม

ภาพรวมธุรกิจโรงแรมในครึ่งแรกของปี ๒๕๕๕ มีการเติบโตที่ดีขึ้นโดยอัตราเข้าพักของโรงแรมมีการเติบโตทุกตลาดเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนทั้งนี้ การเติบโตของอัตราการเข้าพักดังกล่าว มาจากปัจจัยเศรษฐกิจเติบโตและสถานการณ์การเมืองสงบ สร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นโดยกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นได้แก่นักท่องเที่ยวกลุ่มภูมิภาคเอเชียตะวันออก โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน และยุโรปบางประเทศโดยเฉพาะรัสเซียและกลุ่มสแกนดิเนเวียซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย

สำคัญของธุรกิจโรงแรมในแหล่งท่องเที่ยวสำคัญทั่วประเทศและเป็นตลาดที่มีส่วนแบ่งสำคัญในโรงแรมทุกระดับทำให้คาดการณ์ว่าธุรกิจโรงแรมยังมีแนวโน้มดีต่อเนื่อง

อัตราการเข้าพักของโรงแรมในจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวหลัก พบว่า ภูเก็ตมีอัตราการเข้าพักปี ๒๕๕๕ เฉลี่ยร้อยละ ๗๒.๔ โดยมีอัตราค่าบริการห้องพักรายวันเฉลี่ย ๓,๙๐๒ บาทต่อคืนส่งผลให้โรงแรมมีรายได้เฉลี่ยต่อห้อง (ทั้งที่มีผู้เข้าพักและไม่มีผู้เข้าพัก) เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐.๑ เมื่อเทียบกับปีก่อน (โจนส์ แลง ลาซาลล์, ๒๕๕๕) ซึ่งได้ปัจจัยหนุนจากนักท่องเที่ยวชาวจีน เกาหลีใต้ และรัสเซีย ที่ชื่นชอบแหล่งท่องเที่ยวทางทะเลขณะที่พื้นที่นิยมรองลงมา คือ พัทยาซึ่งมีนักท่องเที่ยวชาวรัสเซียสนับสนุนเช่นกัน โดยมีอัตราเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ ๖๒.๐ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๔๕.๐ สำหรับหัวหินและชะอำ มีอัตราเข้าพักเฉลี่ยร้อยละ ๔๕.๐ เพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๓๕.๐ (สมาคมโรงแรมไทย, ๒๕๕๕) สำหรับตลาดโรงแรมในกรุงเทพฯ (โจนส์ แลง ลาซาลล์, ๒๕๕๕) พบว่า โรงแรมทุกกลุ่มมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักปรับเพิ่มขึ้น โดยโรงแรมในกลุ่มสามดาวปรับเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๑๑.๖ กลุ่มสี่ดาวปรับเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๒๐.๗ ส่วนโรงแรมในกลุ่มห้าดาวมีรายได้เฉลี่ยต่อห้องพักปรับเพิ่มขึ้นมากที่สุด ร้อยละ ๒๒.๖ โดยมีอัตราค่าบริการห้องพักเฉลี่ยที่ ๔,๙๕๖ บาทต่อคืน และมียอดการเข้าพักใช้บริการห้องพักเฉลี่ยร้อยละ ๖๘.๕

ทั้งนี้ แม้ธุรกิจโรงแรมจะมีแนวโน้มดีขึ้นแต่ประเด็นที่น่ากังวลว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจคือ การขึ้นค่าแรงขั้นต่ำเป็น ๓๐๐ บาทและการปรับเงินเดือนปริญญาตรีเป็น ๑๕,๐๐๐ บาท ซึ่งจะมีผลกระทบอย่างมากต่อโรงแรมระดับ ๓ ดาว เนื่องจากค่าจ้างพนักงานและเซอร์วิสซาร์รวมแล้วประมาณเดือนละ ๑๒,๐๐๐-๑๓,๐๐๐ บาท/คน หากเพิ่มค่าแรงทั้งระบบต้นทุนจะเพิ่มประมาณร้อยละ ๓๐ ส่งผลให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญความยากลำบากในการแบกรับภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจนำไปสู่การขายกิจการให้กลุ่มทุนต่างชาติโดยเฉพาะสิงคโปร์และตะวันออกกลางที่มีเงินทุนสูงพอที่จะพยุงกิจการในระยะยาว

ในปี ๒๕๕๕ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมถูกแข่งขันจากเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์และคอนโดมิเนียมที่เปิดให้บริการรายวันมากขึ้น (ประกิจ ชินอมรพงษ์, ๒๕๕๕) เช่น หัวหิน และชะอำ มีอัตราการเติบโตของคอนโดมิเนียมเป็นจำนวนมาก (อุดม ศรีมหาโชตะ, ๒๕๕๕) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงเรียกร้องให้รัฐบาลดำเนินการกับโรงแรมที่ไม่มีใบอนุญาต หากเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์หรือคอนโดมิเนียมที่ต้องการเปิดให้บริการห้องพักในลักษณะรายวันต้องไปจดทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมายเหมือนโรงแรม เพื่อให้มีโครงสร้าง การก่อสร้าง ความปลอดภัย ที่จะต้องมีมาตรฐานเหมือนการดำเนินการดำเนินธุรกิจโรงแรม

สำหรับแนวโน้มธุรกิจโรงแรมในปี ๒๕๕๖ การซื้อขายโรงแรมในประเทศไทยยังมีความต้องการสูง เนื่องจากราคาขายอยู่ในระดับที่ไม่สูงจนเกินไป ทำให้นักลงทุนได้รับผลตอบแทนในอัตราที่น่าดึงดูดใจ คืออยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ ๗-๙ (โจนส์ แลง ลาซาลล์, ๒๕๕๕) นอกจากนี้ ยังคาดหวังว่า โรงแรมที่ซื้อมีความเป็นไปได้ที่จะมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้นและมีโอกาสที่จะสร้างรายได้เพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากในปีที่ผ่านมา ตลาดโรงแรมในเมืองท่องเที่ยว

หลักๆ ของไทยมีผลประกอบการที่ดี และมีแนวโน้มว่าจะดีต่อไปอีก เนื่องจากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย ได้ฟื้นตัวขึ้นแล้ว หลังจากที่เคยได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางการเงินโลกและความผันผวนทางการเมือง

๒.๒.๓ แนวโน้มและทิศทางการท่องเที่ยว

สำหรับทิศทางการท่องเที่ยวในปี ๒๕๕๖ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาประมาณ ๒๔.๕ ล้านคนเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐.๐ จากปี ๒๕๕๕ และสร้างรายได้เข้าประเทศมีมูลค่าประมาณ ๑.๐๖ ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๔.๐ ทั้งนี้เป็นผลมาจากจุดเด่นในด้านบริการที่มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทย และความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวในไทยที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยเฉพาะกลุ่มตลาดเป้าหมายสำคัญที่เติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง คือ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย และรัสเซีย นอกจากนี้ ปัจจัยสนับสนุนเฉพาะทางธุรกิจ อาทิ การขยายเส้นทางการบินการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินของธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ และธุรกิจการบินแบบเช่าเหมาลำที่บินตรงเข้ามายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นและการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่กำลังจะเกิดขึ้นในปี ๒๕๕๘ มีส่วนช่วยกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว รวมถึงการเดินทางเข้ามาติดต่อลงทุนทำธุรกิจระหว่างประเทศสมาชิกในอาเซียนด้วยเช่นกัน

นักท่องเที่ยวจีนยังคงเป็นตลาดท่องเที่ยวหลักที่มีบทบาทสำคัญอันดับหนึ่งของไทย โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย คาดว่า นักท่องเที่ยวจีนเดินทางเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยประมาณ ๓.๔ ล้านคนคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ ๑๔ ของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งหมดของไทย เพิ่มขึ้นร้อยละ ๒๑.๓ จากปีก่อนหน้า และมีแนวโน้มก่อให้เกิดรายได้ท่องเที่ยวคิดเป็นมูลค่าประมาณ ๑.๒๓ แสนล้านบาท ทั้งนี้ เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องของประเทศจีนเกื้อหนุนให้การเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศของชาวจีนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีไทยเป็นหนึ่งในปลายทางท่องเที่ยวสำคัญที่ได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้นตามกระแสสภาพยนตร์จีนที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยยังคงเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ทำลายศักยภาพและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ อาทิ การปรับขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเป็น ๓๐๐ บาททั่วประเทศ โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๖ ที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนการดำเนินธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากธุรกิจบริการด้านการท่องเที่ยวเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีทักษะด้านการให้บริการ ดูแลเอาใจใส่ด้วยความเป็นไทยซึ่งเป็นเสน่ห์ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติได้อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับเพิ่มอัตราค่าบริการโดยเฉพาะธุรกิจด้านที่พัก ที่ไม่ได้เพิ่มอัตราค่าห้องพักมาหลายปี ปัจจัยเรื่องการแข็งค่าของเงินบาทที่เพิ่มขึ้นมากอาจมีผลต่อการตัดสินใจเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติบางกลุ่มได้ นอกจากนี้ ภาพลักษณ์ความไม่ปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน อาจส่งผลกระทบต่อตัดสินใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้

สำหรับทิศทางของธุรกิจบริการท่องเที่ยวในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เมื่อประเทศอาเซียนรวมตัวกันในปี ๒๕๕๘ ตลาดจะมีขนาดใหญ่เป็นอันดับ ๕ ของโลก (สมศักดิ์ พิภพภิญโญ, ๒๕๕๕) โดยมีสหภาพยุโรป (European Union: EU) เป็นตลาดใหญ่ที่สุด รองมาเป็นสหรัฐอเมริกา จีน และญี่ปุ่น การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนสามารถสร้างการเชื่อมต่อไปสู่จีนหรืออินเดีย ซึ่งเป็นตลาดท่องเที่ยวที่น่าสนใจ เนื่องจากชนชั้นกลางในประเทศเหล่านี้มีการเติบโตขึ้นมากและนิยมเดินทางท่องเที่ยว ทำให้การเจริญเติบโตของนักท่องเที่ยวมากขึ้นทุกปี การรวมตัวกันจะทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวในภาพรวมเติบโตมากขึ้น เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวเดินทางภายในกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างเสรีเพิ่มขึ้น อีกทั้งการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำจะทำให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นทั้งนี้การที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเป็นผลดีต่อประเทศสมาชิกอาเซียนรวมถึงประเทศไทยด้วย เนื่องจากสภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยเอื้ออำนวยให้เป็นศูนย์กลาง (Hub) ของภูมิภาคนี้ ประกอบกับที่ผ่านมามาอาเซียนมีความสำคัญทางเศรษฐกิจกับประเทศไทย ทั้งการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่จะมีบทบาทสำคัญ

๒.๒.๔ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับภาคบริการท่องเที่ยว

การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี ๒๕๕๘ จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวของไทยทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ เนื่องจากธุรกิจท่องเที่ยวจัดเป็นสาขาบริการเร่งรัด (Priority Integration Sector: PIS) ที่ในปี ๒๕๕๓ ต้องอนุญาตให้ผู้ให้บริการมีสัดส่วนผู้ถือหุ้นของนักลงทุนอาเซียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ และยกเลิกข้อจำกัดการเข้าสู่ตลาดอื่นๆ ทั้งหมด (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, ๒๕๕๓) ซึ่งจะเกิดการเคลื่อนย้ายสินค้าอย่างเสรี การเคลื่อนย้ายบริการอย่างเสรี การเคลื่อนย้ายการลงทุนอย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรีมากขึ้น (วัฒนา ธรรมศิริ, ๒๕๕๔) ส่งผลให้กลุ่มประเทศนอกอาเซียน เช่น ยุโรป หรือสหรัฐอเมริกาสามารถเข้ามาลงทุนโดยใช้สิทธิจากกรอบความร่วมมือประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้ (สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค, ๒๕๕๔)

โดยผลกระทบเชิงบวกจะส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวกระจายไปยังภูมิภาคในจังหวัดต่างๆมากขึ้น ส่วนผลกระทบเชิงลบจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เนื่องจากปัญหาด้านอุปทานส่วนเกิน (Over Supply) และปัญหาเงินทุนที่เสียเปรียบนักลงทุนต่างชาติทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในระดับ SMEs ของไทยมีมากกว่าร้อยละ ๗๐ ในระบบท่องเที่ยวไทย (ฐานเศรษฐกิจ, ๒๕๕๔)

ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ของไทยจึงต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยจุดแข็งของไทยทั้งด้านความหลากหลายทางธรรมชาติ มีมรดกทางวัฒนธรรมมีอุปนิสัยที่เป็นมิตร และรสชาติอาหารที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นในการช่วยสร้างความแตกต่างให้กับภาคการท่องเที่ยวของไทยควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้ธุรกิจภาคบริการท่องเที่ยวของไทยสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องและมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นในระยะยาว

นอกจากการวางแผนดำเนินธุรกิจในขั้นพื้นฐานแล้วผู้ประกอบการ SMEs ยังควรพัฒนากลยุทธ์การตลาด ทั้งในเชิงรับและเชิงรุกเพื่อเสริมศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่งท่ามกลางภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต กลยุทธ์เชิงรับ (พัฒนาศักดิ์ อุ่นตระกูล, ๒๕๕๕) ได้แก่

การรักษาคุณภาพและระดับมาตรฐานในการให้บริการของธุรกิจให้สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าและกลับมาใช้บริการซ้ำในอนาคตรวมทั้งเกิดการบอกต่อ ซึ่งเป็นอีกช่องทางการตลาดที่ทรงประสิทธิภาพสูง

การรักษาตลาดลูกค้าเดิม ภายหลังจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคาดว่า การแข่งขันของธุรกิจจะมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นดังนั้น การรักษาลูกค้าเดิมไว้ นับเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันเนื่องจากโอกาสที่ลูกค้าเก่าจะเพิ่มยอดซื้อในสินค้า/บริการย่อมดีกว่าการที่จะเสียต้นทุนในการค้นหาลูกค้ารายใหม่ ทั้งนี้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยควรพัฒนาบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อจูงใจลูกค้าให้ยังคงเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้คู่แข่ง ผลจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอาจก่อให้เกิดคู่แข่งใหม่ๆ จากในอาเซียน เช่น เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ ซึ่งกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องด้วยต่างเปิดตัวสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ ซึ่งเริ่มเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวมากขึ้นดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ของไทยจะต้องศึกษาความเคลื่อนไหวของคู่แข่งอยู่ตลอดเวลาว่ามีการพัฒนาบริการด้านไหนบ้างโดยไปทดลองใช้บริการหรือติดตามข่าวสารต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยกลับมาคิดและพัฒนาธุรกิจของตนเอง

การสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการไทย ปัจจุบันภาครัฐของไทยได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องให้มีการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางการค้าร่วมกัน เพื่อลดการตัดราคาแข่งขันกันเองรวมทั้งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจของผู้ประกอบการไทยที่ส่วนใหญ่เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

สำหรับกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่

การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการแย่งชิงลูกค้าจากคู่แข่ง โดยนำเสนอบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่งและสามารถดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าหันมาทดลองใช้สินค้าและบริการเป็นการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขวางและหลากหลายมากขึ้นเพื่อกระจายความเสี่ยง

การเร่งทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการต้องพยายามจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้สินค้าและบริการของตนโดยนำเสนอความคุ้มค่าแก่ลูกค้า

การมุ่งประชาสัมพันธ์เจาะกลุ่มตลาดลูกค้าใหม่ เข้าร่วมกิจกรรมกับภาครัฐที่สนับสนุนการประชาสัมพันธ์เผยแพร่สินค้าและบริการต่างๆ ของไทยในตลาดต่างประเทศ อาทิ การจัดงานแสดงสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว เช่น สปา แพทย์แผนไทย และผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวในรูปแบบต่างๆ ฯลฯ ในกลุ่มประเทศเป้าหมาย อาทิ กลุ่มยุโรป อเมริกา เอเชีย และกลุ่มตะวันออกกลาง อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้นานาชาติได้รู้จักสินค้าและบริการของไทยโดยเฉพาะกลุ่มตลาดเอเชียซึ่งถือเป็นตลาดที่ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญซึ่งคาดว่าหลังจากเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี ๒๕๕๘ จะทำให้ฐานตลาดผู้บริโภคกว้างขึ้นอีกทั้งยังเอื้อต่อการขยายธุรกิจร่วมกัน รวมถึงมีการเดินทางระหว่างประเทศที่สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น จึงเป็นโอกาสในการเติบโตสำหรับธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเช่นกัน

การนำเสนอบริการในเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Green Service) เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่า ผู้ประกอบการสามารถจุดเด่นของบริการเพื่อจูงใจกลุ่มผู้ใช้บริการที่ให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อมเป็นอันดับต้นๆ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น อาทิ ธุรกิจโรงแรมที่พักที่มีการออกแบบตัวอาคารให้ลดการใช้พลังงานมีการจัดการทรัพยากรภายในโรงแรมอย่างคุ้มค่า รวมทั้งให้ผู้เข้าพักมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการลดการใช้ทรัพยากร เช่น การใช้ขวดแก้วบรรจุน้ำแทนขวดพลาสติกภายในโรงแรมและการให้ผู้เข้าพักปิดแอร์และไฟฟ้าในห้องพัก ขณะที่ออกไปทำกิจกรรมข้างนอกทุกครั้ง เป็นต้น ธุรกิจบริการรับส่งนักท่องเที่ยวอาจใช้พาหนะที่ใช้เชื้อเพลิงจากธรรมชาติและปล่อยมลภาวะต่ำ (Jeou-Shyan Horng, ๒๐๑๒) หรือจัดกิจกรรมเที่ยวชมธรรมชาติที่ให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสกับการเดินทางโดยใช้สัตว์ในท้องถิ่นเป็นพาหนะ ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึกส่งเสริมการผลิตผลิตภัณฑ์จากวัสดุเหลือใช้ ซึ่งเป็นการช่วยลดปริมาณขยะและของเหลือใช้ในชุมชนได้อีกทางหนึ่ง

ตารางที่ ๒.๓ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวของไทย

จุดแข็ง	จุดอ่อน
<ul style="list-style-type: none"> ● ความหลากหลายของสินค้าและสถานที่ท่องเที่ยว ● ความคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย ● การบริการที่เป็นมิตรของคนไทย ● ระบบการสื่อสาร โทรคมนาคม สาธารณูปโภค 	<ul style="list-style-type: none"> ● บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีทักษะทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่จำกัด ● การควบคุมคุณภาพของบุคลากรในภาคบริการอาจยังไม่ทั่วถึง ● การบริหารจัดการของภาคธุรกิจบางราย ยังไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนเท่าที่ควร ● ผู้ประกอบการธุรกิจบริการท่องเที่ยวของไทยส่วนใหญ่ ดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ● ระบบการโครงการขนส่งภายในประเทศยังขาดการเชื่อมต่อที่มีประสิทธิภาพ

โอกาส	อุปสรรค
<ul style="list-style-type: none"> ● พฤติกรรมนักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่มุ่งแสวงหาความแปลกใหม่ แตกต่างมีเอกลักษณ์ ● ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีของสื่อออนไลน์รวมถึงการพัฒนาเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ● การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ● ภาครัฐมีการสนับสนุนและส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> ● ปัญหาทางด้านการเมืองในประเทศ ● การแข่งขันกันตัดราคาของภาคธุรกิจท่องเที่ยว ● ความผันผวนของปัจจัยในตลาดโลก ● การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศและภาวะโลกร้อน ● การพัฒนาธุรกิจบริการท่องเที่ยวของประเทศคู่แข่ง

แหล่งที่มา : พัฒนศักดิ์ อุณหะกุล (๒๕๕๕). การพัฒนาธุรกิจ Hospitality ในภาคบริการท่องเที่ยว...เพื่อก้าวสู่ตลาดอาเซียน AEC. มุมนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และกรรมการสภาอุตสาหกรรม

กล่าวโดยสรุป การเปิดตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้ภาคบริการท่องเที่ยวในภูมิภาคอาเซียนมีแนวโน้มแข่งขันสูงขึ้นโดยเฉพาะจากการคาดการณ์ขององค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) ที่ระบุว่าในปี ๒๕๖๓ ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะกลายเป็นจุดหมายยอดนิยมในหมู่นักท่องเที่ยวทั่วโลก (มีสัดส่วนตลาดเป็น ๑ ใน ๔ ของตลาดท่องเที่ยวทั่วโลก) จึงส่งผลให้ภาคธุรกิจบริการจากต่างชาติ มุ่งขยายการลงทุนเข้ามาในภูมิภาคอาเซียน เพื่อเตรียมรองรับนักท่องเที่ยวที่คาดว่าจะเดินทางเข้ามาจำนวนมากนั้นอีกทั้งประเทศภายในภูมิภาคอาเซียนเองต่างเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวแห่งใหม่รวมถึงปรับปรุงภาคบริการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความพร้อมมากที่สุดเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก

ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ของไทย ควรเร่งพัฒนาคุณภาพการให้บริการโดยแสวงหาจุดยืนที่แตกต่างเนื่องจากพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และควรหาโอกาสนำเสนอการให้บริการที่คู่แข่งยังไม่สามารถตอบสนองได้ รวมถึงรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการอย่างดีที่สุด เนื่องจากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในปัจจุบันนิยมค้นหาข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวและวางแผนการท่องเที่ยวด้วยตนเอง โดยไม่ยึดติดกับแบรนด์ที่มีชื่อเสียง แต่จะเลือกสรรบริการที่มีเอกลักษณ์ สร้างความประทับใจ ด้วยระดับราคาที่เหมาะสมรวมถึงชอบที่จะทดลองในสิ่งใหม่ๆ จึงเป็นโอกาสอันดีสำหรับผู้ประกอบการ SMEs ที่จะขยายส่วนแบ่งในตลาดบริการท่องเที่ยวของไทยตลอดจนอาจก้าวเข้าสู่ตลาดอาเซียนได้ในระยะต่อไป

๒.๒.๕ นโยบายภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวออกเป็น ๕ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว

โดยการพัฒนาและปรับปรุงระบบโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว การพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว และการสร้างโครงข่ายเส้นทางคมนาคมและระบบเชื่อมโยงการเดินทางท่องเที่ยวเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน

โดยการพัฒนาระดับคุณภาพแหล่งท่องเที่ยวใหม่ในเชิงกลุ่มพื้นที่ที่มีศักยภาพ การฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว และการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของแหล่งท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาสินค้า บริการและปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยว

โดยการพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์ กิจกรรม นวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มด้านการท่องเที่ยว การเสริมสร้างโอกาสและแรงจูงใจเพื่อพัฒนาการค้า การลงทุนด้านการท่องเที่ยว การพัฒนามาตรฐานสินค้า และบริการท่องเที่ยว การป้องกันและรักษาความปลอดภัยทางแก่นักท่องเที่ยว และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การสร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมการท่องเที่ยว

โดยการสร้างและเผยแพร่ภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยว การสร้างสภาพแวดล้อมและพัฒนาระบบสนับสนุนการตลาดท่องเที่ยว การส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้เข้าประเทศจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ การสร้างกระแสการรับรู้เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าการท่องเที่ยว และการสร้างกระแสการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทย

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากรการท่องเที่ยว

โดยการสร้างและพัฒนากลไกในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาท่องเที่ยว

สำหรับทิศทางการดำเนินงานและแผนงานของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและการพัฒนาการท่องเที่ยว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในปี ๒๕๕๕ (ธัญญา เศรษฐศิลา มณีโชติ, ๒๕๕๕) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงจะดำเนินการจัดทำแผนการฝึกอบรม (Studies Plan) และสื่อประสมประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรกลุ่มแม่บ้าน (House Keeping) ให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้าน

การท่องเที่ยว ปี ๒๕๕๔-๒๕๕๘ กำหนดไว้ รวมถึงหลักสูตรกลุ่มสาขาการโรงแรมซึ่งเป็นสาขาเร่งด่วน รวมทั้งสิ้น ๒๑ หลักสูตร ขณะเดียวกัน จะจัดทำระบบประเมินตามหลักสูตรมาตรฐาน ASEAN - MRA ของบุคลากร ด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของไทย การจัดทำระบบ e-learning และระบบฐานข้อมูลออนไลน์ หลักสูตรสมรรถนะ ASEAN Mutual Recognition Arrangement on Tourism Professionals - MRA เพื่อเชื่อมโยงกับ Website ASEAN และการจัดตั้งเครือข่าย Tourism Professionals Certification Network : TPCN นอกจากนี้ ยังจะดำเนินการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน และบูรณาการความร่วมมือกับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงแรงงาน กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ โดยจะจัดตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบวิชาชีพการท่องเที่ยวอาเซียน (ASEAN Tourism Professional Monitoring Committee: ATPMC) ให้ความรู้เสริมสร้างทักษะทางด้านภาษาแก่บุคลากรด้านอุตสาหกรรม และศึกษาผลกระทบด้านแรงงานใน ๓๒ ตำแหน่งงาน เมื่อมีการเปิดเสรีอาเซียน

สำหรับแผนงานปี ๒๕๕๖ ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะดำเนินการจัดทำแผนการฝึกอบรม (Studies Plan) และสื่อประสมประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร Travel Agencies และ หลักสูตร Tour Operation รวมทั้งสิ้น ๙ หลักสูตร รวมถึงจัดทำระบบประเมินตามหลักสูตรมาตรฐาน ASEAN - MRA ของบุคลากร ด้านการท่องเที่ยว เพื่อให้ทราบถึงระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการท่องเที่ยวของไทย และโครงการทดสอบเพื่อประเมินสมรรถนะแรงงานใน ๓๒ ตำแหน่งงาน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติทั่วประเทศ

กรมการท่องเที่ยวจะดำเนินการตามแผนปี ๒๕๕๕ ด้วยการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการด้านแรงงานของบุคลากรวิชาชีพการท่องเที่ยว ศึกษาส่งเสริม สนับสนุนความต้องการสินค้าอาเซียนด้านการท่องเที่ยว และพัฒนาบุคลากรด้านธุรกิจนำเที่ยว ผู้นำเที่ยว และมัคคุเทศก์

สำหรับแผนของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จะเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภาคการท่องเที่ยว รวมถึงส่งเสริมความร่วมมืออาเซียน โดยมีนายสรรเสริญ เจริญศรี รองผู้ว่าการททท. เป็นประธานคณะทำงานด้านการตลาดและการสื่อสารท่องเที่ยวอาเซียนในปี ๒๕๕๔ - ๒๕๕๕ ตลอดจนส่งเสริมและจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการตลาดท่องเที่ยว เพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และเตรียมความพร้อมด้านสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการเชื่อมโยงในภูมิภาค โดยแผนส่งเสริมการตลาดในปี ๒๕๕๕ (ดวงกมล แสงจันทร์ และ ศศิธร ภูจินาพันธ์, ๒๕๕๕) มีการปรับเปลี่ยนการเสนอจุดขาย โดยการเน้น ๕ ประเด็นสำคัญ อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยภายใต้แบรนด์ Amazing Thailand นำเสนอความเป็นไทย การส่งเสริมการตลาดแบบสร้างคุณค่าทางจิตใจกับประเทศในกลุ่มอาเซียน การสร้างแหล่งท่องเที่ยวขึ้นเองจากความคิดสร้างสรรค์ต่อยอดควบคู่ไปกับการใส่ใจสิ่งแวดล้อม เพื่อการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนและการจัดการด้านแรงงานให้มีคุณภาพ รองรับการเดินทางและการแข่งขันของอุตสาหกรรมสร้างองค์ความรู้ในการบริหารวิกฤตอีกด้วย

๒.๒.๖ สถานการณ์โรงแรมในพื้นที่เป้าหมาย

ชลบุรีเป็นจังหวัดท่องเที่ยวชายทะเลภาคตะวันออกที่มีชื่อเสียงระดับโลก โดยเป็นที่รู้จักในฐานะเมืองตากอากาศชายทะเลที่ใกล้กรุงเทพฯ โดยเฉพาะชายหาดบางแสนและพัทยา ซึ่งได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวปีละหลายล้านคน ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ชลบุรียังมีแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมที่หลากหลาย ทั้งด้านธรรมชาติวัฒนธรรมเก่าแก่ วิถีชีวิตชุมชนน่าสัมผัส งานหัตถกรรมอันประณีต รวมถึงยังมีสถานบันเทิงทันสมัย ควบคู่ไปกับกิจกรรมผจญภัยหลากหลายรูปแบบ เช่น การขี่ม้า ดำน้ำ เล่นเรือใบ ขึ้นเครื่องร่อน ฯลฯ ประกอบกับการเดินทางที่สะดวกสบาย ปัจจัยเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้จังหวัดชลบุรีมีความน่าดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศในทุกมิติ

ในปี ๒๕๕๔ มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางเข้ามาพักที่จังหวัดชลบุรีรวมทั้งสิ้น ๑,๘๒๖,๙๐๙ คน เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๓ ร้อยละ ๑๑.๓๙ แบ่งเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย จำนวน ๕๖๑,๙๕๒ คน และนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ จำนวน ๑,๒๖๔,๙๕๗ คน (กรมการท่องเที่ยว, ๒๕๕๕) รายละเอียดแสดงในตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางเข้ามาพักที่จังหวัดชลบุรี ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔

พื้นที่	จำนวนนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าพักที่จังหวัดชลบุรี								
	นักท่องเที่ยวชาวไทย			นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ			รวม		
	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๓	%	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๓	%	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๓	%
จังหวัดชลบุรี	๕๖๑,๙๕๒	๖๔๕,๘๐๐	-	๑,๒๖๔,๙๕๗	๙๙๔,๓๒๒	๒๗.๒๒	๑,๘๒๖,๙๐๙	๑,๖๔๐,๑๒๒	๑๑.๓๙
	๒	๙	๑๒.๙๘	๗	๐		๙	๙	
พัทยา	๓๔๖,๐๐๗	๔๖๗,๙๓๓	-	๑,๒๔๔,๐๖๖	๙๘๕,๓๓๐	๒๖.๒๖	๑,๔๙๐,๐๘๒	๑,๔๕๓,๒๖๓	๙.๕๒
	๗	๐	๒๖.๐๕	๕	๗		๒	๗	
บางแสน	๒๑๕,๙๓๓	๑๗๗,๘๖๗	๒๑.๓๙	๒๐,๘๙๒	๙,๐๑๓	๑๓๑.๘	๒๓๖,๘๒๗	๑๘๖,๘๘๐	๒๖.๗๒
	๕	๙			๐				

ที่มา: กรมการท่องเที่ยว. สถิตินักท่องเที่ยว. www.tourism.go.th. ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๔

จำนวนที่พัก (โรงแรม, เกสต์เฮาส์, รีสอร์ท) ในจังหวัดชลบุรีมีทั้งสิ้น ๔๐๗ แห่ง โดยที่พักรส่วนใหญ่อยู่ที่พัทยา จำนวน ๓๖๐ แห่ง และที่บางแสน จำนวน ๔๗ แห่ง คิดเป็นจำนวนห้องพักทั้งหมด ๕๒,๐๙๘ ห้อง ลดลงจากปี ๒๕๕๓ ร้อยละ ๒.๙๑ โดยห้องพักที่พัทยาลดลงร้อยละ ๕.๖๕ ในขณะที่ห้องพักที่บางแสนเพิ่มขึ้นสูงถึงร้อยละ ๒๘.๔๔ ระยะเวลาพำนักเฉลี่ยที่พัทยา ๒.๖๐ วัน ที่บางแสน ๒.๐๕ วัน และมีอัตราการเข้าพักที่จังหวัดชลบุรี ร้อยละ ๓๕.๗๒ ลดลงจากปี ๒๕๕๓ ร้อยละ ๒.๖๕

ตารางที่ ๒.๕ จำนวนที่พัก จำนวนห้อง ระยะเวลาพำนักเฉลี่ย และอัตราการเข้าพัก จังหวัดชลบุรี ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔

พื้นที่	จำนวนที่พัก			จำนวนห้อง			ระยะเวลาพำนักเฉลี่ย (วัน)	อัตราการเข้าพัก (%)		
	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๓	%	ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๓	%		ปี ๒๕๕๔	ปี ๒๕๕๓	%
จังหวัดชลบุรี	๔๐๗	๔๐๗	-	๕๒,๐๙๘	๕๓,๖๕๙	-๒.๙๑	๒.๒๒	๓๕.๗๒	๓๘.๓๗	-๒.๖๕
พัทยา	๓๖๐	๓๖๐	-	๔๖,๕๖๑	๔๙,๓๔๘	-๕.๖๕	๒.๖๐	๓๖.๒๘	๓๙.๑๙	-๒.๙๑
บางแสน	๔๗	๔๗	-	๕,๕๓๗	๔,๓๑๑	๒๘.๔๔	๒.๐๕	๓๘.๖๕	๔๒.๕๖	-๓.๙๑

ที่มา: กรมการท่องเที่ยว. สถิตินักท่องเที่ยว. www.tourism.go.th. ข้อมูล ณ เดือนมิถุนายน ๒๕๕๔

ในปี ๒๕๕๔ นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวที่พัทยามีค่าใช้จ่ายต่อคนประมาณ ๓,๐๐๐ บาท (ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช, ๒๕๕๔) นักท่องเที่ยวชาวอินเดียเป็นกลุ่มที่นิยมเดินทางมาจัดงานแต่งงานที่พัทยา โดยเช่าเหมาลำมาทั้งครอบครัวและนำพ่อครัวมาประกอบอาหารโดยเฉพาะ โดยมีระยะเวลาในการจัดงานแต่งงานอย่างน้อย ๕ - ๗ วันจัดเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง สำหรับนักท่องเที่ยวชาวเอเชีย เช่น จีน ไต้หวันฮ่องกงและเกาหลี ที่นิยมเดินทางเข้าพักในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงเป็นผลจากปัญหาทางการเมืองที่ผ่านมา ส่วนนักท่องเที่ยวชาวยุโรป เช่น เยอรมัน อังกฤษ และรัสเซีย นิยมเดินทางเข้าพักในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) มีปริมาณนักท่องเที่ยวทรงตัว นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวตะวันตกออกกลางที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวที่พัทยาหลายรอบ โดยแต่ละรอบมีระยะเวลาเข้าพักครั้งละมากกว่า ๑๐ วัน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณนักท่องเที่ยวที่พัทยา ได้แก่ สถานการณ์ทางการเมืองในช่วง ๓ - ๕ ปีที่ผ่านมา ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวทำให้พฤติกรรมการจองที่พักมีระยะเวลานับลง มีระยะเวลาพักเฉลี่ยลดลงจากเดิม และมีการจองล่วงหน้ากระชั้นชิดมากขึ้นสำหรับปัจจัยเรื่องค่าเงินบาทที่แข็งขึ้นส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่าปัจจัยทางการเมือง นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเรื่องการแข่งขันด้านราคาจากผู้ประกอบการต้องลดราคาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับเข้ามาท่องเที่ยวภายหลังสถานการณ์ทางการเมือง และเกิดการแข่งขันจากการให้บริการแบบรายวันของเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์

จากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวและอัตราการเข้าพัก ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องปรับกลยุทธ์การตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เช่น ผู้ประกอบการให้เช่าที่พักที่มีจำนวนห้องพักน้อยกว่า ๘๐ ห้อง เน้นการทำตลาดผ่านตัวแทนในรูปแบบออนไลน์เพิ่มมากขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินกลยุทธ์แบบปากต่อปาก นอกจากนี้ ยังเน้นการทำตลาดผ่านการออกงาน โดยไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ ซึ่งผู้ประกอบการบางแห่งเห็นว่าไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ในส่วนของการจ้างงาน เนื่องจากแรงงานให้ความสำคัญกับ Service Charge ทำให้แรงงานมีการหมุนเวียนสูง ทำให้ผู้ประกอบการเน้นการบริหารแบบครอบครัวโดยให้พนักงานมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของกิจการ สำหรับผู้ประกอบการให้เช่าที่พักที่มีจำนวนห้องพักมากกว่า ๘๐ ห้อง

มีช่องทางการขายผ่านตัวแทนเป็นหลัก แต่เริ่มทำการตลาดผ่านเว็บไซต์มากขึ้น ร่วมกับการออกงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐ ด้านแรงงาน ส่วนใหญ่พบปัญหาการหมุนเวียนสูงและขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะทำให้ต้องเน้นการบริหารงานแบบครอบครัว

๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและโรงแรม พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อธุรกิจการให้เข้าพักแรมไทย คือ ความไม่สงบทางการเมือง สำหรับปัจจัยภายในที่มีผลกระทบมากที่สุด คือ เรื่องการแข่งขันด้านราคา ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมใหญ่ตัดราคาโรงแรมเล็ก หรือ โรงแรมเล็กจะตัดราคากันเอง นอกจากนี้ ยังมีที่พักแรมอื่นซึ่งไม่อยู่ในข่ายพระราชบัญญัติโรงแรมเข้ามาร่วมแข่งขันด้วย เช่น อพาร์ทเมนท์ที่เปิดให้บริการพักรายวัน (ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช, ๒๕๕๔) โดยพฤติกรรมการตัดสินใจเลือกโรงแรมในจังหวัดสุพรรณบุรี ของลูกค้าพบว่า ผู้ร่วมเดินทางจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกโดยดูจากทำเลที่ตั้งของโรงแรมเป็นหลัก รองลงมาคือ ราคาห้องพัก ๑,๐๐๐ - ๑,๕๐๐ บาท และจะมีจำนวนผู้ร่วมเดินทาง ๒ - ๓ คนและมีระยะเวลาในการเข้าพัก ๓ - ๔ คืน โดยลูกค้ามีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการโรงแรมในจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการบริการ ด้านราคา ด้านทำเลที่ตั้ง และด้านการส่งเสริมการตลาดในระดับมาก (อภิศักดิ์ จรดล, ๒๕๕๒) โดยธุรกิจโรงแรมมีการใช้เครื่องมือการตลาดภาพรวมค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายเครื่องมือพบว่า การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การตลาดทางตรงมีระดับการใช้ค่อนข้างสูง การประชาสัมพันธ์ การใช้พนักงานมีระดับการใช้ปานกลาง ธุรกิจโรงแรมประเภทเจ้าของคนเดียวบริษัท/ห้างหุ้นส่วนจำกัดมีการใช้เครื่องมือการโฆษณาสูงสุด ในขณะที่ธุรกิจโรงแรมที่มีระยะเวลาในการดำเนินงาน ๑๐ ปีขึ้นไป และธุรกิจโรงแรมในเครื่องมือการใช้เครื่องมือการตลาดทางตรงมากที่สุด (กิตติกร ไสยรินทร์, ๒๕๕๑) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมมาร์ริไทม์ปาร์ค แอนด์สเปา รีสอร์ท จังหวัดกระบี่ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา (รภััสสา ปานชู, ๒๕๕๔) ในขณะที่ ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมระดับสูงและระดับกลางมีความเห็นว่า ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรมในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๕ ที่มีความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ ในแต่ละกลุ่มความสามารถทั้ง ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มที่ ๑ Business Management Competencies ขีดความสามารถที่พึงประสงค์อันดับแรก คือ การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ การรู้และเข้าใจกลยุทธ์องค์กร และมีมุมมองในเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ตามลำดับ กลุ่มที่ ๒ Professional Competencies ขีดความสามารถที่พึงประสงค์อันดับแรก คือ มีความสามารถเชิงวิเคราะห์ รองลงมาคือ มีความคิดริเริ่มที่มีแบบแผนและเป็นนามธรรม และมีทักษะการกำหนด การหยั่งรู้และการประเมินค่า ตามลำดับ กลุ่มที่ ๓ Technical HR Competencies ขีดความสามารถที่พึงประสงค์อันดับแรก คือ สามารถวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รองลงมาคือ มีความสามารถในการเพิ่มคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ และการมีความรู้ด้านกฎหมายและไม่ฝ่าฝืนสภาพทั่วไปของกฎหมายที่เกี่ยวกับงาน ตามลำดับ (นภัสกมล วรเลิศ, ๒๕๕๙)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ได้แก่ การศึกษาบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจต่อการส่งเสริมและพัฒนาชุมชน สิ่งแวดล้อม พนักงาน รวมถึงลูกค้าและนักท่องเที่ยว องค์กรธุรกิจได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ทำให้เกิดการขยายเครือข่ายและชุมชนเกิดการเรียนรู้ที่จะพึ่งพาตนเอง องค์กรธุรกิจถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับชุมชนผ่านศูนย์การเรียนรู้ที่ก่อตั้งขึ้นภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ผลของการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชนกับ องค์กรธุรกิจ ทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ชาวบ้านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นเกิดการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายเพื่อการผลิตทางด้านเกษตรกรรม และเกิดการเรียนรู้ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคม สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนา ในส่วนของชุมชน ชาวบ้านบางส่วนยังขาดความเข้าใจ ความรู้ในสิทธิและหน้าที่ของประชาชนที่มีต่อชุมชนกับการพัฒนา รวมถึงการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ทำให้ชาวบ้านไม่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนอย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันองค์กรธุรกิจมีปัญหาในเรื่องของการยอมรับแนวคิดการพัฒนาจากชาวบ้านเช่นกัน

ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรเพิ่มบทบาทในการพัฒนาชุมชน อาทิเช่น การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอาชีพที่ยั่งยืนยิ่งขึ้นและการส่งเสริมบทบาทขององค์กรธุรกิจในการพัฒนาชุมชนในพื้นที่อื่นโดยเน้นการอนุรักษ์ภูมิปัญญาของชุมชนและการนำภูมิปัญญานั้นมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มศักยภาพ และกำหนดมาตรการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแต่ละชุมชน (วิชพาห์ ชิวะสารณ์, ๒๕๕๙)

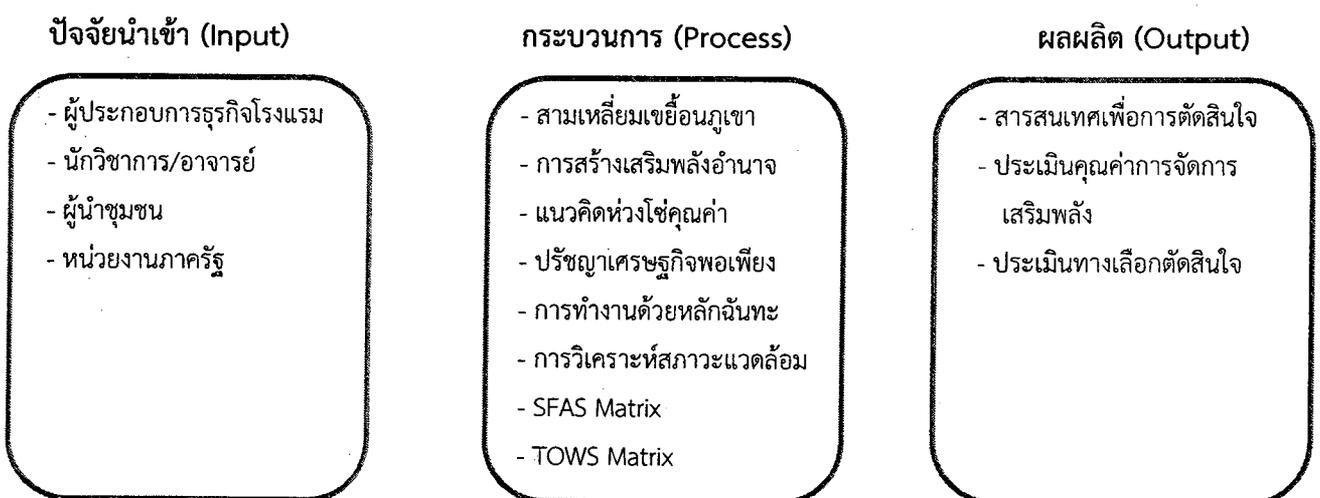
นอกจากนี้ การบริหารจัดการที่พักอาศัยแบบโฮมสเตย์ของชุมชนท้องถิ่นได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร่วมกับการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรท้องถิ่น รวมถึงวิถีชีวิตชุมชนมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาที่พักอาศัยแบบโฮมสเตย์เพื่อเป็นกิจกรรมสร้างรายได้เสริมแก่ชุมชนและเพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชนเกิดความสมดุลและอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองอย่างแท้จริง ผ่านการใช้หลักความพอประมาณที่มีการวางแผนในการใช้ทรัพยากรอย่าง เหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อชุมชน ทั้งส่วนที่เป็นที่พัก การให้บริการและกิจกรรมท่องเที่ยว ล้วนเกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในท้องถิ่นเป็นหลักทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานลง รวมถึงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ นั้น ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล ทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมนั้นไม่ส่งผลเสียต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของเหล่าสมาชิก การใช้หลักความพอเพียงมีผล โดยวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนทั้งในด้านวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ของชุมชน รวมถึงการเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ในการดำเนินงาน การใช้หลักภูมิคุ้มกัน ทำให้สมาชิกที่ทำโฮมสเตย์ลดความเสี่ยงทางการเงิน โดยมี สหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมชนเป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ช่วยป้องกันผลกระทบต่อวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมด้วยการกำหนด กฎระเบียบ รวมถึงสร้างภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการปลูกฝังเยาวชนให้ช่วยกันดูแลรักษา ส่วนเงื่อนไขด้านความรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์กับศาสตร์สมัยใหม่ออกมาในรูปของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้ อีกทั้งยังสร้าง

ความน่าสนใจให้กับโฮมสเตย์ด้วยการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรกรรม และเงื่อนไขด้านคุณธรรม ส่งผลให้การดำเนินงานมีความโปร่งใสและการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม มุ่งไปที่ผลประโยชน์โดยรวมของชุมชนเป็นที่ตั้ง ทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในกลุ่มสมาชิก ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จในการทำโฮมสเตย์ของชุมชนมาจากภาวะความเป็นผู้นำของประธานกลุ่มฯ ที่เล็งเห็นถึงความสามารถของชุมชนในการที่จะพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม รวมถึงต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งคือการมีส่วนร่วมของเหล่าสมาชิกที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการที่จะ พัฒนาชุมชนให้มีความก้าวหน้าและเกิดความเข้มแข็ง โดยยึดหลักในการพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นรากฐานที่เข้มแข็งให้กับชุมชนในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ ชุมชนยังใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ยังไม่เต็มความสามารถทั้งบุคลากรและสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ชุมชนยังขาดการวางแผนการใช้ทรัพยากรในระยะยาว โดยเฉพาะแหล่งน้ำ อันเป็นผลสืบเนื่องจากนักท่องเที่ยวโฮมสเตย์และนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักในรีสอร์ทใกล้เคียงมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นจึงควรสร้างความเข้าใจและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่สมาชิก ควรพัฒนาโฮมสเตย์จากฐานทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น และควรวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรของท้องถิ่นในระยะยาวโดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานราชการในการให้คำปรึกษาและวางระบบ (ยุทธนา สมลา, ๒๕๔๙)

โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมแบบยั่งยืนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ แบ่งออกได้ 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ชุมชนที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม หรือตั้งอยู่ในบริเวณแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ต้องมีความเข้าใจในสถานภาพ ความสามารถ ด้านต่างๆ ของตนเอง ทั้งด้านงบประมาณ สภาพแวดล้อม รวมถึงความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวและความพร้อมที่จะเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม โดยมีการวางแผนอย่างค่อยเป็นค่อยไป ตามขีดความสามารถของตนเอง นำวัฒนธรรมของตนเองมานำเสนออย่างถูกต้องไม่เกินจริงตามวาระโอกาสที่เหมาะสม และมีจิตสำนึกรักวัฒนธรรมของตนสร้างความเข้มแข็งภายในชุมชนเพื่อป้องกันวัฒนธรรมที่จะกระทบต่อวัฒนธรรมของตนเอง คุณธรรมถือเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมของชุมชน ด้านที่ 2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ทั้งนี้รวมถึงภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในด้านความพร้อมและความต้องการของชุมชนในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ทั้งช่วยส่งเสริมและประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวตามระดับความสามารถและความยินยอมของท้องถิ่น ส่งเสริมด้านความรู้โดยจัดการอบรม แนะนำการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม โดยไม่เข้าไปแทรกแซงและไม่มองการท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจจนเกินไป เปิดโอกาส ส่งเสริมด้านอาชีพกับคนในชุมชนเป็นอันดับแรก ด้านที่ 3 นักท่องเที่ยวและผู้มาเยือน ตระหนักถึงคุณค่าของแหล่งท่องเที่ยวที่ไปเยือนโดยปฏิบัติตามข้อตกลงของแหล่งท่องเที่ยว เคารพต่อชุมชนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยไม่ดูหมิ่นหรือมองวัฒนธรรมที่ต่างจากตนเองเป็นเรื่องตลก (ศุภกร ประทุมถิ่น, ๒๕๕๑)

สำหรับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติอย่างยั่งยืนคือการสร้างและปรับปรุงกิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด ในขณะที่ภาคเอกชน และภาคประชาชน ต่างเห็นตรงกันว่าหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทต่อการประชาสัมพันธ์และการตลาดกิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด นอกจากนี้ ปัจจัยภายในของหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ส่วนภาคเอกชนเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ส่วนปัจจัยภายนอกนั้น หน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชนต่างเห็นตรงกันว่าปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรท่องเที่ยว ส่วนภาคเอกชนมีความเห็นเป็นปัจจัยด้านสาธารณูปโภค (รักษัฟงศ์ วงศาโรจน์, สุวรรณิ ตรีวัฒนาวงศ์, และอัจฉริยา ศักดิ์นรงค์, ๒๕๕๑)

จากการทบทวนงานวิจัยข้างต้น พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมโรงแรมไทยส่วนใหญ่ไม่ได้นำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และแนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะ มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนั้นกรอบแนวคิดในงานวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยฉบับนี้ จึงได้ออกแบบให้ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ ๓ ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ผ่านการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม นักวิชาการ/อาจารย์ ผู้นำชุมชน และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์โดยนำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา การสร้างเสริมพลังอำนาจ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การทำงานด้วยหลักฉันทะ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม แนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS Matrix) แนวคิดการวิเคราะห์เทวี่เมทริกซ์ (TOWS Matrix) เพื่อให้ได้ผลผลิตด้านสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การประเมินคุณค่าการจัดการเสริมพลังและการประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจในการพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย รายละเอียดแสดงในภาพที่ ๒.๔



ภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย