

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

### โครงการวิจัยเรื่อง

การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย  
“The Research and Development of Expansion Opportunities  
for Thai Hotels Industry”



- 7 ก.ค. 2557

339572

ทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ (เงินอุดหนุนจากรัฐบาล)

มหาวิทยาลัยบูรพา

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

พิมพ์บริการ

24 ก.ย. 2557

อภิรักษ์นันทนาการ

## กิตติกรรมประกาศ

โครงการวิจัยเรื่อง “การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย” เป็นการวิจัยที่ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยงบประมาณเงินรายได้ (เงินอุดหนุนจากรัฐบาล) มหาวิทยาลัยบูรพา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ การวิจัยสำเร็จลุล่วงด้วยดีจากความร่วมมือของคณะผู้วิจัย

ดร.เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์	มหาวิทยาลัยบูรพา	หัวหน้าโครงการ
ดร.สังวรณัฏ ังคกระโทก	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	นักวิจัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พัทธนี นนทศักดิ์	มหาวิทยาลัยบูรพา	นักวิจัย
นางสาว เพชรประกาย กุลตั้งวัฒนา	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ สกลนคร	นักวิจัย
นาย กิตติภัทท์ ปรีดาธรรม	มหาวิทยาลัยบูรพา	นักวิจัย
นางสาว เพ็ญญา วิริยะรัตนศักดิ์		ผู้ช่วยนักวิจัย

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บริหาร บุคลากรและอาจารย์และนักวิชาการจากหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ สมาคมโรงแรมภาคตะวันออก สมาชิกสมาคมโรงแรมภาคตะวันออก หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม และสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม รวมถึงตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเมืองพัทยา ทุกท่าน ที่กรุณาให้ข้อมูล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยฉบับนี้

## บทคัดย่อ

รายงานการวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หลัก ๓ ประการ ได้แก่ ๑) เพื่อนำเสนอสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ๒) เพื่อประเมินคุณค่าของการจัดการเสริมพลังของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และ ๓) เพื่อประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

การวิจัยฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมไทยภาคตะวันออก กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ และนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยบวกและโอกาสสนับสนุนต่อการพัฒนาและเติบโตต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไทยหลายปัจจัย ในขณะเดียวกัน ปัญหาและอุปสรรคที่ภาคธุรกิจประสบอยู่มีหลายปัจจัยเช่นกัน โดยผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีการรวมตัวกันเพื่อแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวทางการจัดการเสริมพลังมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อทราบความต้องการและเป้าหมายของกลุ่ม รวมถึงวิธีแก้ไขปัญหา และนำข้อเสนอของกลุ่มประสานไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมโรงแรมไทยที่หน่วยงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และนำเสนอแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางเลือก ๔ แนวทางเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต

## ABSTRACT

The Research and Development of Expansion Opportunities for Thai Hotels Industry was conducted for three main objectives; ๑) to provide information for making decisions about developing and expansion opportunities for Thai Hotels Industry ๒) to assess the value of empowerment management of Thai Hotels Industry and ๓) to evaluate alternatives decisions about the development and expansion opportunities for Thai Hotels Industry.

This research is a qualitative research by conducting in-depth interviews with three target groups consists of hotel entrepreneurs' Eastern part of Thailand; professors and scholar from educational institutions; and representatives of government agencies. The data were analyzed by means of content analysis.

The findings show that there are many positive factors and the opportunity to support the development and growth of Thai Hotels Industry meanwhile there are many barriers and threats that business sector are facing as well. The hotel entrepreneurs have cluster together in order to find the solution to the problem by conducting empowerment management to create value in the learning process, to explore needs and goals of the member, and to find the solution to the problem, then propose the proposals to the related government agencies. The conclusion of in-depth interviews presents the approach of development and expansion opportunities for Thai Hotels Industry by establishing the policy committee to prepare the Master Plan of Thai Hotels Industry that all sectors have involved. In addition, to present the action plan follows four strategic alternative approaches in order to enhance competencies to the hotel entrepreneurs in the future.

## สารบัญเรื่อง

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	i
บทคัดย่อ	ii
ABSTRACT	iii
สารบัญเรื่อง	iv
สารบัญตาราง	vii
สารบัญภาพ	viii
คำย่อที่ใช้ในการวิจัย	ix
<b>บทที่ ๑. บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความสำคัญและที่มาของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๓
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๓
๑.๔ วิธีดำเนินการวิจัย	๔
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
<b>บทที่ ๒. ทบทวนวรรณกรรม</b>	<b>๕</b>
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕
๒.๑.๑ แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา	๕
๒.๑.๒ แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ	๖
๒.๑.๓ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า	๙
๒.๑.๔ แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง	๑๑
๒.๑.๕ แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะ	๑๓
๒.๑.๖ แนวคิดการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม	๑๔
๒.๑.๗ แนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	๑๕
๒.๑.๘ แนวคิดการวิเคราะห์เท่าวเมทริกซ์	๑๖
๒.๒ สถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว	๑๗
๒.๒.๑ สถานการณ์การท่องเที่ยว	๑๘
๒.๒.๒ สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม	๑๘

## สารบัญเรื่อง (ต่อ)

	หน้า
๒.๒.๓ แนวโน้มและทิศทางการท่องเที่ยว	๑๙
๒.๒.๔ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับภาคบริการท่องเที่ยว	๒๑
๒.๒.๕ นโยบายภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว	๒๔
๒.๒.๖ สถานการณ์โรงแรมในพื้นที่เป้าหมาย	๒๗
๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๒๙
<b>บทที่ ๓. วิธีดำเนินการ</b>	<b>๓๓</b>
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๓๓
๓.๒ วิธีดำเนินการ	๓๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล	๓๖
๓.๔ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	๓๗
๓.๕ การเก็บข้อมูล	๓๘
๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๘
<b>บทที่ ๔. ผลสำรวจ</b>	<b>๓๙</b>
๔.๑ ผลสัมภาษณ์เชิงลึก	๓๙
๔.๒ สรุปผลสัมภาษณ์	๖๙
๔.๓ สรุปประเด็น SWOT ที่ได้จากการสัมภาษณ์	๗๕
๔.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	๗๖
๔.๕ การวิเคราะห์เท่าวเมทริกซ์	๗๘
<b>บทที่ ๕. สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๘๑</b>
๕.๑ สรุปและอภิปรายผล	๘๑
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๘๗
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๘๘</b>
<b>ภาคผนวก: หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมไทย</b>	<b>๙๕</b>

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ ๒.๑ ตัวอย่างตาราง SFAS Matrix	๑๖
ตารางที่ ๒.๒ ตัวอย่างตาราง TOWS Matrix	๑๗
ตารางที่ ๒.๓ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจบริการ และการท่องเที่ยวของไทย	๒๓
ตารางที่ ๒.๔ จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางเข้ามาพักที่จังหวัดชลบุรี ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔	๒๗
ตารางที่ ๒.๕ จำนวนที่พัก จำนวนห้อง ระยะเวลาพำนักรเฉลี่ย และอัตราการเข้าพัก จังหวัดชลบุรี ปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๔	๒๘
ตารางที่ ๔.๑ ตาราง TOWS Matrix	๗๙
ตารางที่ ๕.๑ แผนการดำเนินงานจำแนกตามกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับการตัดสินใจ	๘๖

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ ๒.๑ สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา	๕
ภาพที่ ๒.๒ ห่วงโซ่คุณค่า	๑๐
ภาพที่ ๒.๓ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	๑๓
ภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๓๒
ภาพที่ ๕.๑ แนวทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย	๘๔



## คำย่อที่ใช้ในการวิจัย

ททท.	=	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
สมาคมฯ	=	สมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก
Agent	=	ตัวแทนบริษัททัวร์และท่องเที่ยว
ASEAN Economic Community (AEC)	=	ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
ASEAN Tourism Professional Monitoring Committee (ATPMC)	=	คณะกรรมการติดตามตรวจสอบวิชาชีพ การท่องเที่ยวอาเซียน
Coach	=	ผู้ฝึกสอน
Content Analysis	=	การวิเคราะห์เนื้อหา
Customer Relationship Management (CRM)	=	การบริหารลูกค้าสัมพันธ์
Empowerment Evaluation	=	การประเมินเสริมพลัง
Empowerment Management	=	การจัดการแบบเสริมพลัง
European Union (EU)	=	สหภาพยุโรป
External Factors	=	ปัจจัยภายนอก
External Factors Analysis Summary (EFAS)	=	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก
High Season	=	ช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว
House Keeping	=	กลุ่มแผนกแม่บ้าน
Hub	=	ศูนย์กลาง
In-depth Interview	=	การสัมภาษณ์เชิงลึก
Internal Factors	=	ปัจจัยภายใน
Internal Factors Analysis Summary (IFAS)	=	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน
Low Season	=	ช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว
Meetings, Incentive Travel, Conventions, Exhibitions (MICE)	=	การประชุม การท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล การประชุมนานาชาติ และการจัด นิทรรศการ
Modern Market	=	การทำตลาดสมัยใหม่
Niche Market	=	กลุ่มลูกค้าเฉพาะ
Operational Excellence	=	การดำเนินงานเป็นเลิศ

## คำย่อที่ใช้ในการวิจัย (ต่อ)

Opportunities	=	โอกาส
Outsider Evaluator	=	นักประเมินภายนอก
Over Supply	=	อุปทานส่วนเกิน
Primary Activities	=	กิจกรรมหลัก
Priority Integration Sector (PIS)	=	สาขาบริการเร่งรัด
Responsive Evaluation Approach	=	วิธีการประเมินตอบสนอง
SMEs	=	ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม
SO Strategies	=	กลยุทธ์เชิงรุก
ST Strategies	=	กลยุทธ์เชิงรับ
Star Rating	=	มาตรฐานโรงแรม
Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) Matrix	=	เมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์
Strengths	=	จุดแข็ง
Supply chain management (SCM)	=	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
Support Activities	=	กิจกรรมสนับสนุน
SWOT Analysis	=	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม
Threats	=	ภัยคุกคาม
TOWS Matrix	=	การวิเคราะห์เทวี่เมทริกซ์
Travel Agency	=	ตัวแทนผู้ประกอบการท่องเที่ยวภาคเอกชน
World Tourism Organization (UNWTO)	=	องค์การการท่องเที่ยวโลก
Value Chain	=	แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า
Value Creation	=	การสร้างคุณค่าให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
Weaknesses	=	จุดอ่อน
WO Strategies	=	กลยุทธ์เชิงพัฒนา
WT Strategies	=	กลยุทธ์เชิงถอย

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความสำคัญและที่มาของปัญหา

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดวันสถาปนาคณะขึ้น เมื่อวันที่ ๗-๙ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยมีแนวคิดในการจัดงานเพื่อช่วยเหลือ พี่นฟู อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจอันเนื่องมาจากปัญหาทางการเมือง ซึ่งเป็นหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่มีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่สังคมประสบ ดังนั้น วัตถุประสงค์การจัดงานได้กำหนดให้มีการเสวนาเชิงวิชาการด้วยวิธีสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการท่องเที่ยวภาคตะวันออก ๓ กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มโรงแรม กลุ่มทัวร์นำเที่ยว และกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องเช่น ร้านอาหาร ร้านขายสินค้าที่ระลึก ประเด็นสำคัญในการจัดงานครั้งนี้ เพื่อสรุปผลคุณค่าสารสนเทศและเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารทั้งระดับอุตสาหกรรมและระดับประเทศ ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากตัวแทนผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาคส่วนอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันออก สรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นแรก ความต้องการด้านการส่งเสริม พี่นฟู และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เชิงประเพณี ศิลปะ วัฒนธรรมด้วยการท่องเที่ยวแนวใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับระบบเศรษฐกิจของประเทศ (Creative Economic) ประเด็นต่อมา กลุ่มโรงแรมพบปัญหาเรื่องการนำนโยบายบางเรื่องลงพื้นที่ หรือการกำหนดนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ขัดแย้งกับหลักกฎหมายบางเรื่อง เช่น ภาษีการนำเข้ารถยนต์บางประเภทสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมสวนทางกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว หรือแม้กระทั่งเรื่องการประชุมสัมพันธการท่องเที่ยว ซึ่งเห็นผลไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ด้านความคุ้มค่ากับผลที่ได้รับกลับคืน จึงเสมือนแก้ปัญหาไม่ตรงจุด ชุมชนหรือท้องถิ่นน่าจะมีส่วนในการบริหารจัดการการประชุมสัมพันธเฉพาะท้องถิ่น เพื่อให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม และประเด็นที่สาม ความต้องการด้านหลักการบริหารจัดการที่นำหลักคุณธรรม จริยธรรมและการใช้หลักเหตุผลในการบริหารจัดการอย่างพอเพียงเข้ามาประยุกต์เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจที่กำลังเผชิญ

จากการทำการประชุมกลุ่มเรื่องกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ผู้บริหารโรงแรมต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการประชุมกลุ่มแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารงานโดยยึดหลักฉันทะในวิชาชีพอย่างแท้จริง ส่วนเรื่องของระบบการจัดการในองค์กรนั้น การนำเรื่องความพอประมาณมาเป็นหลักในการบริหารจัดการคุณภาพและราคาและเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ประกอบการ พนักงาน และผู้รับบริการมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการส่งเสริม นอกจากนี้ ยังพบประเด็นที่น่าสนใจอีก คือเรื่องโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร (Information Structure) กับการสื่อสารข่าวรุนแรงในประเทศซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับภาพลักษณ์ การ

ติดต่อสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมภาคส่วนอื่นๆ ทั้งระบบ เช่น อุตสาหกรรมการเกษตร ที่อาจได้รับผลกระทบหากอุตสาหกรรมโรงแรมไม่สามารถรุดพ้นภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้ยั่งยืนนั้นควรให้ความสำคัญกับการมีจิตใจเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง การมีระบบบริหารจัดการแนวราบ และการนำชุมชนมาร่วมคิดร่วมทำ แนวทางเหล่านี้จะสามารถตอบโจทย์เรื่องความยั่งยืนของการพัฒนาท้องถิ่นได้ดีกว่าการบริหารจัดการในภาพรวมซึ่งเห็นผลช้าและไม่ชัดเจน

จากประเด็นความต้องการของธุรกิจโรงแรมและปัญหาที่กล่าวมา แม้จะมีความหลากหลาย แต่พบว่าแต่ละประเด็นมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน กล่าวคือ ปัญหาที่ต้องการการแก้ไขไม่ใช่ปัญหาโดดแต่เชื่อมโยงปัญหาอื่นต่อเนื่องด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการบริหารจัดการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องได้รับการประสานร่วมมือกัน เช่น การระบุดูจุดยืนของการท่องเที่ยวเมืองพัทยา ต้องเชื่อมโยงกับระบบการท่องเที่ยวของภาคตะวันออกและอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมการขนส่ง เส้นทาง รวมถึงการสร้างสรรค์แหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่เกิดมูลค่า (รัตนะ บัวสนธ์และเชาว์ อินใย) การทบทวนวรรณกรรมเพื่อหาแนวทางการพัฒนาธุรกิจของชุมชนให้เข้มแข็ง และยั่งยืน พบว่าการสร้างเสริมพลังอำนาจสามารถตอบโจทย์เหล่านี้ได้ เพราะการสร้างเสริมพลังอำนาจ เป็นการบริหารจัดการอย่างมีนวัตกรรม (Empowerment Evaluation) (Fetterman, ๑๙๙๖) กล่าวคือ เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) อย่างเป็นแนวราบ (Horizontal) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interactive) และอย่างมีการบูรณาการ (Integrated) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วม หลักการเรียนรู้ หลักการต่อรอง และหลักการผ่อนปรนอยู่ในระบบบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่การพัฒนา (เนาวรัตน์ พลายน้อย) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงประยุกต์การสร้างเสริมพลังอำนาจเข้ากับการจัดการซึ่งเรียกว่า เป็นการนำการจัดการแบบเสริมพลัง (Empowerment Management) มาเป็นแนวทางการออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้

การประเมินและการจัดการเสริมพลังเป็นหลักการบริหารจัดการอย่างมีนวัตกรรมที่จะนำไปสู่ความรับผิดชอบในการใช้นโยบายสาธารณะร่วมกัน การร่วมรับผิดชอบต้องประมาณอย่างคุ้มค่าต่อประเด็นปัญหาที่สังคมกำลังประสบ ด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อร่วมของสมาชิกในองค์กร (เนาวรัตน์ พลายน้อย) ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีฉันทะและขยายผลการปฏิบัติการอย่างยั่งยืนด้วยการระดมสมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงและเป็นผู้ได้รับประโยชน์เอง และสิ่งสำคัญคือ เป็นการจัดการแบบเสริมพลังที่สามารถพัฒนาศักยภาพและความไว้วางใจระหว่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นสารสนเทศสำคัญสำหรับผู้บริการระดับประเทศใช้ในการตัดสินใจต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์

- ๑.๒.๑ เพื่อนำเสนอสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
- ๑.๒.๒ เพื่อประเมินคุณค่าของการจัดการเสริมพลังของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
- ๑.๒.๓ เพื่อประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

## ๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดกรณีศึกษาเฉพาะอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันออกของไทย โดยมีการกำหนดเนื้อหา พื้นที่ ประชากรและเครื่องมือ ดังนี้

### ๑.๓.๑ ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย แนวคิดทฤษฎี ดังนี้

- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง : การสร้างภูมิคุ้มกัน ตามภูมิปัญญาของนักธุรกิจ
- สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา : ฝ่ายอุตสาหกรรมโรงแรม ฝ่ายการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐ และมหาวิทยาลัย
- การบริหารจัดการ
- การสร้างเสริมพลังอำนาจ
- การมีส่วนร่วม
- การนำนโยบายไปปฏิบัติ
- การประเมิน

### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านพื้นที่ กำหนดดังนี้

- ภาคตะวันออก เป็นพื้นที่ตั้งของอุตสาหกรรมโรงแรม และหน่วยงานภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง
- ภาคกลาง เป็นพื้นที่ตั้งของหน่วยงานภาครัฐด้านการท่องเที่ยว
- ภาคอื่นๆ เป็นพื้นที่ตั้งของหน่วยงานมหาวิทยาลัย

### ๑.๓.๓ ขอบเขตด้านประชากร ประกอบด้วย

- ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันออก
- นักวิชาการและอาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่างๆ
- ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- องค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.)

- องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

๑.๓.๔ ขอบเขตระยะเวลาและเครื่องมือ ใช้วิธีสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น ๒ ช่วง ช่วงแรก สัมภาษณ์เจาะลึก และสนทนากลุ่ม ผู้ประกอบการและนักวิชาการ เดือน พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ นำผลมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาคำถามสำหรับเก็บข้อมูลช่วงที่สอง กับหน่วยงานภาครัฐ เดือน ตุลาคม – พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

#### ๑.๔ วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขามาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการความรู้ผ่านกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษาและภาคธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และนำแนวคิดการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม การจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์เทวอเมริกา แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และการทำงานด้วยหลักฉันทะมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินปัจจัยและโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ตลอดจนนำแนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มาใช้เป็นกระบวนการในการตั้งศักยภาพของภาคธุรกิจภาครัฐ และสถาบันการศึกษาให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มุมมองในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย แนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีสารสนเทศและทางเลือกสำหรับการตัดสินใจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

๑.๕.๒ มีการนำการจัดการแบบเสริมพลังไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาคเอกชนในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

## บทที่ ๒

### ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องการวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

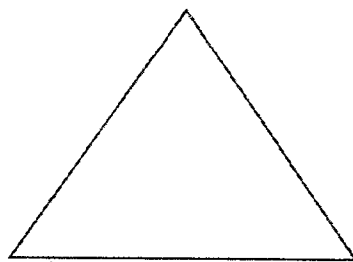
#### ๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้นำแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะ แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis) แนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) Matrix) และแนวคิดการวิเคราะห์เทาว์เมทริกซ์ (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

ภายใต้แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา ประกอบไปด้วยพลัง ๓ มุมเข้ามาบรรจบกัน คือมุมที่ ๑ การสร้างความรู้ด้วยการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาที่สังคมต้องการมุมที่ ๒ การเคลื่อนไหวทางสังคมหมายถึงการที่สังคมเข้ามาร่วมเรียนรู้ ร่วมบอกความต้องการเป็นการจัดการเรียนรู้ ซึ่งต้องแปรความรู้ในมุมที่ ๑ ให้อยู่ในรูปที่สังคมเข้าใจได้ง่าย เข้าร่วมได้เรียกว่าความรู้เพิ่มอำนาจให้สาธารณะ (Empowerment) จนสามารถนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ถ้าปราศจากความรู้ที่ถูกต้อง สังคมจะเคลื่อนไปได้ยาก ไม่มีพลังหรือเคลื่อนแล้วผิดเพี้ยนไปทางอื่นมุมที่ ๓ อำนาจรัฐ หรือ อำนาจทางการเมืองการเมืองเป็นองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ เพราะเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐบริหารการใช้ทรัพยากรของรัฐ และเป็นผู้ออกกฎหมายสามเหลี่ยมทั้ง ๓ มุม จะต้องประกอบกัน ไม่อ่อนมุมใดมุมหนึ่ง แม้มันักการเมืองที่ดีเป็นมุมที่ ๓ แต่ปราศจากความรู้จากมุมที่ ๑ และการมีส่วนร่วมและกระบวนการเรียนรู้จากมุมที่ ๒ จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้สำเร็จแนวคิด "สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา" สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค ระดับหน่วยงาน ระดับครอบครัว ตลอดจนระดับบุคคล

ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในสังคมเพื่อพัฒนาและผลักดันนโยบายสาธารณะย่อมต้องการความรู้หลายมิติของบุคคลหลายฝ่าย เพื่อสนับสนุนและตรวจสอบซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบไปด้วยมิติความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบของกลุ่ม มิติความรู้เกี่ยวกับกระบวนการนโยบายและการตัดสินใจสาธารณะ และมิติความรู้ที่จะสนับสนุนการใช้สิทธิใช้เสียงของประชาชนในกระบวนการนโยบายหรือการตัดสินใจ การพัฒนาความรู้ทั้งสามมิติจะต้องวิวัฒนาการและปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด "การจัดการความรู้" ในสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขานี้ มักถูกตีความโดยนักวิชาการบางท่านว่า การนำมาซึ่ง "ความรู้" เป็นภารกิจของนักวิชาการที่จะต้องนำความรู้ไปให้กับภาคสังคมและภาคการเมือง และเป็นเงื่อนไขสำคัญในการก่อให้เกิด "การเสริมพลังสังคม" และ "การมีส่วนร่วมทางการเมือง" ต่อไป แต่จากแนวคิดความรู้ ๓ มิติ เห็นได้ชัดว่า ความรู้มิใช่ภารกิจของนักวิชาการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนในสังคมต้องช่วยกันเสริมสร้าง และความรู้มิใช่เงื่อนไขในการขับเคลื่อนสังคมหรือการเมืองเสมอไป เพราะการขับเคลื่อนทางสังคมหรือการเมืองก็ย่อมนำมา (และควรนำมา) ซึ่งความรู้ได้ด้วยเช่นกัน (เดชรัต สุขกำเนิด, ๒๕๔๗)

ดังนั้น แนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขาจึงถือเป็นการขับเคลื่อนกระบวนการนโยบายสาธารณะ โดยการทำงานเชื่อมโยงกันทั้ง ๓ ฝ่าย จากฝ่ายการเมือง ฝ่ายประชาสังคม และฝ่ายวิชาการเพื่อผลักดันให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังสำหรับการสร้างนโยบายสาธารณะแบบมีส่วนร่วม (สาทิพ จิตนาวา, ๒๕๑๔)

## ๒.๑.๒ แนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

การสร้างเสริมพลังอำนาจ (รัตนะ บัวสนธ์, 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 การสร้างเสริมพลังอำนาจจึงต่างจากการประเมินทั่วไปที่เป้าหมายไม่ใช้การตัดสินคุณค่า (Value) หรือราคา (Worth) ของโครงการ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการสร้างเสริมพลังอำนาจเท่านั้น ทั้งนี้ คุณค่าหรือราคาของโครงการจะเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดของความเป็นพลวัต (Dynamic) และวิธีการประเมินตอบสนอง (Responsive Evaluation Approach)

การสร้างเสริมพลังอำนาจถือเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพสำหรับองค์กร แต่กลยุทธ์นี้เพียงอย่างเดียวไม่อาจรับประกันความสำเร็จได้ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยด้านองค์กรควรได้รับการพิจารณาเนื่องจากเป็นปัจจัยหนึ่งในการเพิ่มการรับรู้และการเห็นคุณค่าของการสร้างเสริมพลังอำนาจของพนักงาน นอกจากนี้ ยังได้ให้ข้อเสนอแนะกับองค์กรในการเพิ่มการรับรู้หรือความเข้าใจในการสร้างเสริมพลังอำนาจของพนักงาน โดยจ้างพนักงานที่มีลักษณะให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลักและจัดอบรมด้านการให้บริการ จัดให้มีระบบการให้รางวัลและทำให้บริการในการสื่อสารมีมาตรฐานและมีความสะดวกมากยิ่งขึ้น (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) ให้ถกคิด ตระหนักถึงสิ่งที่พวกเขากำลังทำอยู่และเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึง นักประเมินอาจจัดเตรียมข้อมูลเพื่อ

ช่วยเหลือทีมผู้สนับสนุนทำงานร่วมกับกลุ่มสนใจ นักประเมินอาจช่วยในการออกแบบการประเมินให้กับบุคคลหรือองค์กรนั้นๆ

๓. การโน้มน้าวชักชวน (Advocacy) นักประเมินอาจโน้มน้าว ชักชวนให้บุคคลผู้ร่วมในโครงการทำการสร้าง (Shape) ทิศทางการประเมิน เสนอแนะความคิดเห็นเพื่อการแก้ปัญหาและตามด้วยบทบาทของผู้ปฏิบัติในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในสังคม
๔. การชี้ช่องสว่าง (Illumination) นักประเมินอาจต้องแสดงบทบาทเป็นผู้จัดความไม่ชัดเจนในเป้าหมายหรือทิศทางการประเมินตนเองของบุคคลหรือองค์กร เปรียบเสมือนผู้ชี้ทางสว่างเกี่ยวกับการประเมินให้กับองค์กรหรือบุคคล
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 ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างเสริมพลังอำนาจที่ส่งผลต่อพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง 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 สติชัยเพียรศิริ, ๒๕๕๔) แบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น ๒ กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) โดยกิจกรรมทุกประเภทมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กร

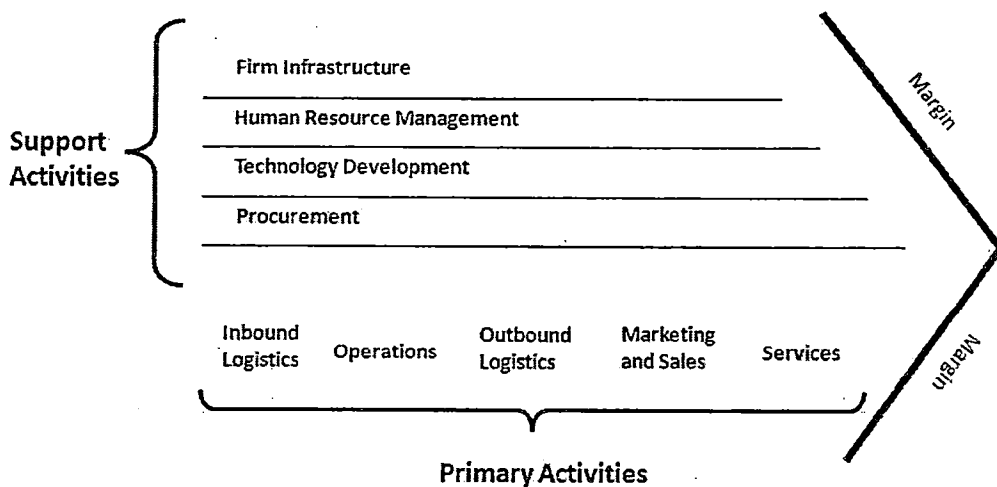
กิจกรรมหลัก เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ประกอบด้วย

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 ๔ กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย โดยระบบสารสนเทศซึ่งเป็นกิจกรรมในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี มี

หน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุกๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรหรือหน่วยงานสามารถนำตัวแบบการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่านี้ไปประเมินระดับความมีประสิทธิภาพของทรัพยากรที่ใช้ในห่วงโซ่คุณค่านี้ โดยสามารถพิจารณาเป็นรายกิจกรรมไป โดยจุดมุ่งเน้นหลักของการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า คือ การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรม วิเคราะห์ค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อนในเชิงกลยุทธ์ และค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการแข่งขัน นำมาประเมินประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และประเมินประสิทธิภาพการจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำมาหาข้อปรับปรุงไปสู่การเพิ่มศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก (พรกมล 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 ภูมิพัชธนสุข, 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 และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา 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 วัตถุประสงค์และเป้าหมายของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลต่อการรับรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวของประชาชนมีน้อย นอกจากนี้ ประชาชนส่วนใหญ่ยังยึดติดกับกระแสบริโภคนิยมและมีแนวโน้มที่จะไม่น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นปฏิบัติอย่างจริงจังในการดำเนินชีวิต (ชูชาติ ปุษยะนาวิณ, 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 ดังนั้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับฉันทะจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกระทำทั้งนั้น

“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 ให้หากวิธีที่จะทำให้ตัณหานั้นเป็นปัจจัยกระตุ้นฉันทะต่อไป เนื่องจากฉันทะจะนำไปสู่การทำงานด้วยใจรัก มีความสุข มีสมาธิ และทำให้งานสำเร็จผลอย่างดีเลิศ ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์สุขทั้งส่วนตนและสังคมประเทศชาติ แนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการทำงานด้วยจิตอาสา อันเกิดจากความปรารถนาเข้าไปช่วยเหลือโดยไม่ใช้ภาระหน้าที่ และไม่หวังผลตอบแทน ทำให้ผู้ปฏิบัติได้เรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น และได้ฝึกพัฒนาจิตใจตน (เปี่ยมศรี เศรษฐพรศรี, 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, ๒๕๕๖)

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 (ดาร์รงค์ 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, ๒๕๕๔)

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 Turkay, Orhan Akova, ๒๐๑๑) โดยระบุปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยว (Qiufen Zhang, ๒๐๑๒)

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

การนำเครื่องมือหรือกลยุทธ์ตลอดจนทฤษฎีทางด้านการบริหารมาใช้ประกอบการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นทางด้านธุรกิจ มักจะมีการนำหลักการต่างๆ ที่ได้กำหนดเป็นทฤษฎี โดยมีรูปแบบและโมเดล (Model) ที่ได้เขียนและนำมาปฏิบัติได้จริงมากแล้วอ้างเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดและเป็นหัวข้อประเด็นที่จะนำไปศึกษา โดยทั่วไปแนวคิดและทฤษฎีของกระบวนการจัดการทางกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร (วิจิต อุ๋อัน, ๒๕๔๘)

โดยแนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (อารีย์ แฝ่วสกุลพันธ์, ๒๕๕๓) หรือ “SFAS Matrix” ถือเป็นอีกหนึ่งวิธีในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่หลายหน่วยงานได้นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ อาทิเช่น กรณีศึกษาเครื่องสำอางของบริษัท ลอรีอัล จำกัด การบริหารกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร กรณีศึกษา บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) การวิเคราะห์องค์การ 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 การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้านำมาซึ่งพฤติกรรมแข่งขันของคู่แข่ง รวมถึงการศึกษาความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและสร้างการเติบโตของธุรกิจในอนาคต (สุทธิเกียรติ ภูมิพิทักษ์สุข, ๒๕๕๓)

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

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

ตารางที่ ๒.๒ ตัวอย่างตาราง TOWS Matrix

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

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่มีความได้เปรียบมาก เนื่องจากสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่แสวงหาโอกาสจากปัจจัยภายนอก

กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategies) เป็นสถานการณ์ที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากมีจุดอ่อนภายในขององค์กรเอง ดังนั้น กลยุทธ์ควรใช้ความได้เปรียบจากโอกาสภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน โดยการพัฒนาองค์ประกอบด้านต่างๆ ภายในองค์กร

กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategies) เป็นสถานการณ์ที่มีภัยคุกคามจากภายนอก แต่ภายในองค์กรยังมีจุดแข็งอยู่ ดังนั้น กลยุทธ์จึงควรปรับภัยคุกคามให้เป็นโอกาสเพื่อสามารถดำเนินกลยุทธ์เชิงรุกได้

กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategies) เป็นสถานการณ์ที่เสียเปรียบเชิงการแข่งขันมากที่สุด เนื่องจากมีทั้งจุดอ่อนภายในขององค์กร 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 อีกทั้งธุรกิจการบินได้ขยายเส้นทางบินมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะธุรกิจการบินต้นทุนต่ำ 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 ซีอาน 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 ศรีมหาโชค, ๒๕๕๕) ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงเรียกร้องให้รัฐบาลดำเนินการกับโรงแรมที่ไม่มีใบอนุญาต หากเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์หรือคอนโดมิเนียมที่ต้องการเปิดให้บริการห้องพักในลักษณะรายวันต้องไปจดทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมายเหมือนโรงแรม เพื่อให้มีโครงสร้าง การก่อสร้าง ความปลอดภัย ที่จะต้องมีมาตรฐานเหมือนการดำเนินการดำเนินธุรกิจโรงแรม

สำหรับแนวโน้มธุรกิจโรงแรมในปี ๒๕๕๖ การซื้อขายโรงแรมในประเทศไทยยังมีความต้องการสูงเนื่องจากราคาขายอยู่ในระดับที่ไม่สูงจนเกินไป 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 โดยมีไทยเป็นหนึ่งในปลายทางท่องเที่ยวสำคัญที่ได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้นตามกระแสภาพยนตร์จีนที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยยังคงเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงที่ทำนายศักยภาพและการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ อาทิ การปรับขึ้นค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำเป็น ๓๐๐ บาททั่วประเทศ โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ ๑ มกราคม ๒๕๕๖ ที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลกระทบต่อต้นทุนการดำเนินธุรกิจเพิ่มสูงขึ้น 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 ประกอบกับที่ผ่านมอาเซียนมีความสำคัญทางเศรษฐกิจกับประเทศไทย 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 และการเคลื่อนย้ายแรงงานมีฝีมืออย่างเสรีมากขึ้น (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

# สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา

## ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

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 Homg, ๒๐๑๒) หรือจัดกิจกรรมเที่ยวชมธรรมชาติที่ให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสกับการเดินทางโดยใช้สัตว์ในท้องถิ่นเป็นพาหนะ ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึกส่งเสริมการผลิตผลิตภัณฑ์จากวัสดุเหลือใช้ ซึ่งเป็นการช่วยลดปริมาณขยะและของเหลือใช้ในชุมชนได้อีกทางหนึ่ง

ตารางที่ ๒.๓ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวของไทย

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

338.4791793  
G514  
ณ.12

339572



นอกจากการวางแผนดำเนินธุรกิจในระดับพื้นฐานแล้วผู้ประกอบการ SMEs ยังควรพัฒนากลยุทธ์การตลาด ทั้งในเชิงรับและเชิงรุกเพื่อเสริมศักยภาพของธุรกิจให้แข็งแกร่งท่ามกลางภาวะการแข่งขันของอุตสาหกรรมบริการ ท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต กลยุทธ์เชิงรับ (พัฒนาศักดิ์ ชุ่นตระกูล, ๒๕๕๕) ได้แก่

การรักษาคุณภาพและระดับมาตรฐานในการให้บริการของธุรกิจให้สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความประทับใจ ให้กับลูกค้าและกลับมาใช้บริการซ้ำในอนาคตรวมทั้งเกิดการบอกต่อ ซึ่งเป็นอีกช่องทางการตลาดที่ทรง ประสิทธิภาพสูง

การรักษาตลาดลูกค้าเดิม ภายหลังจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนคาดว่า การแข่งขันของ ธุรกิจจะมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น การรักษาลูกค้าเดิมไว้ นับเป็นสิ่งสำคัญในยุคปัจจุบันเนื่องจากโอกาสที่ลูกค้าเก่า จะเพิ่มยอดซื้อในสินค้า/บริการย่อมดีกว่าการที่จะเสียต้นทุนในการค้นหาลูกค้ารายใหม่ ทั้งนี้ผู้ประกอบการ SMEs ไทยควรพัฒนาบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อจูงใจลูกค้าให้ยังคง เข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

การเรียนรู้คู่แข่ง ภายหลังจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอาจก่อให้เกิดคู่แข่งใหม่ๆ จากในอาเซียน เช่น เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ ซึ่งกำลังให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาคการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่ เกี่ยวเนื่องโดยต่างเปิดตัวสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ๆ ซึ่งเริ่มเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวมากขึ้นดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ของไทยจะต้องศึกษาความเคลื่อนไหวของคู่แข่งอยู่ตลอดเวลาว่ามีการพัฒนาบริการด้านไหนบ้างโดยไป ทดลองใช้บริการหรือติดตามข่าวสารต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประกอบการไทยกลับมาคิดและพัฒนาธุรกิจของตนเอง

การสร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้ประกอบการไทย ปัจจุบันภาครัฐของไทยได้มีการส่งเสริมและ สนับสนุนให้ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้องให้มีการรวมกลุ่มเป็นพันธมิตรทางการค้าร่วมกัน เพื่อลดการตัดราคาแข่งขันกันเองรวมทั้งเป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจของผู้ประกอบการไทยที่ส่วนใหญ่ เป็นผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

สำหรับกลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่

การพัฒนากลยุทธ์สำหรับการแย่งชิงลูกค้าจากคู่แข่ง โดยนำเสนอบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่งและ สามารถดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าหันมาทดลองใช้สินค้าและบริการเป็นการขยายฐานลูกค้าให้กว้างขวางและ หลากหลายมากขึ้นเพื่อกระจายความเสี่ยง

การเร่งทำการตลาดเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการต้องพยายามจูงใจให้ลูกค้าตัดสินใจเลือกใช้สินค้า และบริการของตนโดยนำเสนอความคุ้มค่าแก่ลูกค้า

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

แหล่งที่มา : พัฒนศักดิ์ อุ้นตระกูล (๒๕๕๕). การพัฒนาธุรกิจ Hospitality ในภาคบริการท่องเที่ยว...เพื่อก้าวสู่ตลาดอาเซียน AEC. มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และกรมการสภาอุตสาหกรรม

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

ดังนั้นผู้ประกอบการ SMEs ของไทย ควรเร่งพัฒนาคุณภาพการให้บริการโดยแสวงหาจุดยืนที่แตกต่างเนื่องจากพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และควรรหาโอกาสนำเสนอการให้บริการที่คู่แข่งยังไม่สามารถตอบสนองได้ รวมถึงรักษาระดับมาตรฐานการให้บริการอย่างดีที่สุด เนื่องจากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในปัจจุบันนิยมค้นหาข้อมูลสถานที่ท่องเที่ยวและวางแผนการท่องเที่ยวด้วยตนเอง โดยไม่ยึดติดกับแบรนด์ที่มีชื่อเสียงแต่จะเลือกสรรบริการที่มีเอกลักษณ์ 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 และการสร้างโครงข่ายเส้นทางคมนาคมและระบบเชื่อมโยงการเดินทางท่องเที่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและในภูมิภาค

### 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 ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและพัฒนากการท่องเที่ยว มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาในปี ๒๕๕๕ (ธัญญา เศรษฐศิลป์ 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 เจริญศิริ 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 การสร้างแหล่งท่องเที่ยวขึ้นเองจากความคิดสร้างสรรค์ต่อยอดควบคู่ไปกับการใส่สิ่งแวดล้อม เพื่อการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนและการจัดการด้านแรงงานให้มีคุณภาพ รองรับการเติบโตและการแข่งขันของอุตสาหกรรมสร้างองค์ความรู้ในการบริหารวิกฤตอีกด้วย

**๒.๒.๖ สถานการณ์โรงแรมในพื้นที่เป้าหมาย**

ชลบุรีเป็นจังหวัดท่องเที่ยวชายทะเลภาคตะวันออกที่มีชื่อเสียงระดับโลก โดยเป็นที่รู้จักในฐานะเมืองตากอากาศชายทะเลที่ใกล้กรุงเทพฯ โดยเฉพาะชายหาดบางแสนและพัทยา ซึ่งได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวปีละหลายล้านคน ส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ชลบุรียังมีแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมที่หลากหลาย ทั้งด้านธรรมชาติวัฒนธรรม 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	๓๔๖,๐๑๗	๔๖๗,๙๓๓	-	๑,๒๔๔,๐๖๕	๙๘๕,๓๐๐	๒๖.๒๖	๑,๕๙๐,๐๘๒	๑,๔๕๓,๒๓๓	๙.๕๒
	๗	๐	๒๖.๐๕	๕	๗		๒	๗	
บางแสน	๒๑๕,๙๓๕	๑๗๗,๘๗๗	๒๑.๓๙	๒๐,๘๙๒	๙,๐๑๓	๑๓๑.๘	๒๓๖,๘๒๗	๑๘๖,๘๘๖	๒๖.๗๒
	๕	๙				๐			

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

จำนวนที่พัก (โรงแรม, เกสท์เฮาส์, รีสอร์ท) ในจังหวัดชลบุรีมีทั้งสิ้น ๔๐๗ แห่ง โดยที่พักร้อยละ ๕๒,๐๘๘ แห่ง อยู่ที่พัทยา จำนวน ๓๖๐ แห่ง และที่บางแสน จำนวน ๔๗ แห่ง คิดเป็นจำนวนห้องพักทั้งหมด ๕๒,๐๘๘ 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 เศรษฐ์ธวัช, ๒๕๕๔) นักท่องเที่ยวชาวอินเดียเป็นกลุ่มที่นิยมเดินทางมาจัดงานแต่งงานที่พัทยา โดยเช่าเหมาลำมาทั้งครอบครัวและนำพ่อครัวมาประกอบอาหารโดยเฉพาะ โดยมีระยะเวลาในการจัดงานแต่งงานอย่างน้อย ๕ - ๗ วัน จัดเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง สำหรับนักท่องเที่ยวชาวเอเชีย เช่น จีน ไต้หวัน ฮองกงและเกาหลี ที่นิยมเดินทางเข้าพักในช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงเป็นผลจากปัญหาทางการเมืองที่ผ่านมา ส่วนนักท่องเที่ยวชาวยุโรป เช่น เยอรมัน อังกฤษ และรัสเซีย นิยมเดินทางเข้าพักในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว (High Season) มีปริมาณนักท่องเที่ยวทรงตัว นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวตะวันตกออกกลางที่นิยมเดินทางมาท่องเที่ยวที่พัทยาหลายรอบ โดยแต่ละรอบมีระยะเวลาเข้าพักครั้งละมากกว่า ๑๐ วัน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณนักท่องเที่ยวที่พัทยา ได้แก่ สถานการณ์ทางการเมืองในช่วง ๓ - ๕ ปีที่ผ่านมา ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวทำให้พฤติกรรมการจองที่พักมีระยะเวลานับลง มีระยะเวลาพักเฉลี่ยลดลงจากเดิม และมีการจองล่วงหน้ากระชั้นชิดมากขึ้นสำหรับปัจจัยเรื่องค่าเงินบาทที่แข็งขึ้นส่งผลกระทบต่อจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่าปัจจัยทางการเมือง นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยเรื่องการแข่งขันด้านราคาของผู้ประกอบการต้องลดราคาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้กลับเข้ามาท่องเที่ยวภายหลังสถานการณ์ทางการเมือง 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 ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงต่อธุรกิจการให้เช่าที่พักโรงแรมไทย 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) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรมมารีไทม์ปาร์ค แอนด์สไปร์ รีสอร์ท จังหวัดกระบี่ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา (รภัทสา 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 และการมีความรู้ด้านกฎหมายและไม่ฝ่าฝืนสภาพทั่วไปของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงาน ตามลำดับ (นภัทกมล วรเลิศ, ๒๕๕๔)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ได้แก่ การศึกษาบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรธุรกิจต่อการส่งเสริมและพัฒนาชุมชน สิ่งแวดล้อม พนักงาน รวมถึงลูกค้าและนักท่องเที่ยว องค์กรธุรกิจได้นำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางส่งเสริมการพัฒนาชุมชน ทำให้เกิดการขยายเครือข่ายและชุมชนเกิดการเรียนรู้ที่จะพึ่งพาตนเอง องค์กรธุรกิจถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ ให้กับชุมชนผ่านศูนย์การเรียนรู้ที่ก่อตั้งขึ้นภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ผลของการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของชุมชนกับองค์กรธุรกิจ ทำให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ชาวบ้านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ มีคุณภาพชีวิตดีขึ้นเกิดการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายเพื่อการผลิตทางด้านเกษตรกรรม และเกิดการเรียนรู้ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน เช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้นและเป็นที่ยอมรับของสังคม สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนา ในส่วนของชุมชน ชาวบ้านบางส่วนยังขาดความเข้าใจความรู้ในสิทธิและหน้าที่ของประชาชนที่มีต่อชุมชนกับการพัฒนา รวมถึงการขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม ทำให้ชาวบ้านไม่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนอย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันองค์กรธุรกิจมีปัญหาในเรื่องของการยอมรับแนวคิดการพัฒนาจากชาวบ้านเช่นกัน

ดังนั้น องค์กรธุรกิจควรเพิ่มบทบาทในการพัฒนาชุมชน อาทิเช่น การส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาอาชีพที่ยั่งยืนยิ่งขึ้นและการส่งเสริมบทบาทขององค์กรธุรกิจในการพัฒนาชุมชนในพื้นที่อื่นโดยเน้นการอนุรักษ์ภูมิปัญญาของชุมชนและการนำภูมิปัญญานั้นมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มศักยภาพ และกำหนดมาตรการต่างๆ ให้สอดคล้องกับแต่ละชุมชน (วิชพาห์ ชีวะสารณ์, ๒๕๔๙)

นอกจากนี้ การบริหารจัดการที่พักอาศัยแบบโฮมสเตย์ของชุมชนท้องถิ่นได้นำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรท้องถิ่น รวมถึงวิถีชีวิตชุมชนมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาที่พักอาศัยแบบโฮมสเตย์เพื่อเป็นกิจกรรมสร้างรายได้เสริมแก่ชุมชนและเพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรของชุมชนเกิดความสมดุลและอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองอย่างแท้จริง ผ่านการใช้หลักความพอประมาณที่มีการวางแผนในการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อชุมชน ทั้งส่วนที่เป็นที่พัก การให้บริการและกิจกรรมท่องเที่ยว ล้วนเกิดจากการใช้ทรัพยากรภายในท้องถิ่นเป็นหลักทำให้ลดต้นทุนในการดำเนินงานลง รวมถึงในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ นั้น ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละบุคคล ทำให้การเข้าร่วมกิจกรรมนั้นไม่ส่งผลเสียต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของเหล่าสมาชิก การใช้หลักความมีเหตุมีผล โดยวางแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนทั้งในด้านวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ของชุมชน รวมถึงการเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ ในการดำเนินงาน การใช้หลักภูมิคุ้มกัน ทำให้สมาชิกที่ทำโฮมสเตย์ลดความเสี่ยงทางการเงิน โดยมี สหกรณ์ออมทรัพย์ของชุมชนเป็นแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ช่วยป้องกันผลกระทบต่อวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมด้วยการกำหนด กฎระเบียบ รวมถึงสร้างภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการปลูกฝังเยาวชนให้ช่วยกันดูแลรักษา ส่วนเงื่อนไขด้านความรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์กับศาสตร์สมัยใหม่ออกมาในรูปแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้ อีกทั้งยังสร้าง

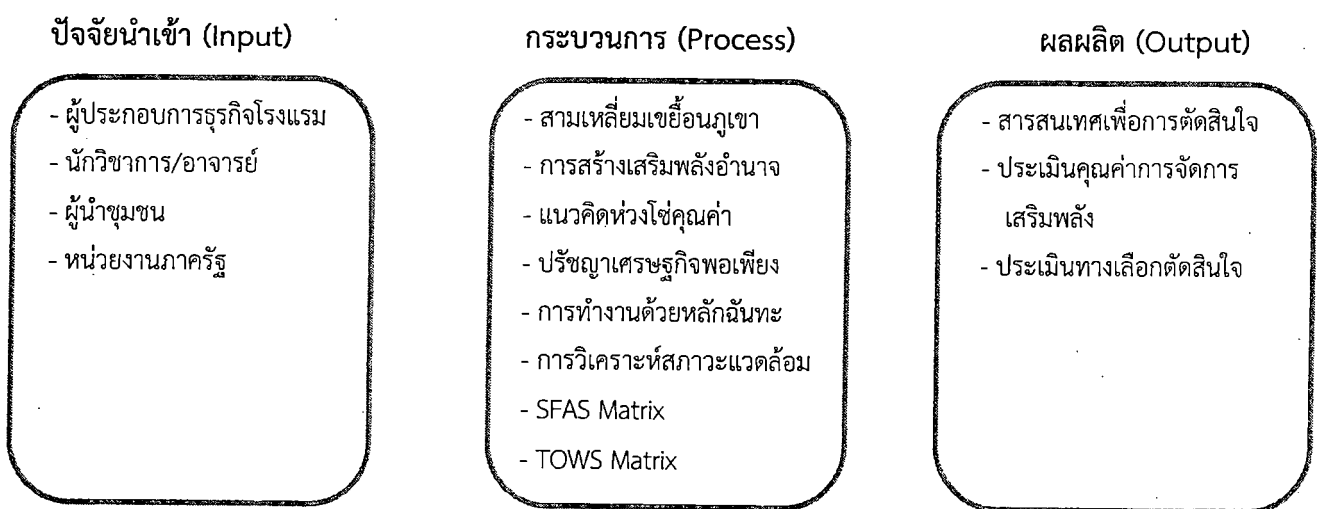


ความน่าสนใจให้กับโฮมสเตย์ด้วยการเป็นแหล่งเรียนรู้ด้านเกษตรกรรม และเงื่อนไขด้านคุณธรรม ส่งผลให้การดำเนินงานมีความโปร่งใสและการกระจายรายได้ที่เป็นธรรม มุ่งไปที่ผลประโยชน์โดยรวมของชุมชนเป็นที่ตั้ง ทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในกลุ่มสมาชิก ซึ่งปัจจัยสำคัญที่สร้างความสำเร็จในการทำโฮมสเตย์ของชุมชนมาจากภาวะความเป็นผู้นำของประธานกลุ่มๆ ที่เล็งเห็นถึงความสามารถของชุมชนในการที่จะพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม รวมถึงต้องการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งคือการมีส่วนร่วมของเหล่าสมาชิกที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการที่จะ พัฒนาชุมชนให้มีความก้าวหน้าและเกิดความเข้มแข็ง โดยยึดหลักในการพึ่งพาตนเองเป็นสำคัญ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะเป็นรากฐานที่เข้มแข็งให้กับชุมชนในการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนต่อไป ส่วนปัญหาที่พบคือ ชุมชนยังใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ยังไม่เต็มความสามารถทั้งบุคลากรและสถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ชุมชนยังขาดการวางแผนการใช้ทรัพยากรในระยะยาว โดยเฉพาะแหล่งน้ำ อันเป็นผลสืบเนื่องจากนักท่องเที่ยวโฮมสเตย์และนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักในรีสอร์ทใกล้เคียงมีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี ดังนั้นจึงควรสร้างความเข้าใจและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่สมาชิก ควรพัฒนาโฮมสเตย์จากฐานทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดความหลากหลายมากขึ้น และควรวางแผนในการบริหารจัดการทรัพยากรของท้องถิ่นในระยะยาวโดยอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานราชการในการให้คำปรึกษาและวางระบบ (ยุพธนา สมลา, ๒๕๕๙)

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)

สำหรับบทบาทของหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติอย่างยั่งยืนคือ การสร้างและปรับปรุงกิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด ในขณะที่ภาคเอกชน และภาคประชาชน ต่างเห็นตรงกันว่าหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทต่อการประชาสัมพันธ์และการตลาดกิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด นอกจากนี้ ปัจจัยภายในของหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ส่วนภาคเอกชนเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านธรรมาภิบาล ส่วนปัจจัยภายนอกนั้น หน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชนต่างเห็นตรงกันว่าปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรท่องเที่ยว ส่วนภาคเอกชนมีความเห็นเป็นปัจจัยด้านสาธารณูปโภค (รักษพงค์ วงศาโรจน์, สุวรรณิ ตรีวัฒนวงศ์, และอัจฉริยา ศักดิ์รินทร์, 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) แนวคิดการวิเคราะห์เท่าวเมทริกซ์ (TOWS Matrix) เพื่อให้ได้ผลผลิตด้านสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การประเมินคุณค่าการจัดการเสริมพลังและการประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจในการพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย รายละเอียดแสดงในภาพที่ ๒.๔



ภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ ๓

## วิธีดำเนินการ

การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประมวลผลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) รายละเอียดการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ วิธีดำเนินการ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
- ๓.๔ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- ๓.๕ การเก็บข้อมูล
- ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

## ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

## ๓.๑.๑ ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมประชากรทั้งสิ้นจำนวน ๘๓ แห่ง มีรายชื่อดังนี้

๑.๑ โรงแรม อายา บูติก โฮเทล พัทยา	๑.๒๒ โรงแรม ชลจันทร์ พัทยา รีสอร์ท	๑.๔๓ โรงแรม เค พี แกรนด์ จันทบุรี	๑.๖๔ โรงแรม พินนาเคิล จอมเทียนรีสอร์ทแอนด์สปา
๑.๒ โรงแรม ซิตินการ์เด็น รีสอร์ท พัทยา	๑.๒๓ โรงแรม ชล อินเตอร์	๑.๔๔ โรงแรม เขาใหญ่ แกรนด์วิวรีสอร์ท	๑.๖๕ โรงแรม พูลแมน พัทยา ไอศวรรย์
๑.๓ โรงแรมฮอรัสซู พอยท์ รีสอร์ท	๑.๒๔ โรงแรม เดอะซิติ ศรีราชา	๑.๔๕ โรงแรม เกาะช้าง ทropicคานารีรีสอร์ทแอนด์สปา	๑.๖๖ โรงแรมราวิรินทร์ บีช รีสอร์ทแอนด์สปา
๑.๔ โรงแรม ไฮเทลวิสต้า พัทยา	๑.๒๕ โรงแรม โคซี่ บีช	๑.๔๖ โรงแรมลองบีช การ์เด็น โฮเทล แอนด์สปา	๑.๖๗ โรงแรม ระยอง รีสอร์ท บีชแอนด์สปาริหาริ
๑.๕ โรงแรม แรบวิท รีสอร์ท	๑.๒๖ โรงแรมเดอะ เดอะ เกาะช้าง	๑.๔๗ โรงแรม มณีจันทร์ รีสอร์ท	๑.๖๘ โรงแรม รอยัลคิลิฟ โฮเทลกรุ๊ป
๑.๖ โรงแรมซิกเนเจอร์ พัทยา	๑.๒๗ โรงแรม ไดมอนด์ บีช	๑.๔๘ โรงแรม มานิตา โรสการ์เด็น	๑.๖๙ โรงแรม ทราเยกัว บีช รีสอร์ท, เสม็ด คลับ
๑.๗ โรงแรม อาน่า รีสอร์ท แอนด์สปา	๑.๒๘ โรงแรม ดุสิตธานี พัทยา	๑.๔๙ โรงแรม เมอร์เคียว พัทยา	๑.๗๐ โรงแรม เซอรادتัน พัทยา รีสอร์ท

๑.๘ โรงแรม ออลซีซั่น พัทยา	๑.๒๙ โรงแรม ดุสิต ดีทู บารา คูต้าพัทยา	๑.๕๐ โรงแรม มณเฑียร พัทยา	๑.๗๑ โรงแรมสยาม เบย์ชอร์ รีสอร์ทแอนด์สปา
๑.๙ โรงแรม อมารี เอเมอรัลด์ โคฟรีสอร์ท	๑.๓๐ โรงแรม พูราม่า เอ็กซ์คลูซีฟรีสอร์ทแอนด์สปา, อัยยะปุระ เกาะช้าง	๑.๕๑ โรงแรมเมาร์ทเทนบิช พัทยา	๑.๗๒ โรงแรม สยามเบย์วิว
๑.๑๐ โรงแรมอมาริโอคิตรี รีสอร์ทแอนด์ทาวเวอร์	๑.๓๑ โรงแรมกจา บุรี รีสอร์ท แอนด์สปา	๑.๕๒ โรงแรม นิว ซีวิว รี สปอร์ต	๑.๗๓ โรงแรม สยาม บีช รีสอร์ท
๑.๑๑ โรงแรมเอ-วัน เดอะ รอยัลครุส	๑.๓๒ โรงแรม การ์เด็นคลิฟ รีสอร์ทแอนด์สปา, พัทยา	๑.๕๓ โรงแรม นิวแทรเวล บีช รีสอร์ท	๑.๗๔ โรงแรม สตาร์
๑.๑๒ โรงแรม เอเชีย พัทยา	๑.๓๓ โรงแรม การ์เดนท์ ซีวิว รีสอร์ท	๑.๕๔ โรงแรม ไนซ์ บีช ไฮ เทล	๑.๗๕ โรงแรม ชั้นซีดี พัทยา
๑.๑๓ โรงแรม บ้านศิริออน ซี	๑.๓๔ โรงแรม แกรนด์ จอมเทียน พาเลซ	๑.๕๕ โรงแรม โนวเทล रिเมเพ ระยอง	๑.๗๖ โรงแรมชั้นบีเอ็ม พัทยา
๑.๑๔ โรงแรม บางแสน บีช รีสอร์ท	๑.๓๕ โรงแรม เดอะกรีนพาร์ ครีรีสอร์ท	๑.๕๖ โรงแรมแปซิฟิกพาร์ค	๑.๗๗ โรงแรม ชั้นเซ็พาร์ค รีสอร์ทแอนด์สปา
๑.๑๕ โรงแรม เบลลา เอ็กซ์ เพรส	๑.๓๖ โรงแรมฮาร์ตโรค พัทยา	๑.๕๗ โรงแรม ปานวิมาน เกาะช้างรีสอร์ท	๑.๗๘ โรงแรม ไทย การ์เด็น รีสอร์ท
๑.๑๖ โรงแรมเบลลา วิลล่า เมโทร	๑.๓๗ โรงแรม ฮิลตัน พัทยา	๑.๕๘ โรงแรม ปาร์ดี รีสอร์ท	๑.๗๙ โรงแรม เดอะไทด์ รีสอร์ท
๑.๑๗ โรงแรม เบสท์เวสเทิร์น พัทยา	๑.๓๘ โรงแรม ฮอลิเดย์อินน์ พัทยา	๑.๕๙ โรงแรม พัฒนา รีสอร์ท	๑.๘๐ โรงแรม ทาวน์อินทาวน์ พัทยา
๑.๑๘ โรงแรม โบตานี บีช รีสอร์ท	๑.๓๙ โรงแรม โอบิส พัทยา	๑.๖๐ โรงแรม พัทยา ดิสคอฟ เวอร์รี่ บีช	๑.๘๑ โรงแรมทรอปิคานา
๑.๑๙ โรงแรม บรุกไซด์ วิลเลจรีสอร์ท	๑.๔๐ โรงแรม ไอส์แลนด์วิว	๑.๖๑ โรงแรมพัทยา แมริออท รีสอร์ทแอนด์สปา เอ รอยัล การ์เด็น รีสอร์ท	๑.๘๒ โรงแรม วู้ดแลนด์ไฮเดิล แอนด์ รีสอร์ท
๑.๒๐ โรงแรม เซ็นทารา แกรนด์ มิวราจบีช รีสอร์ท พัทยา	๑.๔๑ โรงแรมจอมเทียน ปาล์มบีชรีสอร์ท	๑.๖๒ โรงแรม พัทยา ปาร์ค บีชรีสอร์ท	๑.๘๓ โรงแรม เดอะชาयน์ บีชรีสอร์ท
๑.๒๑ โรงแรมเซ็นจูรี่ พัทยา	๑.๔๒ โรงแรม เจพี วิลล่า	๑.๖๓ โรงแรม พีช รีสอร์ท	

ที่มา: สมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก ข้อมูล ณ วันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๕

กลุ่มที่ ๒ อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมรวมประชากรทั้งสิ้นจำนวน ๒๐ สถาบัน

๓.๑ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	๓.๑๑ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
๓.๒ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต	๓.๑๒ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
๓.๓ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	๓.๑๓ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
๓.๔ มหาวิทยาลัยรังสิต	๓.๑๔ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
๓.๕ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	๓.๑๕ มหาวิทยาลัยมหิดล
๓.๖ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	๓.๑๖ มหาวิทยาลัยหอการค้า
๓.๗ มหาวิทยาลัยรามคำแหง	๓.๑๗ มหาวิทยาลัยบูรพา
๓.๘ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ	๓.๑๘ มหาวิทยาลัยศิลปากร
๓.๙ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ	๓.๑๙ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช
๓.๑๐ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์	๓.๒๐ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มที่ ๓ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งในพื้นที่เป้าหมายและหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง รวมประชากรทั้งสิ้นจำนวน ๖หน่วยงาน

๒.๑ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	๒.๔ สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
๒.๒ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานพัทยา	๒.๕ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (อบจ.)
๒.๓ กรมการท่องเที่ยว	๒.๖ เมืองพัทยา (เขตปกครองพิเศษ)

### ๓.๑.๒ ขนาดตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มมีจำนวนจำกัด ทำให้ที่วิจัยใช้วิธีกำหนดโควตาขนาดตัวอย่างคิดเป็นร้อยละของประชากรในแต่ละกลุ่ม รายละเอียดมีดังนี้

กลุ่มที่	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ร้อยละ
๑ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก	๘๓ แห่ง	๒๐ แห่ง	๒๕
๒ อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา	๒๐ สถาบัน	๘ สถาบัน	๔๐
๓ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ	๖ หน่วยงาน	๒ หน่วยงาน	๓๓

### ๓.๑.๓ การสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น เป็นการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากจำนวนประชากรในการวิจัยมีจำนวนจำกัด โดยลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ถูกเลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### ๓.๒ วิธีดำเนินการ

การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ได้นำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา และการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มาใช้ในกระบวนการวิจัย โดยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์และสรุปประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ การสัมภาษณ์นักวิชาการและอาจารย์ และการสนทนากลุ่มกับเจ้าหน้าที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
3. สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการในเขตพื้นที่โรงแรมภาคตะวันออก ผู้นำชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่โรงแรมภาคตะวันออก เพื่อศึกษาความต้องการ ปัญหา ข้อเสนอแนะ จุดเด่นจุดด้อยของธุรกิจ จำนวน ๒๐ แห่ง
4. สรุปผลสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการในเขตพื้นที่โรงแรมภาคตะวันออก ผู้นำชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. สัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการและอาจารย์จากสถาบันการศึกษา เพื่อขอข้อมูลวิสัยทัศน์และปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสธุรกิจโรงแรมไทย จำนวน ๘ สถาบัน
6. สรุปผลสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการและอาจารย์จากสถาบันการศึกษา
7. สัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาตรการของภาคเอกชน และนักวิชาการไปนำเสนอต่อภาครัฐ และสรุปประเด็นที่สามารถดำเนินการได้ จำนวน ๒ หน่วยงาน
8. สรุปผลสัมภาษณ์เชิงลึกเจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐ
9. จัดทำรายงานสรุปผลการวิจัย

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบ่งออกเป็น ๓ ชุด รายละเอียดมีดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกประกอบด้วย ประเด็นคำถาม ๖ ประเด็น คือ

1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร
2. ภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงแรมไทยควรเป็นอย่างไร
3. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทยภาคตะวันออก
4. เป้าหมายของโรงแรม
5. เพื่อต้องการให้ภาพความสำเร็จในอนาคตที่ท่านคิดไว้ให้บรรลุผล โรงแรมต้องทำอะไรบ้าง หรือปรับตัวอย่างไรบ้าง
6. เพื่อต้องการให้ภาพความสำเร็จในอนาคตที่ท่านคิดไว้ให้บรรลุผล ท่านต้องการการสนับสนุนอะไรบ้าง จากใครหรือหน่วยงานใด

กลุ่มที่ ๒ อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม ประกอบด้วยประเด็นคำถาม ๖ ประเด็น คือ

1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร
2. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทย
3. ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย
4. บทบาทของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย
5. บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย
6. บทบาทของภาคธุรกิจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

กลุ่มที่ ๓ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งในพื้นที่เป้าหมายและหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ประกอบด้วยประเด็นคำถามสรุปผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มที่ ๑ และกลุ่มที่ ๒

1. บทบาทของหน่วยงานของท่านในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยในประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม
  - ด้านความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดทำมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม
  - ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคการท่องเที่ยวและการโรงแรม
  - ด้านการประชาสัมพันธ์และการทำกิจกรรมทางการตลาด
2. การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานของท่านเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
3. บทบาทของหน่วยงานของท่านในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยในอนาคต

#### ๓.๔ การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการโดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนศึกษาข้อมูลสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อนำมากำหนดประเด็น ความหมายและคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓ ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหาและตรวจสอบความถูกต้องของภาษาและความเข้าใจตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

### ๓.๕ การเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ นักวิชาการจากมหาวิทยาลัย และกลุ่มตัวอย่างผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ ใช้วิธีสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม แบ่งการเก็บข้อมูลออกเป็น ๒ ช่วง

ช่วงแรก สัมภาษณ์เจาะลึก และสนทนากลุ่ม ผู้ประกอบการและนักวิชาการจากทีมวิจัย ระหว่างวันที่ ๓๑ พฤษภาคม – ๓๐ สิงหาคม ๒๕๕๕

จากนั้นนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นคำถามสำหรับสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกช่วงที่สอง ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม – ๓๐ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

### ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

นำบทสนทนาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อจัดทำรายงานสรุปประเด็น ปัญหา ปัจจัยหลักในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันออก จังหวัดชลบุรี เขตพื้นที่พหุวิทยา



## บทที่ ๔

## ผลสำรวจ

จากการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างทั้ง ๓ กลุ่ม สำหรับโครงการวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย สามารถสรุปประเด็นที่สำคัญจากการสนทนากลุ่มและการสัมภาษณ์เชิงลึกออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก

กลุ่มที่ ๒ อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม

กลุ่มที่ ๓ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งในพื้นที่เป้าหมายและหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง

## ๔.๑ ผลสัมภาษณ์เชิงลึก

ผลสัมภาษณ์จำแนกตามกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

## ๔.๑.๑ ผลสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม

1. ผู้ประกอบการคนที่ ๑	๒๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
2. ผู้ประกอบการคนที่ ๒	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
3. ผู้ประกอบการคนที่ ๓	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
4. ผู้ประกอบการคนที่ ๔	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
5. ผู้ประกอบการคนที่ ๕	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
6. ผู้ประกอบการคนที่ ๖	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
7. ผู้ประกอบการคนที่ ๗	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
8. ผู้ประกอบการคนที่ ๘	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
9. ผู้ประกอบการคนที่ ๙	๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕
10. ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐	๗ มิถุนายน ๒๕๕๕
11. ผู้ประกอบการคนที่ ๑๑	๗ มิถุนายน ๒๕๕๕
12. ผู้ประกอบการคนที่ ๑๒	๑๑ มิถุนายน ๒๕๕๕
13. ผู้ประกอบการคนที่ ๑๓	๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๕

ผลสัมฤทธิ์เชิงลึกจำแนกตามรายชื่อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕ – ๑๐ ปีข้างหน้าในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑

ในอีก ๕ – ๑๐ ปีข้างหน้า ภาพรวมธุรกิจโรงแรมจะเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๕ ด้าน คือ

- 1) อาจเกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด (Over supply) เนื่องจากการก่อสร้างเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากไม่มีการควบคุมดูแลจะทำให้เป็นที่วิตกว่าจะส่งผลให้โรงแรมระดับกลางและเล็กจะถูกเข้าซื้อกิจการ (Take over) จากบริษัทต่างชาติซึ่งมีความพร้อมทางด้านทุนและการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่มีการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 2) กระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะขาดแคลนแรงงานระดับปฏิบัติการที่เครื่องจักรไม่สามารถทดแทนได้ โดยเฉพาะแม่บ้าน ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการ โดยลดบริการบางอย่างที่ไม่จำเป็นลงหรือปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับภาวะขาดแคลนแรงงาน
- 3) เกิดการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการตลาดเพิ่มมากขึ้น
- 4) เกิดกระบวนการเคลื่อนย้ายแรงงานต่างชาติที่มีฝีมือและไร้ฝีมือเข้ามาในประเทศไทยอย่างถูกกฎหมายมากขึ้นเพื่อเข้ามาช่วยแก้ปัญหาภาวะขาดแคลนแรงงาน
- 5) รูปแบบโรงแรม International Chain ระดับ ๓ – ๕ ดาวจะเข้ามาแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น

### ผู้ประกอบการคนที่ ๒

- 1) โรงแรมควรเป็น Automatic
- 2) ธุรกิจจะไปพัฒนาไปเองตามสถานการณ์ของโลก

### ผู้ประกอบการคนที่ ๓

- 1) การท่องเที่ยว แบบ Leisure เมื่อก่อนปิดประเทศ ตอนนี้พม่าจะแย่งลูกค้า ต้องปรับ รัฐบาลต้องปรับให้ไทยเป็น Gateway เราพร้อมกว่าต้องเป็นตัวนำในภูมิภาคนี้
- 2) สถานที่ท่องเที่ยว คิดหาแหล่งใหม่ แทนของเก่า
- 3) กระตุ้นเตือนเรื่อง Low Carbon ให้มีภาพลักษณ์เรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อมมากกว่าเดิม
- 4) ตลาดเกี่ยวกับการ ประชุมน่าสนใจ เพราะ Geographic Location ไทยจัดเป็นศูนย์ประชุมได้

### ผู้ประกอบการคนที่ ๔

- 1) สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นต่อเนื่อง

- 2) เป็นโอกาสที่ดีที่รัฐส่งเสริมอาเซียน
- 3) เศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๕

- 1) Supply น่าจะมีปริมาณเพิ่มขึ้นเยอะ
- 2) ปัญหาการเมือง มีความอ่อนไหวสูง
- 3) Domestic Tour และ MICE มีความน่าสนใจเพิ่มขึ้น

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๖ และ ๗

โรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าจะเติบโตไปได้ดี เนื่องจากประเทศไทยมีสถานที่ท่องเที่ยวหลากหลายเป็นที่ชื่นชอบของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ โดยอุปสรรคที่จะขัดขวางการเติบโตของธุรกิจท่องเที่ยวอยู่ที่ปัจจัยด้านการเมืองและความสงบในประเทศเป็นหลัก

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๘

โรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าจะมีการแข่งขันกันสูงมาก โดยเฉพาะกลุ่มโรงแรมระดับล่างถึงกลาง หากไม่มีความพร้อมทั้งทางด้านเงินลงทุน การทำการตลาดและการบริหารจัดการจะไม่สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๙

โรงแรมต้องพัฒนาจุดยืนของตนเองด้านเอกลักษณ์ด้านความเป็นธรรมชาติ และความสดใหม่ นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาเรื่องคุณภาพที่พักและคุณภาพการบริการ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐

วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้า มองยาก แต่คิดว่าอุปทาน (Supply) จะเพิ่มขึ้น แต่อุปสงค์ (Demand) จะลดลง เนื่องจากทุกคนพยายามขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง สงครามราคาจะรุนแรงกว่าปัจจุบัน เนื่องจากลูกค้าต้องการของดีราคาถูก หากไม่มีการควบคุมการจดทะเบียน จะทำให้การแข่งขันสูงทำให้ผู้ให้บริการที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีความพร้อม จะถูกซื้อกิจการไปหรือไม่สามารถอยู่รอดในการแข่งขันได้ การแข่งขันจะเป็นลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๑

โรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าจะแข่งขันกันที่ Brand ที่มีคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล โดยโรงแรมมานิตาจะพยายามสร้าง Brand และยกระดับมาตรฐานจาก ๓ ดาวเป็น ๕ ดาวหรือเทียบเท่าโรงแรมดุสิต

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๒

โรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าจะแข่งขันกันมากขึ้น เพราะจะมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๓

โรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าจะแข่งขันกันมากขึ้น แต่จะไม่ใช้รูปแบบเดิมที่เน้นความหรูหรา ต้องมีสะพานน้ำ ร้านค้าและร้านอาหารให้เลือกใช้บริการหลากหลายภายในโรงแรม แต่จะเปลี่ยนไปตามพฤติกรรมของลูกค้าเนื่องจากลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวก ทำให้กลุ่มลูกค้าระดับกลางและบนต้องการสินค้าและบริการที่มีความทันสมัยมากขึ้น ผู้ประกอบการภายในประเทศจะมีข้อจำกัดด้านเงินทุนที่จะใช้ในการทำตลาดและประชาสัมพันธ์ ทำให้เสียเปรียบคู่แข่งที่เป็นโรงแรมในเครือต่างประเทศที่มีความพร้อมด้านเงินทุนมากกว่า

## 2. ภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงแรมไทยควรเป็นอย่างไร

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑

- 1) ทุกโรงแรมควรมีมาตรฐานทั้งหมด โดยเฉพาะมาตรฐานทางด้านกฎหมาย เพื่อให้ผู้ประกอบการทุกรายปฏิบัติตามกฎหมาย
- 2) การจัดมาตรฐานโรงแรม (Star Rating) เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมได้จริง
- 3) อัตราห้องพักโดยเฉลี่ย (Average Room Rate) ควรอยู่ในภาพความเป็นจริงเมื่อเทียบกับตลาดโลก เนื่องจากอัตราห้องพักโดยเฉลี่ยของโรงแรมไทยอยู่ต่ำกว่าระดับที่เป็นจริง ทำให้ถูกมองเป็นแหล่งท่องเที่ยวราคาถูก (Cheap Destination) ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากภาวะโรงแรมล้นตลาดทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคา

### ผู้ประกอบการคนที่ ๒

- 1) ด้านสิ่งแวดล้อม ภาพโรงแรมปรับปรุงคุณภาพเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคมต้องดีขึ้น ให้ได้มาตรฐาน
- 2) ด้านคน พนักงานมีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ทุกวันนี้ พนักงานไทยไม่ค่อยมีประสิทธิภาพการทำงาน การสื่อสารหลายภาษา ศักยภาพการทำงานสูงขึ้น เรื่องบริการเราเด่น แต่ประสิทธิภาพด้อย
- 3) ภาพที่อยากเห็น คือ การบังคับใช้กฎหมาย ยิงเมืองโต กฎหมายยิ่งต้องเข้มแข็ง ปัจจุบันเมืองพัทยา ทาบเร่ ต้องจ่ายคั่นละ ๘๐๐ บาท เพื่อสามารถวางขายสินค้าก็คิดวางทางจรรยา
- 4) ราคาได้มาตรฐาน ตามที่ควรจะเป็น เพราะมีคอนโดมาแข่งกันเอง มีขายรายวัน ราคาถูก
- 5) คุณธรรม จริยธรรม ของเมืองพัทยา ควรมีการ Grouping สถานบันเชิงประเภทใดเปิดได้ เวลากี่โมง ถึงกี่โมง ระดับเสียงที่ใช้ ไม่รบกวนภายนอก ภาพที่ควรสื่อในที่สาธารณะ

- 6) คุณธรรม จริยธรรมของผู้ประกอบการ การโง่งนักร้องเที่ยว มีการทำให้เกิดอุบัติเหตุแล้ว นักร้องเที่ยวต้องจ่ายค่าซ่อมเรือ การโง่งลูกค้า คนส่วนน้อยกอบโกย ฟุตบอล หาบเร่ สกปรก จ่ายเทศกาล

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๓

ด้านบริการ ปรับไปตามยุคและสมัย AEC เรื่องภาษา คุณภาพการสื่อสาร เรื่องบริการดีมากอยู่แล้ว ลักษณะโรงแรม มีหลากหลายมากขึ้น เช่น โรงแรมเล็กลง มีสไตล์ของตัวเอง มีให้เลือกมากขึ้น มีความแตกต่าง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๔

- 1) มีผลประกอบการที่ดีขึ้น
- 2) แรงงานมีคุณภาพ

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๕

- 1) มีมาตรฐานการบริการ
- 2) มีมาตรฐานความปลอดภัย
- 3) ระบบ HRM ได้รับมาตรฐาน

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๖ และ ๗

รายได้ต่อห้องเพิ่มขึ้น ทำให้ผลประกอบการสูงขึ้น ผลจากประเด็นการเมืองทำให้รายได้ต่อห้องลดลง ตลอดช่วงเวลา ๔ - ๕ ปีที่ผ่านมา แต่ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นตลอด

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๘

- 1) โรงแรมมีมาตรฐานการบริการในด้านพนักงาน ห้องพัก อาหาร สิ่งอำนวยความสะดวก ปลอดภัย
- 2) มีระบบการจราจรที่สะดวกต่อการเดินทางท่องเที่ยว
- 3) มีกิจกรรมกลางคืนที่สามารถตอบโจทย์นักร้องเที่ยวได้ทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็กลุ่มครอบครัว กลุ่ม นักร้องเที่ยว เป็นต้น

#### ผู้ประกอบการคนที่ ๙

ลูกค้าต้องได้ความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับเงินที่จ่ายไป โดยได้ประสบการณ์ที่แปลกใหม่และการบริการที่มีคุณภาพ

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐

โรงแรมไทยควรเน้นการพัฒนาบุคลากรเพื่อมีบริการที่ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างความประทับใจและความจงรักภักดีของลูกค้า นอกจากนี้ควรพัฒนาสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐานสากล และควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการทำการตลาด การจองห้องพัก ระบบบริหารจัดการและระบบฐานข้อมูลภายในโรงแรม

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๑

- 1) สินค้าและอุปกรณ์ที่ให้บริการต้องมีความสะอาด ใหม่และพร้อมใช้งานตลอดเวลา
- 2) มาตรฐานการให้บริการของพนักงานจะต้องมีคุณภาพ
- 3) พัฒนาบริการให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและความประทับใจเพิ่มมากขึ้น

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๒

โรงแรมที่มีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๓

โรงแรมต้องปรับปรุงห้องพักให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบันและตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าวัยเริ่มทำงานและกลุ่มวัยรุ่น และต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและการทำการตลาด ในส่วนของงานระดับปฏิบัติการ เน้นการพัฒนาศักยภาพพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายหน้าที่

## 3. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทยภาคตะวันออก

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑

- 1) ปัญหาด้านราคา เนื่องจากไม่มีการแบ่งปันข้อมูลกันระหว่างผู้ประกอบการ ทำให้เกิดความแตกต่างของราคาขาย
- 2) ปัญหาขาดแคลนแรงงานกรณีตลาดแรงงานเดิม เกิดจากการแย่งตัวบุคลากรเนื่องจากภาวะโรงแรมล้นตลาด กรณีตลาดแรงงานใหม่ เนื่องจากค่านิยมของเด็กรุ่นใหม่ไม่ชอบงานบริการและไม่ได้หยุดตามเทศกาล นอกจากนี้ยังเรียนสายวิชาชีพน้อยลง ซึ่งการศึกษาระดับอาชีวะในปัจจุบันยังไม่ตอบโจทย์การผลิตอาชีพแม่บ้านเข้าสู่ตลาดแรงงาน
- 3) ปัญหาด้านการบริหารจัดการทางด้านปฏิบัติการและการตลาด เนื่องจากผู้บริหารระดับกลางเติบโตเร็วเกินไป ในขณะที่ประสบการณ์ทำงานยังน้อยเกินไป

### ผู้ประกอบการคนที่ ๒

- 1) ปัญหาน้ำท่วม มีอบ เงินเยียวยา เรื่องการปรับลดดอกเบี้ย ปัญหาการเมือง
- 2) ปัญหาแรงงานที่ขาดทุกระดับ ตั้งแต่ ยาม คนถูกพื้น พวกแรงงานต่างชาติจะไม่กล้าจ้าง อันตราย ไม่รู้ว่าเป็นใคร ส่วนพวกที่มี Work Permit จะมาไม่ถึง เพราะเกี่ยวเรื่องค่าแรง
- 3) ปัญหาเรื่อง Finance กรณีฉุกเฉิน สมาคมใหญ่ที่กรุงเทพฯเคยขอให้ช่วยเยียวยา กรณีเงินเดือนพนักงาน ไล่ออกไม่ได้ แต่รัฐบาลไม่ช่วย รัฐบาลไม่คิดถึงอุตสาหกรรม เช่น ตอนน้ำท่วม
- 4) ลูกค้าบางแห่งไม่รู้จักประเทศไทย เช่น ออสเตรเลีย
- 5) ประเทศยากจน เช่น บังคลาเทศ มีคน ๑๕๐ ล้าน คนรวยร้อยละ ๑๐ แต่ถูกมองข้าม กลุ่มนี้เข้ามาใช้จ่ายเยอะมาก แต่ไม่ถูกสนใจโปรโมท โรงพยาบาลเข้าไปเจาะตลาด มาเป็นครอบครัว โรงแรม
- 6) ผมอยู่ใกล้บำรุงราษฎร์ ทำให้ได้ผลพลอยได้จาก โรงพยาบาล รัฐบาลควรเปิดตลาดนี้ รมรungskให้ มาเที่ยว ทูตไทยก็ต้องช่วยด้วย คุณนิติภูมิ นวรัตน์ ก็พูดถึงเรื่องบังคลาเทศอยู่

### ผู้ประกอบการคนที่ ๓

ปัญหาคือการขายไม่ได้ราคาที่ควรจะได้ เพราะรัฐบาลไม่ควบคุมการเกิดใหม่ของคอนโด ที่มาแย่งลูกค้า ตัดราคา เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายมากจึงสามารถขายห้องราคาถูกลงได้ เพราะกฎหมายไม่เข้มแข็ง ทำให้ Supply over Demand

### ผู้ประกอบการคนที่ ๔

- 1) ขาดแรงงานระดับปฏิบัติการ
- 2) ผลประกอบการแย่ง ทำให้ต้องลงทุนมากขึ้น

### ผู้ประกอบการคนที่ ๕

- 1) ขาดแรงงานระดับปฏิบัติการ
- 2) การประชาสัมพันธ์ต้องมากกว่าเดิม

### ผู้ประกอบการคนที่ ๖ และ ๗

- 1) ขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ เนื่องจากมีโรงแรมเปิดใหม่เยอะ
- 2) คุณภาพของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับประสบการณ์ในการทำงาน

### ผู้ประกอบการคนที่ ๘

- 1) ขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ ผู้ประกอบการมีความต้องการพนักงานระดับนี้สูง แต่สถาบันการศึกษาผลิตนักศึกษาไม่ทันต่อความต้องการ
- 2) พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ แรงงานเลิกงาน และมองปัจจัยเรื่องค่าตอบแทนเป็นหลัก

### ผู้ประกอบการคนที่ ๙

- 1) คุณภาพการบริการ ยังไม่เทียบเท่ากับโรงแรมที่ได้มาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย
- 2) บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมยังไม่สามารถตอบสนองและให้บริการลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐

ปัญหาด้านบุคลากรระดับกลางและล่างไม่เพียงพอกับตลาดที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในตลาดแรงงานเดิมมีการเคลื่อนย้าย (Turnover) ไปหาผลตอบแทนที่สูงกว่า ซึ่งเป็นทัศนคติที่เหมือนกันกับนักศึกษาที่จบใหม่ ที่ต้องการทำงานสบายและรายได้สูง

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๑

- 1) ปัญหาด้านบุคลากรในตลาดแรงงานเดิมมีการเคลื่อนย้าย (Turnover) ไปหาผลตอบแทนที่สูงกว่า พนักงานมีมุมมองและทัศนคติในการเลือกงาน มีการแย่งตัวพนักงานกันเนื่องจากโรงแรมเกิดใหม่เยอะ แต่ผู้ประกอบการต้องการพนักงานที่สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง
- 2) ปัญหาด้านสินค้าและอุปกรณ์ที่ชำรุดเสียหาย โรงแรมที่เปิดมานานแล้วมีปัญหาเรื่องสินค้าและอุปกรณ์ชำรุดเสียหาย ทำให้ต้องบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๒

- 1) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากร
- 2) ทักษะด้านภาษาของบุคลากรในปัจจุบันยังไม่สามารถสื่อสารได้อย่างดี

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๓

- 1) ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรระดับกลางและล่างเพราะมีการเปลี่ยนงานกันบ่อย เนื่องจากกลุ่มนี้มองค่าตอบแทนเป็นหลัก
- 2) ด้านสินค้าและบริการ ต้องปรับปรุงให้ให้พร้อมใช้งานและมีความทันสมัยมากขึ้น



- 3) ปัญหาเรื่องการควบคุมคู่แข่งรายใหม่ทั้งในส่วนที่ทำธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่พัก เช่น คอนโด Service Apartment เป็นต้น ภาครัฐยังขาดการควบคุมให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างถูกต้อง

#### 4. เป้าหมายของโรงแรม

##### ผู้ประกอบการคนที่ ๑

- 1) เป้าหมาย คือ เติบโต คาดหวัง มั่นคง
- 2) การดูแลพนักงานให้อยู่ยาวนานที่สุด สวัสดิการ
- 3) การตลาดร่วมมือกับภาครัฐ สร้างจุดขายให้เพิ่มขึ้น
- 4) ภาครัฐต้องสร้าง Destination ภาพรวมเรื่อง ความปลอดภัย สะอาด ระเบียบ

##### ผู้ประกอบการคนที่ ๒

พัฒนาผู้ฝึกอบรม

##### ผู้ประกอบการคนที่ ๓

- 1) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และรูปแบบการท่องเที่ยว
- 2) พยายามลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น เช่น การจ้างคนบางตำแหน่ง

##### ผู้ประกอบการคนที่ ๔

- 1) ใช้แรงงานต่างชาติ เพื่อทดแทน
- 2) พยายามเพื่อรวมตัวในกลุ่มผู้ประกอบการ

##### ผู้ประกอบการคนที่ ๕

- 1) ผลประกอบการดีขึ้น
- 2) พนักงานไม่ขาดแคลน ทำให้สามารถบริการได้ดีและทั่วถึง

##### ผู้ประกอบการคนที่ ๖ และ ๗

เพิ่มรายได้ โดยการหาตลาดใหม่

### ผู้ประกอบการคนที่ ๘

- 1) ต้องการเป็นโรงแรมที่ดีที่สุดในจังหวัดจันทบุรี
- 2) อยากให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์เต็มที่ คุ่มค่ากับเงินที่เสียไป
- 3) อยากให้สังคมภาพรวมได้รับประโยชน์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ด้วย ธุรกิจจะได้เติบโตและอยู่รอดไปด้วยกัน

### ผู้ประกอบการคนที่ ๙

เน้นการทำตลาดอาหารและเครื่องดื่มกับลูกค้ากลุ่มทัวร์แทนการทานอาหารนอกโรงแรม โดยชูจุดขายเรื่องความสะดวก ปลอดภัยต่อสุขภาพ และพยายามพัฒนาระดับคุณภาพและการบริการของโรงแรมให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีคุณภาพและเกิดความคุ้มค่ากับเงินที่ใช้จ่าย

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐

ต้องการให้ลูกค้า พนักงาน ผู้บริหาร ตลอดจนคู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมมีความสุข

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๑

ผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้น มีกำไร

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๒

ปรับปรุงภาพลักษณ์ อาคารและสถานที่ของโรงแรมให้มีความทันสมัยมากขึ้น เพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้าวัยรุ่นและวัยทำงาน สำหรับกลุ่มลูกค้าระดับบนเน้นการบริการที่สร้างความประทับใจเพื่อให้กลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

5. เพื่อต้องการให้ภาพความสำเร็จในอนาคตที่ท่านคิดไว้ให้บรรลุผล โรงแรมต้องทำอะไรบ้าง หรือปรับตัวอย่างไรบ้าง

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑

- 1) ควรมีการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการเข้าไปอยู่ในกฎหมายโดยการให้รางวัล เช่น กระทรวงการคลัง จะจัดอบรมหรือจัดประชุมในโรงแรมที่ถูกต้องตามกฎหมาย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจะประชาสัมพันธ์เฉพาะโรงแรมที่ถูกต้องกฎหมาย เป็นต้น
- 2) การทำมาตรฐานโรงแรมเชิงบวก จะช่วยให้โรงแรมเกิดการรับรู้ถึงผลดีของการจัดทำมาตรฐานโรงแรม

### ผู้ประกอบการคนที่ ๒

ทำไร่น้อย ลูกค้าเอาเปรียบ ยอมขาดทุน เพื่อให้สามารถมีเงินมาจ่ายค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

### ผู้ประกอบการคนที่ ๓

- 1) เน้นการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประหยัดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น Online Booking
- 2) ทำการตลาดตามฤดูกาล เช่น นอกฤดูกาลท่องเที่ยว จำนวนห้องเหลือเยอะ จัดกิจกรรมลดราคา ฤดูกาลท่องเที่ยว เพิ่มราคาขาย
- 3) ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อรับนักศึกษาฝึกงานเพื่อแก้ไขปัญหาแรงงานขาดแคลน

### ผู้ประกอบการคนที่ ๔ และ ๕

จัดกิจกรรมโรดโชว์ที่ต่างประเทศ เพื่อประชาสัมพันธ์และขยายตลาด ให้นักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ๆ เข้ามาเที่ยวและเข้าพักที่โรงแรม

### ผู้ประกอบการคนที่ ๖

- 1) จัดอบรมพนักงานระดับหัวหน้างานและระดับพนักงาน
- 2) ผู้บริหารเปิดวิสัยทัศน์ โดยการไปดูงานจังหวัดท่องเที่ยวสำคัญของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อนำประสบการณ์มาปรับใช้กับโรงแรมของตน

### ผู้ประกอบการคนที่ ๗

พยายามพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการของโรงแรมให้ได้มาตรฐานเพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ ความคุ้มค่า และความปลอดภัยด้านชีวิตและทรัพย์สิน และด้านอาหาร และพยายามให้บริษัททัวร์นำลูกค้ามาใช้บริการโรงแรมที่ได้มาตรฐานตามที่สมาคมโรงแรมไทยกำหนดไว้

### ผู้ประกอบการคนที่ ๘

ผู้บริหารเน้นการบริหารงานที่ใกล้ชิดกับพนักงาน เพื่อรับฟังปัญหา ทำให้พนักงานเปิดใจและกล้าพูดคุย พนักงานรู้สึกมีคุณค่า ทำให้การแก้ไขปัญหารวดเร็วและตรงประเด็น นอกจากนี้ โรงแรมยังมีช่องทางติดต่อกับลูกค้าผ่านทาง Comment Card เพื่อนำมาปรับปรุงการบริการอย่างสม่ำเสมอ

### ผู้ประกอบการคนที่ ๙

ทำการตลาดมากขึ้น เพื่อหาลูกค้าใหม่ๆ ให้เข้ามาใช้บริการของโรงแรมเพิ่มมากขึ้น

ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐

- 1) เน้นการทำ CRM ให้เข้มข้น และต่อยอด โดยการสะสมคะแนนเพื่อเป็นส่วนลดในการเข้าพักโรงแรมในเครือ ส่วนลดร้านค้าและร้านอาหารในเครือ สำหรับกลุ่มลูกค้าองค์กร (Corporate) โดยการออกแบบโปรแกรมที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้จองที่พัก เช่น การให้ห้องพักและบัตรรับประทานอาหารฟรี
  - 2) เน้นการทำการตลาดแบบบูรณาการกับลูกค้าทุกกลุ่ม
  - 3) ใช้เครือข่ายออนไลน์ทางคอมพิวเตอร์และมือถือ เช่น Facebook ในการทำตลาด การประชาสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า
  - 4) ทำนโยบายฆ่าคนกลาง โดยการพัฒนา e-commerce เพื่อติดต่อกับลูกค้าโดยตรง
6. เพื่อต้องการให้ภาพความสำเร็จในอนาคตที่ท่านคิดไว้ให้บรรลุผล ท่านต้องการการสนับสนุนอะไรบ้าง จากใครหรือหน่วยงานใด

ผู้ประกอบการคนที่ ๑การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐเป็นเจ้าภาพในการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนำแผนไปบริหารจัดการการเติบโตของอุตสาหกรรมโรงแรมและท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการใช้ระบบไฟฟ้า ระบบประปา ระบบบำบัดน้ำเสีย เส้นทางคมนาคมขนส่ง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) ต้องการให้กระทรวงมหาดไทยกำกับดูแลการใช้พื้นที่ของผู้ประกอบการรายเดิมที่เปิดดำเนินการอยู่แล้วให้มีความปลอดภัย สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ต้องดำเนินการภายใต้กฎหมายให้ถูกต้องจึงจะสามารถดำเนินการได้
- 3) ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด เช่น การกำหนดการลงทุนต่อห้องและโรงแรมต้องเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากปัจจุบันมีตัวแทนจากต่างชาติใช้การประกอบธุรกิจโรงแรมที่ไม่ได้คุณภาพและมาตรฐานตามกฎหมาย เป็นแหล่งฟอกเงินที่ผิดกฎหมาย

การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

- 1) ต้องการให้จัดทำสมรรถนะวิชาชีพ

- 2) ต้องการให้จัดหลักสูตรที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในระดับปฏิบัติงานและผู้บริหารระดับกลาง เพื่อรองรับและเตรียมความพร้อมกำลังแรงงานเข้าสู่ตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- 3) ต้องการให้ทำงานวิจัยเรื่องการสำรวจจำนวนโรงแรมที่ดำเนินกิจการไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

### ผู้ประกอบการคนที่ ๒

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) ช่วยเปิดตลาด
- 2) สร้างบุคลากร เราเน้นอุตสาหกรรมมากเกินไป แต่โครงสร้างเราไม่แข็งแรง
- 3) ข้าราชการที่จัดสัมมนาอย่ากดราคา เพราะขาดทุน

### ผู้ประกอบการคนที่ ๓

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) การบังคับใช้กฎหมาย เกี่ยวกับการมีสถานประกอบการที่ไม่ถูกต้องกฎหมาย
- 2) รัฐบาลพัฒนาเรื่องการศึกษาของคนไทย สถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตร เน้นแนว

### ผู้ประกอบการคนที่ ๔

นโยบายการส่งเสริมจากภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

### ผู้ประกอบการคนที่ ๕

- 1) สถาบันช่วยผลิตบัณฑิตภาคปฏิบัติการ
- 2) รัฐบาลสร้างความมั่นคงและเชื่อมั่น

### ผู้ประกอบการคนที่ ๖

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) เรื่องการตลาดอยากให้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมหรืองานเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยว
- 2) เรื่องการประชาสัมพันธ์และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว โดยการดูแลรักษาความปลอดภัยทางชีวิตและทรัพย์สินให้กับนักท่องเที่ยว

### ผู้ประกอบการคนที่ ๗ และ ๘

#### การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

อยากให้สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเน้นเรื่องทักษะภาษาอังกฤษ ปลูกฝังเรื่องความอดทนต่อการทำงานหนัก การมีมารยาทและจริยธรรม

การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

เรื่องการประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น

ผู้ประกอบการคนที่ ๙การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

อยากให้สถาบันการศึกษาผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการทั้งในด้านภาษาอังกฤษ และทักษะในการทำงานโรงแรม

การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

อยากให้มีหน่วยงานเจ้าภาพเป็นตัวกลางดึงทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวและธุรกิจโรงแรมมาร่วมระดมความคิดเห็นและจัดทำเป็น roadmap ในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม

ผู้ประกอบการคนที่ ๑๐การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

- 1) หลักสูตรของสถาบันการศึกษาในปัจจุบันมีปัญหา เนื่องจากหลักสูตรถูกบีบให้เรียนในห้องเรียน ๓ ปีครึ่ง แต่มีเวลาเรียนภาคปฏิบัติหรือฝึกงานแค่เดือนเดียว นอกจากนี้สถาบันศึกษาบางแห่งยังขาดอุปกรณ์และสถานที่และลูกค้ำจริงให้นักศึกษาได้ปฏิบัติงาน ประเทศเพื่อนบ้านเช่น กัมพูชา เคยใช้วิธีเรียนแบบ On The Job Training ช่วงเช้าให้เด็กไปเป็นไกด์พานักท่องเที่ยวเที่ยวชมสถานที่ท่องเที่ยว ช่วงบ่ายเรียนภาคทฤษฎี ดังนั้นอยากให้ปรับหลักสูตรให้สัดส่วนภาคทฤษฎีและปฏิบัติอยู่ที่ ๔๐:๖๐ วิธีนี้จะทำให้นักศึกษาทำงานจริง มีความรู้จริง ผู้ประกอบการได้คนที่ทำงานได้จริง และหลักสูตรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการได้ และอยากให้ปรับหลักสูตรระดับปริญญาตรีเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยการเปิดรับนักศึกษาแลกเปลี่ยนจากประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย พม่า เป็นต้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนด้านวัฒนธรรมและภาษา และเน้นการเรียนการสอนด้านภาษาอังกฤษให้กับนักศึกษา
- 2) สถาบันการศึกษาควรร่วมมือกับสมาคมโรงแรมไทยทั่วประเทศจัด zoning ตามหัวเมืองท่องเที่ยวหลักเพื่อพัฒนาและสร้างบุคลากรรุ่นใหม่เข้าสู่ธุรกิจโรงแรม

การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

อยากให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ อยากเห็น Route ใหม่ๆ ที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวทั่วโลกอยากมา พัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและโรงแรม พัฒนาเรื่องมาตรฐานและ

ความปลอดภัยด้านราคา คุณภาพสินค้าและบริการ ความปลอดภัยด้านอาหาร ความปลอดภัยด้านชีวิตและทรัพย์สินระหว่างการท่องเที่ยว รวมถึงความปลอดภัยจากสิ่งปลูกสร้าง ช่วยกันสอดส่องดูแลและพัฒนาด้านต่างๆ ข้างต้นเพื่อให้นักท่องเที่ยวเกิดความพึงพอใจและกลับมาเที่ยวประเทศไทยซ้ำอีก

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๑

#### การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

ต้องการให้สถาบันการศึกษาส่งนักศึกษาเข้ามาฝึกงานที่โรงแรม

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) เรื่องการประชาสัมพันธ์ ช่วยจัดกิจกรรมหรืองานเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยว
- 2) เรื่องการดูแลรักษาความปลอดภัยทางชีวิตและทรัพย์สินให้กับนักท่องเที่ยว โดยจัดตำรวจดูแลสอดส่องที่เปลี่ยวเวลากลางคืน
- 3) เรื่องการจราจร จัดให้มีรถสาธารณะให้ครอบคลุมเส้นทางท่องเที่ยวในพัทยา ให้นักท่องเที่ยวได้มีทางเลือกในการใช้บริการรถสาธารณะ

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๒

#### การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

- 1) ควรพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษให้นักศึกษา และจัดให้มีการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในหลักสูตร
- 2) เน้นการเรียนการสอนให้นักศึกษาสามารถทำงานได้จริง ไม่ใช่รู้แค่ทฤษฎี
- 3) ควรร่วมมือกับสมาคมโรงแรมไทยในการพัฒนาบุคลากรให้ธุรกิจโรงแรม

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) ควรเข้มงวดเรื่องใบอนุญาตผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและการดูแลรักษาความปลอดภัยของโรงแรมเก่าที่ไม่ได้มาตรฐานตามกฎหมายหรือโรงแรมที่มีการปรับปรุง โดยจัดทีมตรวจสอบโรงแรม หากพบมีการฝ่าฝืนกฎหมายจะไม่ออกใบอนุญาต/ใบรับรองให้ และมีบทลงโทษด้วย
- 2) หน่วยงานภาครัฐควรร่วมกับตัวแทนจากภาคเอกชน เช่น ผู้ประกอบการโรงแรมและธุรกิจท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย มาตรฐานสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อม และมาตรฐานของเมือง เพื่อยกระดับคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว

### ผู้ประกอบการคนที่ ๑๓

#### การสนับสนุนจากสถาบันการศึกษา

- 1) เน้นสร้างความพร้อมของนักศึกษาจบใหม่ให้สามารถทำงานภาคปฏิบัติได้จริง

- 2) พัฒนาหลักสูตร โดยแบ่งสัดส่วน ภาคปฏิบัติ:ภาคทฤษฎี เป็น ๕๐:๕๐ สำหรับภาคปฏิบัติให้ร่วมมือกับสมาชิกสมาคมโรงแรมเพื่อช่วยกันกำหนดหลักสูตรภาคปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและถูกต้อง

#### การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ

- 1) ควบคุมผู้ประกอบการด้านที่พักและโรงแรมที่ไม่ได้ปฏิบัติตามกฎหมายทั้งในระดับภูมิภาคและระดับเมือง
- 2) ลดอัตราภาษีการขายและโรงเรียนให้กับผู้ประกอบการที่ปฏิบัติตามกฎหมาย เนื่องจากมีต้นทุนที่สูงกว่า เช่น การจ้างแรงงานตามกฎหมาย เป็นต้น

#### **๔.๑.๒ ผลสัมภาษณ์อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา**

1. อาจารย์คนที่ ๑	๒ กรกฎาคม ๒๕๕๕
2. อาจารย์คนที่ ๒	๖ กรกฎาคม ๒๕๕๕
3. อาจารย์คนที่ ๓	๗ กรกฎาคม ๒๕๕๕
4. อาจารย์คนที่ ๔	๒๖ กรกฎาคม ๒๕๕๕
5. อาจารย์คนที่ ๕	๒๗ กรกฎาคม ๒๕๕๕
6. อาจารย์คนที่ ๖	๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๕
7. อาจารย์คนที่ ๗	๓๐ กรกฎาคม ๒๕๕๕
8. อาจารย์คนที่ ๘	๑ สิงหาคม ๒๕๕๕

ผลสัมภาษณ์เชิงลึกจำแนกตามรายชื่อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร

#### อาจารย์คนที่ ๑

วิสัยทัศน์ของโรงแรม ในอนาคตควรจะสามารถสะท้อนอัตลักษณ์ของโรงแรมอย่างชัดเจน แสดงจุดยืนและสร้างความแตกต่างในสายตาของลูกค้า เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันทางตรงกับกลุ่มธุรกิจโรงแรมประเภทเดียวกัน

#### อาจารย์คนที่ ๒

ธุรกิจโรงแรมไทยยังไปได้เรื่อยๆ เนื่องจากตลาดนักท่องเที่ยวยังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และไทยมีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย อีกทั้งในอีก ๓ ปีข้างหน้า ไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ตลาดนักท่องเที่ยวกว้างขึ้น



### อาจารย์คนที่ ๓

โรงแรมไทยในอนาคตจะต้องแข่งขันกันเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อจับกลุ่มลูกค้าหลายตลาด โรงแรมจะมีความเป็น Niche Market มากขึ้น และจะต้อง Rebrand หรือปรับปรุงภาพลักษณ์ให้ดูทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีตัวเลือกมากขึ้น เนื่องจากโรงแรมไทยอยู่ในภาวะ Oversupply

### อาจารย์คนที่ ๔

- 1) โรงแรมแต่ละที่จะต้องหาเอกลักษณ์ของตัวเองให้เจอ
- 2) ลูกค้าจะเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้มากขึ้น ดังนั้นจะต้องให้ข้อมูลลูกค้าได้มากที่สุด
- 3) การตลาดดิจิทัลจะถูกนำมาใช้มากขึ้น โดยนำเอา IT มาบูรณาการกับระบบบริหารจัดการของโรงแรม
- 4) แนวโน้มในอนาคตจะเน้นเรื่องโรงแรมสีเขียว เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

### อาจารย์คนที่ ๕

- 1) จะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทการแข่งขันในอนาคต เช่น การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือการแข่งขันระดับโลก
- 2) จะเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคต เช่น การดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงการรักษาสีเขียว การดำเนินธุรกิจโดยกระจายผลประโยชน์สู่ท้องถิ่นและชุมชนมากขึ้น
- 3) การแข่งขันจะรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวและองค์กรให้เปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต องค์กรจะต้องเป็นพลวัต มีความพร้อมรับมือกับปัญหา อุปสรรค รวมถึงโอกาสที่จะเข้ามาในอนาคต

### อาจารย์คนที่ ๖

Hotel Chain และรูปแบบแฟรนไชส์จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และจะเป็นรูปแบบพันธมิตรและความร่วมมือกันมากขึ้น ระดับบริการจะมีความเป็นมาตรฐานสากลมากขึ้น

### อาจารย์คนที่ ๗

ตลาดโรงแรมไทยเติบโตมากขึ้น ประเทศไทยน่าจะเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวในอาเซียน ปัจจุบันมีการสร้างโรงแรมจำนวนมากเพื่อรองรับการขยายตัวของนักท่องเที่ยวในอนาคต

### อาจารย์คนที่ ๘

โรงแรมจะเป็นรูปแบบบูติก โฮเทล มากขึ้น และจะมีขนาดเล็กถึงแต่มีเอกลักษณ์มากขึ้น

## 2. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทย

### อาจารย์คนที่ ๑

- 1) ปัญหาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาขีดความสามารถ/สมรรถนะของพนักงานคนไทยให้มีความคุณสมบัติสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ
- 2) ปัญหาเรื่องการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นการขยายตัวและการลงทุนของโรงแรมเครือข่ายต่างประเทศในกลุ่มโรงแรมระดับ ๓ -๕ ดาว ซึ่งกลุ่มดังกล่าวมีข้อได้เปรียบในด้านภาพลักษณ์ มาตรฐาน และอำนาจการต่อรองทางการตลาด ทำให้โอกาสของธุรกิจโรงแรมไทยเติบโตได้ยาก

### อาจารย์คนที่ ๒

- 1) ปัญหาหลักเรื่อง Turnover ของพนักงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเติบโตของโรงแรมเกิดใหม่มากมาย ทำให้พนักงานมีทางเลือกไปทำงานที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ซึ่งในภาพย่อยถือเป็นปัญหาของโรงแรม แต่ในภาพรวมถือเป็นจุดดีที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น
- 2) ปัญหาต่อเนื่องจากปัญหา Turnover คือ คุณภาพของพนักงานลดลง เนื่องจากขาดประสบการณ์ในการทำงานที่มากพอ ทำให้ไม่แน่นด้านพื้นฐานของการขึ้นเป็นระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บริหาร

### อาจารย์คนที่ ๓

ปัญหาด้าน Oversupply ทำให้มีการแข่งขันกันสูงระหว่างผู้ประกอบการ โดยเฉพาะขนาดกลางและเล็ก

### อาจารย์คนที่ ๔

- 1) โรงแรมแต่ละแห่งยังไม่ค่อยมีเอกลักษณ์ของตัวเอง หรือมีแบรนด์ที่ชัดเจน
- 2) ปัญหาด้านการบริหารจัดการ บุคลากร และระบบที่สนับสนุนการให้ข้อมูลลูกค้าไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ทำให้ไม่มีมาตรฐานกลางว่าประกอบด้วยมาตรฐานอะไรบ้าง
- 3) ปัญหาด้านการตลาด โดยเฉพาะโรงแรมขนาดกลางและเล็ก ไม่มีเงินทุนมากเพียงพอในการทำตลาดแข่งขันกับโรงแรมขนาดใหญ่

### อาจารย์คนที่ ๕

- 1) ผู้ประกอบการมองเป้าหมายธุรกิจในระยะสั้นเกินไป คือมองการทำกำไรอย่างเดียว พยายามลดต้นทุน ลดคุณภาพ ไม่คำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ทำให้ไม่จริงใจต่อลูกค้า
- 2) ผู้ประกอบการยังขาดเอกภาพในการรวมตัวอย่างยั่งยืน จะรวมตัวกันเฉพาะเมื่อเกิดปัญหาเท่านั้น ทำให้ไม่มีการแบ่งปันข้อมูลและการร่วมกันพัฒนาสินค้าและตลาดใหม่

- 3) ทักษะด้านภาษาและ Service Mind ของผู้ให้บริการในโรงแรมลดลง
- 4) การบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐไม่จริงจัง ทำให้เกิดปัญหาต่อผู้ประกอบการ เช่น การเข้มงวดต่อมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร อาคาร สิ่งปลูกสร้าง เวลาในการเปิด-ปิดบริการ เป็นต้น

### อาจารย์คนที่ ๖

การแข่งขันของโรงแรมเดิมและโรงแรมใหม่ที่สูงมากไปทำให้เกิดภาวะอุปทานล้นตลาด

### อาจารย์คนที่ ๗

โรงแรมของไทยขาดแคลนบุคลากรทั้งปริมาณและคุณภาพ ในทุกระดับโดยเฉพาะระดับกลาง แต่โรงแรมในเครือต่างชาติและระดับ ๕ ดาวไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากมีต้นทุนด้านภาพลักษณ์และเงินทุนที่สามารถดึงดูดคนมาร่วมงานได้มากกว่าโรงแรมระดับ ๑-๔ ดาว

### อาจารย์คนที่ ๘

มีการ Turnover ของพนักงานสูงเกินไป ทำให้มีปัญหาเรื่องคุณภาพและมาตรฐานในการให้บริการเนื่องจากพนักงานขาดแคลน

## 3. ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

### อาจารย์คนที่ ๑

- 1) ในเชิงมหภาค : การบูรณาการร่วมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนในด้านการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องและเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว
- 2) ในเชิงจุลภาค : การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การพัฒนามาตรฐานการบริการ การพัฒนาจุดขายต่างๆ ของโรงแรม

### อาจารย์คนที่ ๒

- 1) ผู้ประกอบการโรงแรมไทยต้องมีความรู้และมีความเป็นผู้ประกอบการสูงเพื่อทำให้โรงแรมที่ตนบริหารอยู่เติบโตไปได้ด้วยดี
- 2) ลูกจ้าง พนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ต้องเปิดใจเรียนรู้และต้องมีความรู้สึกเป็นเจ้าของจะทำให้การทำงานและการให้บริการมีประสิทธิภาพมากกว่าทำงานเพื่อแลกผลตอบแทน
- 3) ครู อาจารย์ ต้องมีความรู้ความสามารถที่จะพัฒนา สร้างแรงจูงใจและผลิตบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ ความอดทน สามารถปฏิบัติงานได้จริงเข้าสู่ตลาดแรงงาน

- 4) นักศึกษาต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้จริงทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ
- 5) ภาคเอกชน ต้องให้การสนับสนุนด้านการลงทุนให้กับผู้ประกอบการโรงแรม

### อาจารย์คนที่ ๓

ปัจจัยหลักคือทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจโรงแรมจะช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี

### อาจารย์คนที่ ๔

- 1) นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนโรงแรมขนาดกลางและเล็ก เช่น เงินกู้เพื่อส่งเสริมการลงทุนด้านการท่องเที่ยว การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและการดูแลความปลอดภัยที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยว เช่น การทำป้ายบอกทาง การพัฒนาเส้นทางคมนาคม ระบบสาธารณสุขปลอดภัย การบังคับใช้กฎหมายเพื่อความปลอดภัยทางด้านทรัพย์สินและชีวิตของนักท่องเที่ยว เป็นต้น
- 2) การบูรณาการระบบ IT เข้ามาช่วยบริการข้อมูลกับนักท่องเที่ยวผ่านระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ ผ่านโทรศัพท์มือถือ ซึ่งภาครัฐควรจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมไว้บริการนักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างประเทศ
- 3) การส่งเสริมการลงทุนของผู้ประกอบการรุ่นใหม่และผู้ประกอบการเดิม โดยการให้ความรู้ผ่านระบบฐานข้อมูลที่จัดทำโดยหน่วยงานของรัฐ

### อาจารย์คนที่ ๕

- 1) อุปสงค์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ถือเป็นโอกาสของโรงแรมไทย
- 2) ความสามารถในการปรับตัวทั้งทางด้านภาษาและคุณภาพการบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของตลาดนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่
- 3) ความเป็นผู้ประกอบการที่มองเห็นโอกาสและมีความพร้อมมีความสามารถในการดักดวงโอกาส
- 4) การสนับสนุนจากภาครัฐ ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร การจัดทำมาตรฐานและการทำตลาด

### อาจารย์คนที่ ๖

- 1) การเข้ามาของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นการขยายโอกาสทางธุรกิจ
- 2) คนไทยมีจุดแข็งในการให้บริการ ดังนั้นสามารถจะขยายกลุ่มธุรกิจไปสู่ตลาดใหม่ได้

### อาจารย์คนที่ ๗

ปัจจัยด้านผู้ประกอบการ ภาครัฐต้องส่งเสริมให้ผู้ประกอบการพัฒนาศักยภาพ ให้มีความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ และพยายามสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ขนาดกลางและเล็กเข้าสู่ตลาด

### อาจารย์คนที่ ๘

- 1) ปัจจัยด้านภาษา มหาวิทยาลัยควรผลิตนักศึกษาให้มีความสามารถและทักษะด้านภาษาให้แข็งแรงมากขึ้น
- 2) ปัจจัยด้านแบรนด์และระบบบริหารจัดการ ผู้ประกอบการควรนำระบบบริหารจัดการของโรงแรมในเครือต่างประเทศมาใช้ในการบริหารงาน

## 4. บทบาทของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

### อาจารย์คนที่ ๑

ด้านการสร้างและพัฒนาแรงงานในอุตสาหกรรมโรงแรม ผ่านหลักสูตรการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

### อาจารย์คนที่ ๒

- 1) ครูและอาจารย์ในสถาบันการศึกษาควรมีประสบการณ์ในการทำงานธุรกิจโรงแรม เพื่อที่จะสอนนักศึกษาให้มีความรู้และความเข้าใจงานด้านการโรงแรมอย่างแท้จริง
- 2) สถาบันการศึกษาต้องร่วมมือกับภาคธุรกิจเพื่อเรียนรู้จากภาคธุรกิจให้มากยิ่งขึ้นและนำประสบการณ์จากภาคธุรกิจมาสอนนักศึกษาให้รู้จริง

### อาจารย์คนที่ ๓

- 1) สถาบันการศึกษาควรปรับปรุงหลักสูตรโดยร่วมมือกับผู้ประกอบการเพื่อผลิตบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของตลาด
- 2) อาจารย์ผู้สอนควรมีประสบการณ์ด้านการโรงแรมเพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับนักศึกษาได้อย่างแท้จริง

### อาจารย์คนที่ ๔

- 1) ผลิตบุคลากรด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานสากล และสามารถรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- 2) พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นให้ผู้ประกอบการพัฒนาศักยภาพให้ทันต่อการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมที่เปลี่ยนแปลงไป

- 3) พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยตลอดเวลา และเน้นการเรียนการสอนแบบ On The Job Training
- 4) วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปต่อยอดให้ผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

#### อาจารย์คนที่ ๕

- 1) ด้านอุปสงค์ ช่วยธุรกิจในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยว การแข่งขันและโครงสร้างตลาด
- 2) ด้านอุปทาน ช่วยพัฒนาขีดความสามารถและคุณภาพของนักศึกษาให้มีทักษะและความพร้อมด้านภาษา IT และความรู้ความสามารถในการบริหารคน การบริหารงานและกลยุทธ์ในการปรับองค์กรให้เตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- 3) เป็นที่ปรึกษาให้กับธุรกิจนโยมที่มีปัญหา

#### อาจารย์คนที่ ๖

สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพทุกระดับ ตั้งแต่ระดับอาชีวศึกษาและระดับอุดมศึกษา

#### อาจารย์คนที่ ๗

พัฒนาระดับทักษะในการเรียนรู้ให้กับบัณฑิต รวมถึงผลิตบุคลากรทุกระดับให้พอกับความต้องการของตลาด

#### อาจารย์คนที่ ๘

- 1) ควรจัดให้มีวิทยากรจากภาคธุรกิจมาสอน
- 2) ควรมีห้องแล็บ แม่บ้าน อาหารและเครื่องดื่ม ห้องครัว ให้นักศึกษาได้ทดลองปฏิบัติงานจริง

### 5. บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

#### อาจารย์คนที่ ๑

การกำหนดนโยบายด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม รวมไปถึงการเป็นตัวกลางสร้างความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างบูรณาการ

#### อาจารย์คนที่ ๒

ภาครัฐต้องทำหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะการสำรวจความต้องการของภาคธุรกิจว่าต้องการอะไร เพื่อที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการทั้งรายเล็กและรายใหญ่สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับต่างประเทศได้

### อาจารย์คนที่ ๓

ภาครัฐต้องจัดให้มีเจ้าภาพรับผิดชอบดูแลเรื่องมาตรฐานด้านการบริการ มาตรฐานโรงแรม รวมทั้งมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยของนักท่องเที่ยวที่ดำเนินการจากหลายหน่วยงานให้เชื่อมโยงเป็นมาตรฐานเดียวภายใต้ความรับผิดชอบของหน่วยงานเดียว

### อาจารย์คนที่ ๔

- 1) กำหนดมาตรฐานกลางที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมและท่องเที่ยว
- 2) ทำการตลาดให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยจัดเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโรงแรมโดยเฉพาะ
- 3) เป็นผู้ตรวจและให้การรับรองผู้ประกอบการโรงแรมที่ดำเนินธุรกิจได้ตามมาตรฐานกลางที่กำหนดไว้
- 4) ออกมาตรการจูงใจให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมรวมตัวกัน เช่น ลดภาษี สนับสนุนการลงทุน จัดฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

### อาจารย์คนที่ ๕

- 1) เป็นผู้รักษากฎที่ดี คือ ให้ความเป็นธรรมในการแข่งขันของธุรกิจ
- 2) เป็นผู้อำนวยการความสะดวกให้กับภาคธุรกิจในการหาลูกค้า การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน กลยุทธ์การปรับองค์กรให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3) เป็นผู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในระดับอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ โดยการวิเคราะห์ธุรกิจว่าปัจจุบันยังมีจุดอ่อนตรงไหน แล้วหาวิธีลบจุดอ่อนให้กับภาคธุรกิจ

### อาจารย์คนที่ ๖

- 1) ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้อุตสาหกรรมโรงแรมไทย
- 2) ร่วมกับภาคเอกชนเพื่อกำหนดมาตรฐานโรงแรมไทย
- 3) รักษามาตรฐานโรงแรมไทย หากโรงแรมไหนไม่ได้มาตรฐานให้ช่วยเหลือเพื่อยกระดับมาตรฐานให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในภาพรวม

### อาจารย์คนที่ ๗

- 1) อำนวยความสะดวกให้กับภาคธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 2) บังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวด พยายามจัดระเบียบโรงแรมที่ไม่จดทะเบียนให้ดำเนินการตามกฎหมาย
- 3) ส่งเสริมการลงทุนให้กับภาคธุรกิจขนาดเล็กที่ไม่มีเงินทุนเพียงพอ

### อาจารย์คนที่ ๘

จัดสัมมนา อบรม เสวนาทางวิชาการ เพื่อให้ความรู้กับผู้ประกอบการเกี่ยวกับแนวโน้มการแข่งขันของโลก ในอีก ๕-๑๐ ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร และผู้ประกอบการต้องปรับตัวและเตรียมพร้อมอย่างไร

### 6. บทบาทของภาคธุรกิจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

#### อาจารย์คนที่ ๑

การพัฒนาสินค้าและบริการต่างๆ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ และสามารถรักษามาตรฐานเพื่อส่งเสริมธุรกิจให้เกิดความยั่งยืน

#### อาจารย์คนที่ ๒

ภาคธุรกิจไม่เก่งเรื่องการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้ประกอบการ SMEs ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการจากแบบครอบครัว การบริหารแบบแยกส่วนไม่เป็นระบบ ไปสู่การบริหารแบบมืออาชีพและเป็นระบบมากขึ้น เพื่อแก้ปัญหาทั้งด้านภาพลักษณ์และแก้ปัญหาเรื่อง Turnover ของพนักงานได้

#### อาจารย์คนที่ ๓

ภาคธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมบุคลากรในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดโดยหน่วยงานของรัฐ

#### อาจารย์คนที่ ๔

ภาคธุรกิจโดยเฉพาะผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมควรรวมตัวกันเป็นเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อแบ่งปันข้อมูลและใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน ทำการตลาดร่วมกันและเติบโตไปด้วยกัน

#### อาจารย์คนที่ ๕

- 1) ต้องมีเป้าหมายระยะยาว ไม่มองแต่ผลกำไรอย่างเดียวเพราะไม่ยั่งยืน
- 2) ต้องเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และปรับเปลี่ยนการบริหารงานให้เป็นระบบมากขึ้น และควรนำ IT มาใช้ในการบริหารจัดการ การตลาดและการประชาสัมพันธ์
- 3) ควรรวมตัวเป็น Cluster ให้เกิดพลังในการทำการตลาด การประชาสัมพันธ์และการแบ่งปันข้อมูล
- 4) ต้องพยายามรักษาจุดแข็งเรื่องความมีใจรักในการบริการให้กับลูกค้า และให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งต่างชาติทำได้ดีกว่าคนไทย เพราะมีระบบ CRM ที่ดีกว่า



### อาจารย์คนที่ ๖

ควรรวมกลุ่มกันเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่ง สร้างศักยภาพให้กับตัวเอง

### อาจารย์คนที่ ๗

ภาครัฐกิจต้องพยายามพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อให้อยู่รอดได้ในการแข่งขันที่รุนแรงในอนาคต

### อาจารย์คนที่ ๘

- 1) ผู้บริหารต้องพยายามเปิดรับข้อมูลข่าวสารเพื่อปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) พยายามนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า แต่ยังคงเน้นคุณภาพการให้บริการของพนักงานเป็นอันดับแรก
- 3) พนักงานต้องเปิดใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้คุณภาพการให้บริการดีขึ้น

#### ๔.๑.๓ ผลสัมภาษณ์ผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสื่อมวลชน

- |                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕ |
| 2. ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๑         | ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕ |
| 3. ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๒         | ๘ มิถุนายน ๒๕๕๕ |

ผลสัมภาษณ์เชิงลึกจำแนกตามรายชื่อ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕ - ๑๐ ปีข้างหน้าในมุมมองของท่านเป็นอย่างไร

#### ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) เมืองพัทยาพยายามจัด ส่งเสริม Event
- 2) พยายามส่งเสริม Domestic Tour ให้มีการพักค้างคืนมากขึ้น
- 3) ให้ความสำคัญในการพัฒนาสังคม ป้องปรามปัญหาเสพติด
- 4) ปรับปรุง Infrastructure
- 5) วางแผนโครงการจำกัดขยะที่เพิ่มมากขึ้น

#### ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๑

- 1) น่าจะประสบปัญหาแรงงาน
- 2) พยายามรักษาภาพลักษณ์ของเมือง ภาพลักษณ์ของอุตสาหกรรมที่พัก

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๒

- 1) จะเกิดปัญหาอุปทานส่วนเกิน (Over Supply) และมีการแข่งขันกันสูง ทำให้โรงแรมต้องปรับตัว โดยการพัฒนาบุคลากรเพื่อรักษาคุณภาพการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
  - 2) บุคลากรในธุรกิจโรงแรมมีการพัฒนาทักษะด้านภาษามากขึ้นและสามารถสื่อสารกับชาวต่างชาติได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะในโรงแรมระดับ ๕ ดาว
2. ภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงแรมไทยควรเป็นอย่างไร

ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) น่าจะมีตลาดใหม่เข้ามาสำหรับอุตสาหกรรมที่พัก
- 2) ตลาดเดิมยังคงปริมาณมากอยู่ เช่น จีน รัสเซีย อินเดีย รวมถึงยุโรป

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๑

- 1) นักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
  - 2) ที่พักได้รับมาตรฐานการบริการเพิ่มมากขึ้น
  - 3) มีผลกำไรที่ผู้ประกอบการพอใจ
3. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทยภาคตะวันออก

ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) ปัญหาขาดแรงงาน
- 2) ปัญหาการแย่งแรงงานระหว่างผู้ประกอบการ

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๑

- 1) ปัญหาขาดแรงงาน
- 2) ปัญหาด้านการเมืองส่งผลต่อผู้ประกอบการ

## 4. เป้าหมายของโรงแรม

ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) พยายามหมุนตามความต้องการของตลาด
- 2) ใช้ช่องทางการขายทุกรูปแบบ เช่น Internet

## 3) พยายามปรับปรุงด้าน IT

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๑

- 1) ใช้วิธี Train คนเอง
  - 2) พัฒนาศักยภาพพนักงานเอง เช่น มีการสอนภาษา
5. เพื่อต้องการให้ภาพความสำเร็จในอนาคตที่ท่านคิดไว้ให้บรรลุผล ท่านต้องการการสนับสนุนอะไรบ้าง จากใครหรือหน่วยงานใด

ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) สถาบันช่วยผลิตบัณฑิต
- 2) รัฐบาลจัดสรรงบประมาณในการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการเพื่อรองรับนักท่องเที่ยว

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๑

รัฐบาลสร้างเสถียรภาพ และเศรษฐกิจให้มีความมั่นคง

## 6. บทบาทของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๒

สถาบันการศึกษาเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบันสามารถผลิตบุคลากรได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่ตอบโจทย์ได้ทั้งหมด เนื่องจากยังขาดสถานที่จริงให้นักศึกษาได้ปฏิบัติงาน

## 7. บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๒

- 1) สมาคมโรงแรมไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมร่วมมือกัน ใกล้ชิดและสม่ำเสมอในการทำการตลาด การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และการทำกิจกรรมการตลาดเพื่อขยายธุรกิจท่องเที่ยวของประเทศไทย
- 2) หน่วยงานภาครัฐเข้มงวดในการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายของผู้ประกอบการทุกธุรกิจ ไม่ปล่อยปละละเลยและดำเนินการกับผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การไม่อนุญาตให้โรงแรมที่มีการก่อสร้างไม่ถูกต้องตามกฎหมายเปิดกิจการ เป็นต้น
- 3) หน่วยงานภาครัฐดูแลภาพลักษณ์ของประเทศไทยให้ดี อย่านำให้มีข่าวการเมืองกระทบต่อการท่องเที่ยว

## 8. บทบาทของภาคธุรกิจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

### ตัวแทนจากสื่อมวลชนคนที่ ๒

- 1) ควรพัฒนาทักษะด้านภาษาของพนักงานต้อนรับให้สามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างประเทศได้เป็นอย่างดี
- 2) ควรพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนถึงอำนวยความสะดวกภายในโรงแรมให้มีความสะอาด พร้อมใช้งานตลอดเวลาเหมาะสมกับราคาที่นักท่องเที่ยวต้องจ่าย
- 3) ควรเพิ่มค่าตอบแทนพนักงานให้เหมาะสมกับภาระงานที่ทำ จะช่วยลดปัญหาการเคลื่อนย้ายแรงงาน

### ๔.๑.๔ ผลสัมภาษณ์ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ

- |                                   |                 |
|-----------------------------------|-----------------|
| ๑. ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑ | ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๕๕ |
| ๒. ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๒ | ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๕ |
| ๓. ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๓ | ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๕ |

สรุปผลสัมภาษณ์ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐจำแนกตามรายชื่อ มีรายละเอียดดังนี้

1: บทบาทของหน่วยงานของท่านในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมของไทย

- ด้านยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

#### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑

ได้จัดทำแผนการตลาดประจำปี ซึ่งประกอบไปด้วยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด กลยุทธ์ และแผนงานภายใต้กลยุทธ์ในการส่งเสริมตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงโครงการต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นประจำปี นั้นๆ เพื่อแถลงให้ผู้ประกอบการโรงแรม ตัวแทนบริษัททัวร์และท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ตัวแทนสายการบิน ตลอดจนผู้ประกอบการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบถึงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และทิศทางการทำตลาดและการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการท่องเที่ยวต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นประจำปี และเพื่อให้ผู้ประกอบการนำข้อมูลที่ได้ไปเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจ เช่น การเตรียมความพร้อมในการให้บริการนักท่องเที่ยวเพื่อรองรับวัฒนธรรมหลากหลายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การเตรียมความพร้อมในการบริการกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจพิเศษ เช่น กลุ่มกอล์ฟ ฮันนีมูนและแต่งงาน สุขภาพและความงาม เป็นต้น การเตรียมความพร้อมกลุ่มลูกค้าใหม่ เช่น กลุ่มผู้หญิงยุคใหม่วัยทำงานในตลาดเอเชีย กลุ่มนักเรียน นักศึกษาและกลุ่มวัยรุ่นในเอเชีย กลุ่มผู้สูงอายุในตลาดยุโรปและอเมริกา การเข้าร่วมกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อรองรับตลาดระดับบน เป็นต้น

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๒ และ ๓

มุ่งพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กร Intelligence Unit ที่มีบทบาทเชิงวิชาการในการวิเคราะห์แนวโน้มทิศทางการตลาดท่องเที่ยวและโรงแรม พฤติกรรมนักท่องเที่ยว กระบวนการเข้าถึงกลุ่มตัวแทนทัวร์และท่องเที่ยว การวิเคราะห์คู่แข่ง เศรษฐกิจโลก การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการในการรับมือกับภาวะวิกฤต การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของผู้ประกอบการไทยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก ตลอดจนการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของหน่วยงาน ในการดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

- ด้านความร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดทำมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑ และ ๒

ร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น สมาคมโรงแรมไทยในการจัดทำมาตรฐานของโรงแรม โดยใช้เกณฑ์ “ระดับดาว” เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่อมาตรฐานในการบริการของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ ยังจัดกิจกรรมทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงมีเวทีให้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวและโรงแรมเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๓

จัดโครงการ Tourism Award ให้รางวัลที่พิกที่มีมาตรฐานเป็นประจำทุก ๒ ปี โดยมีคณะกรรมการมาจากภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง และมีบทบาทในการผลักดันโรงแรมสีเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อทำการตลาดกับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสนใจในการรักษาสิ่งแวดล้อม

- ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคการท่องเที่ยวและการโรงแรม

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑ และ ๒

ในอดีตหน่วยงานมีกองพัฒนาบริการ ริเริ่มหลักสูตรและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคการท่องเที่ยวและโรงแรม เช่น แผนกแม่บ้าน แผนกอาหารและเครื่องดื่ม แผนกต้อนรับ รวมถึงการฝึกอบรมให้กับชุมชนท้องถิ่น เช่น คนขับรถ ไกด์ ผู้ประกอบการร้านอาหาร ผู้ประกอบการบริษัทนำเที่ยว เป็นต้น แต่ภายหลัง บทบาทของหน่วยงานมุ่งเน้นไปสู่บทบาทหลักด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๓

หน่วยงานจึงเป็นเพียงผู้สนับสนุนและผลักดันให้สมาคมธุรกิจท่องเที่ยว สมาคมโรงแรมไทย เป็นผู้พัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมตามความต้องการของภาคเอกชน นอกจากนี้ หน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง คือ กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นต้น

- ด้านการประชาสัมพันธ์และการทำกิจกรรมทางการตลาด

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑ และ ๒

หน่วยงานจะเน้นกลยุทธ์ในการสนับสนุนการทำการตลาดทั้งในและต่างประเทศผ่านการทำกิจกรรม Road show, trade show เพื่อเสนอขายสินค้าด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมที่มีศักยภาพ ความพร้อมด้านการบริการและดำเนินธุรกิจถูกต้องตามกฎหมายให้กับนักท่องเที่ยว ถือเป็น การส่งเสริม สนับสนุนและประชาสัมพันธ์ กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมที่ดี และเพื่อเป็นตัวอย่างให้กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมอื่นปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้ถูกต้องตามกฎหมายมากขึ้น

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๓

หน่วยงานได้จัดกิจกรรมเพื่อพาตัวแทนบริษัททัวร์และท่องเที่ยว (Agent) รวมถึงสื่อมวลชนจากต่างประเทศสำรวจแหล่งท่องเที่ยวและที่พักโรงแรมเพื่อนำไปจัดโปรแกรมท่องเที่ยวแนะนำเสนอนักท่องเที่ยวภายในประเทศของตน ถือเป็น การประชาสัมพันธ์และการทำตลาดโดยตรงกับกลุ่มผู้จัดทัวร์และนำเที่ยวของแต่ละประเทศนั้นๆ

2. การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑ และ ๒

หน่วยงานได้เตรียมความพร้อมผู้ประกอบการท่องเที่ยวและโรงแรมไทยมาเป็นเวลากว่า ๑๐ ปี โดยการอบรมทักษะด้านภาษาอังกฤษ ทักษะด้านการต้อนรับและการบริการให้กับพนักงานภาคการท่องเที่ยวและโรงแรมทุกระดับ การให้ความรู้ด้านการตลาดให้กับผู้ประกอบการโดยเฉพาะเขตพื้นที่ติดชายแดน เพื่อให้สามารถขายสินค้าทางการท่องเที่ยวร่วมกันกับประเทศในอาเซียน เนื่องจากประเทศไทยมีความได้เปรียบทางด้านที่ตั้ง และความพร้อมทางด้านสนามบินและเส้นทางการบินมากกว่าประเทศเพื่อนบ้าน การเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการโรงแรมทั้งในด้านจำนวนห้องพักและการให้บริการที่สามารถรองรับกลุ่มลูกค้าที่มีพฤติกรรมและวัฒนธรรมที่หลากหลาย

### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๓

หน่วยงานสนับสนุนการสร้างความร่วมมือในการทำตลาดร่วมกันและการใช้ทรัพยากรด้านการท่องเที่ยวและโรงแรมร่วมกันระหว่างตัวแทนผู้ประกอบการท่องเที่ยวภาคเอกชน (Travel Agency) ภายในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนเพื่อสร้างกระแสให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีเป้าหมายพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของภูมิภาคอาเซียน (Bangkok and Beyond)

### 3. บทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมของไทยในอนาคต

#### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๑ และ ๒

ในอนาคตหน่วยงานจะมุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรที่มีบทบาทด้านวิชาการให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม รวมถึงอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกี่ยวข้อง โดยมีภารกิจหลัก ๔ ด้าน คือ การเป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นการดำเนินงานเป็นเลิศ (Operational Excellence) การสร้างคุณค่าให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Value Creation) การทำการตลาดสมัยใหม่ (Modern Market) ผ่านการทำตลาดทั้งออนไลน์และออฟไลน์ และการเป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศทางด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

#### ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐคนที่ ๓

มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ด้านแนวโน้ม ทิศทางการท่องเที่ยว พฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โรงแรมและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาและปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยว สิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ หน่วยงานได้สร้างพันธมิตรและเครือข่ายการท่องเที่ยวเพื่อความร่วมมือในการทำการตลาดร่วมกันของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

### ๔.๒ สรุปผลสัมฤทธิ์

สรุปผลสัมฤทธิ์กลุ่มผู้ประกอบการและกลุ่มอาจารย์และนักวิชาการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕-๑๐ ปีข้างหน้า

##### ● ด้านการตลาด

- 1) เกิดการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมระดับกลางถึงล่าง ส่งผลให้เกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากขึ้นกว่าเดิม
- 2) โรงแรมระดับกลางและเล็กจะถูกเข้าซื้อกิจการ (Take Over) จากบริษัทต่างชาติที่มีความพร้อมทางทุนและการบริหารจัดการ

- 3) เกิดการสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความแตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้าอย่างชัดเจน และมีคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล
  - 4) โรงแรม International Chain ระดับ ๓-๕ ดาวและรูปแบบแฟรนไชส์ ที่มีลักษณะเป็นความร่วมมือและพันธมิตรกับผู้ประกอบการท้องถิ่นจะเข้ามาแข่งขันในตลาดเพิ่มมากขึ้น
  - 5) ความได้เปรียบด้านที่ตั้งของไทยสามารถเป็นจุดศูนย์กลางการท่องเที่ยวของกลุ่มประเทศอาเซียน
  - 6) สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเศรษฐกิจและสังคมภายในประเทศ สนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ตลาดนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น
  - 7) การทำการตลาดจะเน้นประเด็นโรงแรมสีเขียว การรักษาสິงแวดล้อม ความเป็นธรรมชาติ และการกระจายผลประโยชน์คืนสู่ท้องถิ่นและชุมชนมากขึ้น
  - 8) สินค้าและบริการของโรงแรมจะเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคตที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวก ทำให้สามารถเลือกใช้บริการโรงแรมที่ตรงกับความต้องการและงบประมาณมากที่สุด
  - 9) การแข่งขันจะเน้นเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และการตลาดจะมุ่งสู่กลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) มากขึ้น
  - 10) การตลาดดิจิทัลจะถูกนำมาใช้มากขึ้น โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการกับระบบบริหารจัดการ
  - 11) รูปแบบโรงแรมจะเป็นบูติกมากขึ้น และมีขนาดเล็กลงแต่มีเอกลักษณ์มากขึ้น
- ด้านการบริหารจัดการ
    - 1) มีการเปลี่ยนแปลงและปรับวิธีการบริหารจัดการโดยอาจลดบริการบางอย่างที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะขาดแคลนแรงงาน
    - 2) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น
    - 3) เกิดการพัฒนามาตรฐานการบริการให้เป็นสากลมากขึ้น
    - 4) ผู้ประกอบการจะต้องพัฒนาความสามารถในการปรับองค์กรให้เปลี่ยนแปลงได้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
    - 5) เกิดความร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรระหว่างโรงแรมในประเทศไทยกับโรงแรมในเครือต่างประเทศและการดำเนินธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์เพิ่มมากขึ้น



- ด้านแรงงาน ภาวะขาดแคลนแรงงานที่มีฝีมือยังคงอยู่ แต่จะมีแรงงานต่างชาติทั้งที่มีฝีมือและไร้ฝีมือเคลื่อนย้ายเข้ามาทำงานในประเทศไทยอย่างถูกกฎหมายมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## 2. ภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงแรมไทย

- การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมอย่างเข้มงวดและจริงจังของภาครัฐ โดยผู้ประกอบการโรงแรมต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและมาตรฐานเดียวกัน เพื่อสร้างการแข่งขันที่เป็นธรรมและโปร่งใส
- การจัดมาตรฐานโรงแรม (Star Rating) เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมได้จริง
- โรงแรมมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนและแตกต่างจากคู่แข่ง
- โรงแรมมีมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ ด้านความปลอดภัย ห้องพัก อาหาร เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งแวดล้อม ที่ได้มาตรฐานระดับสากล
- สินค้าและบริการของโรงแรมจะต้องปรับปรุงให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบันสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ การจัดทำฐานข้อมูลและการตลาดมากขึ้น
- อัตราห้องพักโดยเฉลี่ยอยู่ในอัตราที่เป็นจริงเมื่อเทียบกับตลาดโลก
- บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาและการให้บริการ
- ความพร้อมของระบบโครงสร้างพื้นฐานภายในประเทศ เช่น ระบบจราจรและขนส่ง ระบบสาธารณสุข ระบบรักษาความปลอดภัย และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกต่อนักท่องเที่ยว
- ผู้ประกอบการทั้งธุรกิจโรงแรมและธุรกิจที่เกี่ยวข้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อลดปัญหาการทุจริต โกงราคานักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศไทย

## 3. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทยภาคตะวันออก

- ด้านแรงงาน
  - 1) ขาดแคลนแรงงานระดับหัวหน้างานและปฏิบัติการ โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการ เนื่องจากค่านึงผลตอบแทนเป็นหลัก

- 2) แรงงานขาดทักษะด้านภาษา และประสบการณ์ในการทำงานทำให้คุณภาพในการให้บริการ ยังไม่ได้มาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย
  - ด้านการตลาด
    - 1) ขาดแบรนด์ที่ชัดเจนหรือเอกลักษณ์ที่ชัดเจนของโรงแรม
    - 2) สินค้าและบริการต้องมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัยและพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา
    - 3) ขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการท่องเที่ยวให้กับตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ๆ เช่น บังกลาเทศ ออสเตรเลีย เป็นต้น
  - ด้านการบริหารจัดการ
    - 1) ระบบการบริหารจัดการด้านปฏิบัติการ การตลาด ด้านบุคลากร และระบบที่สนับสนุนการให้ข้อมูลลูกค้ายังแยกส่วน ไม่เชื่อมโยงและไม่เป็นระบบตามมาตรฐานสากล
    - 2) ขาดการร่วมมือกันเป็นเครือข่ายของผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน ทำให้ไม่เกิดการแบ่งปันข้อมูล และการร่วมมือกันพัฒนาสินค้าและตลาดใหม่
  - ด้านอื่นๆ
    - 1) การบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐที่ไม่จริงจัง เท่าเทียมและทั่วถึง ทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม เกิดการตัดราคาแข่งกันของผู้ประกอบการ และเกิดปัญหาต่อผู้ประกอบการ เช่น การเข้มงวดต่อมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาคาร สิ่งปลูกสร้าง เวลาในการเปิด-ปิดของสถานบริการ เป็นต้น
    - 2) การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะขนาดกลางและเล็ก ในการทำตลาด ประชาสัมพันธ์ และเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจมีจำกัด
4. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย
  - ผู้ประกอบการโรงแรม ประกอบด้วย ๓ ปัจจัยสำคัญ ได้แก่
    - 1) ด้านแรงงานทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาและมาตรฐานการให้บริการอย่างมีคุณภาพของแรงงานระดับปฏิบัติงาน
    - 2) ด้านการบริหารจัดการทั้งด้านปฏิบัติการ การบริหารจัดการและการตลาด ต้องพัฒนาให้ได้มาตรฐานและมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น
    - 3) ด้านการตลาด ผู้ประกอบการต้องพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน
  - การสนับสนุนจากภาครัฐ ได้แก่
    - 1) ด้านเงินทุนและการตลาดสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

- 2) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนาและสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่และผู้ประกอบการเดิม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและเตรียมพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
  - 3) ด้านการจัดทำมาตรฐานโรงแรมที่เกี่ยวข้อง โดยร่วมมือกับตัวแทนผู้ประกอบการโรงแรมจากภาคเอกชน
  - 4) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการดูแลความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว
  - 5) ด้านระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้บริการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและประชาสัมพันธ์ข้อมูลโรงแรมกับนักท่องเที่ยว
- สถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง สามารถผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและสามารถปฏิบัติงานโรงแรมได้จริง เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมในอนาคตอันใกล้
5. บทบาทของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย
- ด้านการผลิตบุคลากรโดยอาจารย์ผู้สอนควรมีประสบการณ์ด้านการโรงแรมโดยตรง เพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้นักศึกษามีความรู้จริงทั้งด้านการงานและการให้บริการในโรงแรมอย่างมืออาชีพและทำงานได้จริง รวมถึงพัฒนาทักษะด้านภาษาที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น ภาษาอังกฤษ รวมถึงการผลิตบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาดและการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
  - ด้านหลักสูตร โดยปรับปรุงให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเรียนการสอนแบบ On The Job Training โดยเพิ่มสัดส่วนภาคปฏิบัติให้นักศึกษาได้ฝึกทำงานจริง ผ่านห้องปฏิบัติการงานแม่บ้าน งานอาหารและเครื่องดื่ม งานครัว และผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงโดยร่วมมือกับสมาชิกสมาคมโรงแรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรภาคปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและถูกต้องการรับนักศึกษาแลกเปลี่ยนจากประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียนเพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและภาษา นอกจากนี้ ควรพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ
  - ด้านความร่วมมือกับสมาคมหรือผู้ประกอบการภาคเอกชนเพื่อนำประสบการณ์และความต้องการจากภาคธุรกิจมาพัฒนาหลักสูตรและผลิตบุคลากรให้ตรงตามความต้องการของตลาด
  - ด้านการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปต่อยอดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

- ด้านการเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ประกอบการในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยว การแข่งขันและโครงสร้างตลาด ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

#### 6. บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

- ด้านการกำกับดูแลและการบังคับใช้กฎหมายอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจภายใต้กฎหมายและมาตรฐานกลางที่กำหนด
- ด้านการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ประกอบการทั้งในด้านการประชาสัมพันธ์ การจัดกิจกรรมทางการตลาด สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาและฝึกอบรมทักษะด้านภาษาและการให้บริการที่จำเป็นให้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติงานและระดับบริหาร รวมถึงการส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่เข้าสู่ตลาด เป็นต้น
- ด้านการกำหนดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อมรองรับการเติบโตของนักท่องเที่ยวและการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เช่น ระบบขนส่งมวลชน ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบำบัดน้ำเสีย ระบบศูนย์ข้อมูลการท่องเที่ยว ระบบรักษาความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น
- ด้านความร่วมมือกับตัวแทนหรือสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมภาคเอกชน เพื่อจัดทำมาตรฐานกลางที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม เช่น มาตรฐานโรงแรม มาตรฐานความปลอดภัย มาตรฐานสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อม และมาตรฐานของเมือง เป็นต้น

#### 7. บทบาทของภาคธุรกิจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

- ด้านการบริหารจัดการ พัฒนาจากระบบบริหารจัดการแบบแยกส่วนไม่เป็นระบบไปสู่การบริหารแบบมืออาชีพและเป็นระบบมากขึ้น
- ด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการทำการตลาด เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดต่อสื่อสารกับโรงแรม

- ด้านร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน
- ด้านการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในการทำการตลาดและกิจกรรมต่างๆ และจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจให้กับสมาชิกในกลุ่ม
- ด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานสากลและมีความปลอดภัย
- ด้านการทำตลาดแบบบูรณาการผ่านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM) กับลูกค้าทุกกลุ่ม

#### ๔.๓ สรุปประเด็น SWOT ที่ได้จากการสัมภาษณ์

ผลจากการสำรวจข้อมูลกลุ่มเป้าหมายทั้ง ๒ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และกลุ่มอาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาสามารถสรุปประเด็นจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมได้ดังนี้

<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p>W๑ ข้อจำกัดด้านเงินทุนในการทำตลาดและประชาสัมพันธ์</p> <p>W๒ ขาดแคลนแรงงานทั้งปริมาณและคุณภาพ</p> <p>W๓ โรงแรมส่วนใหญ่ขาดการพัฒนาแบรนด์ หรือเอกลักษณ์ ที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาลูกค้า</p> <p>W๔ บุคลากรและพนักงานขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ</p> <p>W๕ ผู้ประกอบการขาดการรวมตัวเป็นเครือข่ายอย่างยั่งยืน</p> <p>W๖ การบริหารจัดการยังไม่เป็นระบบและได้มาตรฐานตามหลักสากล</p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p>S๑ ผู้บริหารและเจ้าของมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก</p> <p>S๒ บุคลากรและพนักงานมีใจรักในการให้บริการ (Service Mind) สูง</p> <p>S๓ สินค้าและบริการของโรงแรมได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยและตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>S๔ สินค้าและบริการมีความคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย</p>
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>O๑ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ</p> <p>O๒ สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นต่อเนื่อง</p> <p>O๓ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตส่งผลต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม</p> <p>O๔ เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือและไร้ฝีมือในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียนมากขึ้น จะช่วยลดภาวะขาดแคลนแรงงาน</p> <p>O๕ สถานที่ท่องเที่ยวหลากหลายและเป็นที่ยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ</p> <p>O๖ มีความได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งเป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน</p> <p>O๗ การเติบโตของเครือข่ายสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้นักท่องเที่ยวเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น</p>	<p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <p>T๑ ปัญหาการเมืองและความสงบภายในประเทศ มีความอ่อนไหวสูง</p> <p>T๒ เกิดการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมระดับกลางถึงล่าง ส่งผลให้เกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากขึ้นกว่าเดิม</p> <p>T๓ การปรับขึ้นค่าแรง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น</p> <p>T๔ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะส่งผลให้โรงแรมระดับกลางและเล็กจะถูกเข้าซื้อกิจการ (Take over) จากบริษัทต่างชาติที่มีความพร้อมทางทุนและการบริหารจัดการ</p> <p>T๕ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมขนส่งยังไม่พร้อมรองรับการขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยว</p>

๔.๔ การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS Matrix)

เมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ หรือ “SFAS Matrix” เป็นตารางสรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการรวมปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่แสดงในตาราง EFAS (External Factors Analysis Summary) กับปัจจัยภายใน (Internal Factors) ที่แสดงในตาราง IFAS (Internal Factors Analysis Summary) มารวมกัน รายละเอียดตาราง EFAS, IFAS, และ SFAS Matrix แสดงได้ดังนี้

ตารางแสดงปัจจัยภายนอก EFAS Matrix

ตาราง EFAS Matrix แสดงให้เห็นถึงโอกาสและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งเป็นผลจากการสรุปประเด็น SWOT ดังที่ได้กล่าวในหัวข้อที่ ๔.๓ รายละเอียดของปัจจัยภายนอกมีดังนี้

ปัจจัยภายนอก (External Factors) : EFAS Matrix	
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p>O๑ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ</p> <p>O๒ สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นต่อเนื่อง</p> <p>O๓ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม</p> <p>O๔ เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือและไร้ฝีมือในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียนมากขึ้น จะช่วยลดภาวะขาดแคลนแรงงาน</p> <p>O๕ สถานที่ท่องเที่ยวหลากหลายและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ</p> <p>O๖ มีความได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งเป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน</p> <p>O๗ การเติบโตของเครือข่ายสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้นักท่องเที่ยวเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น</p>	<p><b>อุปสรรค (T)</b></p> <p>T๑ ปัญหาการเมืองและความสงบภายในประเทศ มีความอ่อนไหวสูง</p> <p>T๒ เกิดการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมระดับกลางถึงล่าง ส่งผลให้เกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากขึ้นกว่าเดิม</p> <p>T๓ การปรับขึ้นค่าแรง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น</p> <p>T๔ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะส่งผลให้โรงแรมระดับกลางและเล็กจะถูกเข้าซื้อกิจการ (Take over) จากบริษัทต่างชาติที่มีความพร้อมทางทุนและการบริหารจัดการ</p> <p>T๕ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมขนส่งยังไม่พร้อมรองรับการขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยว</p>

ตารางแสดงปัจจัยภายใน IFAS Matrix

ตาราง IFAS Matrix แสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายใน ประกอบด้วยจุดอ่อนและจุดแข็งที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไทย ซึ่งเป็นผลจากการสรุปประเด็น SWOT ดังที่ได้กล่าวในหัวข้อที่ ๔.๓ รายละเอียดของปัจจัยภายในมีดังนี้

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) : IFAS Matrix	
<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p>W๑ ข้อจำกัดด้านเงินทุนในการทำตลาดและประชาสัมพันธ์</p> <p>W๒ ขาดแคลนแรงงานทั้งปริมาณและคุณภาพ</p> <p>W๓ โรงแรมส่วนใหญ่ขาดการพัฒนาแบรนด์ หรือเอกลักษณ์ที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาลูกค้า</p> <p>W๔ บุคลากรและพนักงานขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ</p> <p>W๕ ผู้ประกอบการขาดการรวมตัวเป็นเครือข่ายอย่างยั่งยืน</p> <p>W๖ การบริหารจัดการยังไม่เป็นระบบและได้มาตรฐานตามหลักสากล</p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p>S๑ ผู้บริหารและเจ้าของมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก</p> <p>S๒ บุคลากรและพนักงานมีใจรักในการให้บริการ (Service Mind) สูง</p> <p>S๓ สินค้าและบริการของโรงแรมได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยและตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>S๔ สินค้าและบริการมีความคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย</p>

**ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ SFAS Matrix**

ตาราง SFAS Matrix เป็นการนำข้อมูลปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในมาวิเคราะห์หาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์เร่งด่วนและสำคัญมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องให้กับบุคลากรและพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมไทย รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านอื่นๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างหลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานต่อหน่วย ส่วนกลยุทธ์ที่สำคัญรองลงมาได้แก่ กลยุทธ์การสร้างแบรนด์และเอกลักษณ์ทั้งด้านกายภาพและคุณภาพการบริการให้แตกต่างจากคู่แข่งขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (Internal and External Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนน (Scores)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weight Scores)
O๕ สถานที่ท่องเที่ยวหลากหลายและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ	๐.๑๐	๓	๐.๓๐
O๗ การเติบโตของเครือข่ายสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	๐.๑๐	๔	๐.๔๐
T๒ เกิดการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมระดับกลางถึงล่าง ส่งผลให้เกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากขึ้นกว่าเดิม	๐.๑๕	๔	๐.๖๐
T๓ การปรับขึ้นค่าแรง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น	๐.๒๐	๕	๑.๐๐
S๒ บุคลากรและพนักงานมีใจรักในการให้บริการ (Service Mind) สูง	๐.๐๕	๓	๐.๑๕
S๔ สินค้าและบริการมีความคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย	๐.๑๐	๕	๐.๕๐
W๔ บุคลากรและพนักงานขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ	๐.๒๐	๕	๑.๐๐
W๕ ผู้ประกอบการขาดการรวมตัวเป็นเครือข่ายอย่างยั่งยืน	๐.๑๐	๔	๐.๔๐
<b>คะแนนรวม</b>	<b>๑.๐๐</b>	<b>๓๓</b>	<b>๔.๓๕</b>

#### ๔.๕ การวิเคราะห์เทวาร์เมทริกซ์ (TOWS Matrix)

การวิเคราะห์เทวาร์เมทริกซ์เป็นการนำผลจากการสรุปประเด็น SWOT ที่ได้จากการสรุปประเด็นในหัวข้อ ๔.๓ มาจับคู่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ประกอบด้วย ๔ กลยุทธ์หลัก ได้แก่

กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาช่องทางการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และมุ่งเน้นการขยายตลาดไปยังกลุ่มประเทศ เศรษฐกิจเกิดใหม่ เช่น อินโดนีเซีย บราซิล เป็นต้น รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาทำธุรกิจในกลุ่มประเทศ สมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO) ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ ที่จำเป็น รวมถึงทักษะการดำเนินงานและการให้บริการตามมาตรฐานสากล การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในประเทศร่วมกับผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียน และการพัฒนาระบบบริหารจัดการและมาตรฐานในการดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์เชิงรับ (ST) ได้แก่ การพัฒนาแบรนด์หรือเอกลักษณ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการพัฒนา สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง

กลยุทธ์เชิงถอย (WT) ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบุคลากร



ตารางที่ ๔.๑ ตาราง TOWS Matrix

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>S = จุดแข็งภายใน</p> <p>S๑ ผู้บริหารและเจ้าของมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก</p> <p>S๒ บุคลากรและพนักงานมีใจรักในการให้บริการ (Service Mind) สูง</p> <p>S๓ สินค้าและบริการของโรงแรมได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยและตรงตามความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>S๔ สินค้าและบริการมีความคุ้มค่ากับราคาที่ย่ำ</p>	<p>W = จุดอ่อนภายใน</p> <p>W๑ ข้อจำกัดด้านเงินทุนในการทำตลาดและประชาสัมพันธ์</p> <p>W๒ ขาดแคลนแรงงานทั้งปริมาณและคุณภาพ</p> <p>W๓ โรงแรมส่วนใหญ่ขาดการพัฒนาแบรนด์ หรือเอกลักษณ์ ที่มีความแตกต่างอย่างชัดเจนในสายตาลูกค้า</p> <p>W๔ บุคลากรและพนักงานขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆ</p> <p>W๕ ผู้ประกอบการขาดการรวมตัวเป็นเครือข่ายอย่างยั่งยืน</p> <p>W๖ การบริหารจัดการยังไม่เป็นระบบและได้มาตรฐานตามหลักสากล</p>
<p>O = โอกาสภายนอก</p> <p>O๑ ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ</p> <p>O๒ สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นต่อเนื่อง</p> <p>O๓ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม</p> <p>O๔ เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือและไร้ฝีมือในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียนมากขึ้น จะช่วยลดภาวะขาดแคลนแรงงาน</p> <p>O๕ สถานที่ท่องเที่ยวหลากหลายและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ</p> <p>O๖ มีความได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งเป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน</p>	<p>SO กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>S๔O๕ ขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ เช่น บราซิล แอฟริกาใต้ อินโดนีเซีย เป็นต้น</p> <p>S๔O๓ ขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <p>S๓O๖ มุ่งเน้นการทำตลาดกลุ่มลูกค้าธุรกิจที่เดินทางมาทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <p>S๓O๗ พัฒนาช่องทางการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์</p> <p>S๑O๗ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การทำตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน</p>	<p>WO กลยุทธ์เชิงพัฒนา</p> <p>W๔O๓ ฝึกอบรมทักษะภาษาอังกฤษและทักษะงานบริการให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <p>W๕O๓ สร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในประเทศร่วมกับผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน</p> <p>W๖O๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมผ่านการสนับสนุนด้านเงินทุนและวิชาการจากภาครัฐ</p>

<p>O๗ การเติบโตของเครือข่ายสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ</p>		
<p>T = ภัยคุกคามภายนอก</p> <p>T๑ ปัญหาการเมืองและความสงบภายในประเทศ มีความอ่อนไหวสูง</p> <p>T๒ เกิดการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมระดับกลางถึงล่าง ส่งผลให้เกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากขึ้นกว่าเดิม</p> <p>T๓ การปรับขึ้นค่าแรง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น</p> <p>T๔ การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะส่งผลให้โรงแรมระดับกลางและเล็กจะถูกเข้าซื้อกิจการ (Take over) จากบริษัทต่างชาติที่มีความพร้อมทางทุนและการบริหารจัดการ</p> <p>T๕ ระบบโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมขนส่งยังไม่พร้อมรองรับการขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยว</p>	<p>ST กลยุทธ์เชิงรับ</p> <p>S๑T๑ พัฒนาแบรนด์หรือเอกลักษณ์ของธุรกิจให้แตกต่างจากคู่แข่ง</p> <p>S๓T๑ พัฒนาสินค้าและบริการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม</p> <p>S๒T๓ พัฒนาบุคลากรและพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่งเพื่อลดต้นทุน การดำเนินงาน</p>	<p>WT กลยุทธ์เชิงถอย</p> <p>W๑T๔ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ</p> <p>W๔T๓ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน</p>

## บทที่ ๕

## สรุปและข้อเสนอแนะ

รายงานการวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยจัดทำขึ้นเพื่อนำเสนอสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเพื่อประเมินคุณค่าของการจัดการเสริมพลังของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และเพื่อประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขามาใช้ในการวิเคราะห์การจัดการความรู้ผ่านกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษาและภาคธุรกิจเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และนำแนวคิดการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์เทวอเมริกา แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง และการทำงานด้วยหลักฉันทะมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินปัจจัยและโอกาสในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ตลอดจนนำแนวคิดการสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มาใช้เป็นกระบวนการในการตั้งศักยภาพของภาคธุรกิจ ภาครัฐ และสถาบันการศึกษาให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มุมมองในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย แนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและศึกษาสถานการณ์การท่องเที่ยว สถานการณ์ธุรกิจโรงแรม แนวโน้มและทิศทางการท่องเที่ยว บทบาทของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีต่อภาคบริการท่องเที่ยว ตลอดจนนโยบายภาครัฐกับการพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล และได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผ่านกลุ่มตัวอย่าง ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่เป็นสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก กลุ่มที่ ๒ อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาที่มีการเรียนการสอนด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมและกลุ่มที่ ๓ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวและนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการประมวลผลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อหาวิสัยทัศน์และแนวโน้มโรงแรมไทยในอีก ๕-๑๐ ข้างหน้าและปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย โดยผลสรุปจากการศึกษามีดังนี้

## ๕.๑ สรุปและอภิปรายผล

## ๕.๑.๑ สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

จากผลสัมภาษณ์เชิงลึกและการทบทวนวรรณกรรมในบทที่ ๒ พบว่า มีปัจจัยและโอกาสสำคัญหลายประการที่สนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย อาทิเช่น ความได้เปรียบด้านที่ตั้งของประเทศไทยที่สามารถเป็นจุดศูนย์กลางการท่องเที่ยวของกลุ่มประเทศอาเซียน ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวตลาด

นักท่องเที่ยวโลกขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นจุดหมายปลายทางอันดับต้นๆ ของนักท่องเที่ยว และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะทำให้ตลาดนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น โครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยที่มีความพร้อมมากกว่าประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมไทย

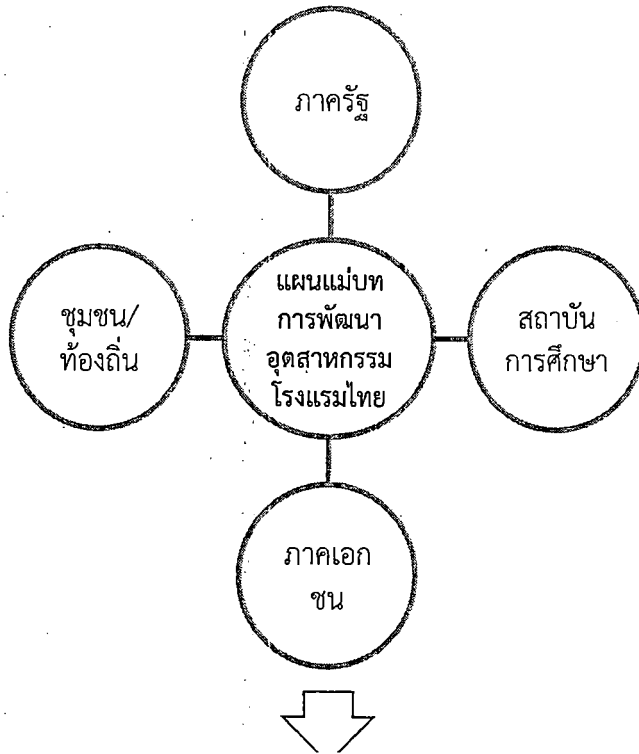
อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคที่อุตสาหกรรมโรงแรมไทยเผชิญอยู่ในปัจจุบัน พบว่าการขาดแคลนแรงงานระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องรีบแก้ไข นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านการตลาดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ การทำการตลาดสมัยใหม่ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และปัญหาด้านระบบบริหารจัดการ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว ปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว รวมถึงการบังคับใช้กฎหมายของหน่วยงานภาครัฐให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างถูกต้อง ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมต่างดำเนินการแก้ไขปัญหาในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องและตามหน้าที่รับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นหลัก ประกอบกับในปัจจุบัน ทิศทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทที่ให้แนวทางการดำเนินงานรวมถึงบทบาทของแต่ละภาคส่วนอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรม สถาบันการศึกษา รวมถึงชุมชน/ท้องถิ่น จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและแนวทางการทำงานด้วยหลักฉันทะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเตรียมความพร้อมให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในอนาคต ทั้งด้านมาตรฐานและคุณภาพในการบริการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว และการเพิ่มรายได้และพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน/ท้องถิ่น โดยบทบาทของแต่ละภาคส่วน มีดังนี้

- บทบาทหน่วยงานภาครัฐในการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรม โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนจากผู้นำชุมชน/ท้องถิ่น ตัวแทนจากสมาคมโรงแรมไทย ตัวแทนจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ตัวแทนจากสายการบิน ตัวแทนจากผู้ประกอบการท่องเที่ยวภาคเอกชน ตัวแทนจากสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมเป็นกรรมการในการแสดงความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และความต้องการจากผู้ประกอบการและประชาชนในพื้นที่ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันระหว่างแต่ละ

ภาคส่วนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมไทย นอกจากนี้ ยังต้องมีบทบาทในการกำกับดูแลและการบังคับใช้กฎหมาย การส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ประกอบการในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงสนับสนุนการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับการขยายตัวของนักท่องเที่ยว และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การร่วมมือกับสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อจัดทำมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

- บทบาทภาคเอกชน ผู้ประกอบการจำเป็นจะต้องปรับแผนการตลาด โดยมุ่งขยายตลาดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม ที่มีกำลังซื้อสูงและมีแนวโน้มขยายตัวได้อีกมาก ควบคู่กับการปรับรูปแบบการให้บริการ และเพิ่มคุณภาพการบริการให้สอดคล้อง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ทั้งในแง่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ธุรกิจให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และพัฒนาทักษะแก่พนักงานผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการทั้งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และระหว่างกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- บทบาทสถาบันการศึกษา ในการผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพและทักษะด้านภาษาที่ตรงกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการปฏิบัติงานได้จริง รวมถึงการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้กับภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาให้กับภาคธุรกิจในการวิเคราะห์แนวโน้มการเติบโตและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน
- บทบาทของชุมชน/ท้องถิ่น เนื่องจากเป็นผู้ที่อยู่ในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากธุรกิจโรงแรมในพื้นที่ ดังนั้น จึงควรมีส่วนร่วมในการบอกความต้องการ ผลกระทบที่ได้รับ และข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง



**การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน**

- ด้านมาตรฐานและคุณภาพในการให้บริการ
- ด้านรายได้และชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน/ท้องถิ่น
- ด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก
- ด้านพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- ด้านการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายผู้ประกอบการ
- ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว

**ภาพที่ ๕.๑** แนวทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

**๕.๑.๒ การประเมินคุณค่าของการจัดการเสริมพลังของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย**

จากผลสัมฤทธิ์เชิงลึกของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรมมีการรวมกลุ่มเป็นสมาชิกของสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก (สมาคมฯ) เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมทางการตลาด การประชาสัมพันธ์ การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร โดยกลุ่มสมาชิกผู้ประกอบการและนายกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกได้ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ความต้องการและเป้าหมายร่วมของกลุ่ม และร่วมกันพัฒนาวิธีหรือแนวทางที่สามารถแก้ไขปัญหาหรือบรรลุเป้าหมายที่ต้องการของสมาชิกภายในกลุ่มได้ ทำให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสมาคมฯ จัดประชุมกลุ่มสมาชิกเป็นประจำทุกเดือน การทำกิจกรรมร่วมกันดังกล่าวถือเป็นการนำแนวคิดการจัดการเสริมพลังมาใช้เพื่อสร้างคุณค่าในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการสร้างการเรียนรู้และความเข้าใจในความต้องการ การพัฒนาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มสมาชิก

รวมถึงการเคลื่อนไหวของผู้นำกลุ่มสมาชิก (นายกสมาคมฯ) ในการนำข้อเสนอของกลุ่มประสานไปยังหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง

อย่างไรก็ตาม การจัดการเสริมพลังภายในกลุ่มสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทยได้ เนื่องจากการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทยให้ประสบความสำเร็จทั้งในแง่การเติบโตของรายได้และคุณภาพและมาตรฐานของการให้บริการนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานภาครัฐทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงการดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเพื่อรองรับการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ควรเน้นบทบาทการทำงานเชิงรุกด้วยการส่งตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกลุ่มสมาชิกของสมาคมฯ เพื่อเกิดการผลักดันการบังคับใช้กฎหมายอย่างถูกต้อง ทันเวลาและตรงตามความต้องการของกลุ่มสมาชิก ในขณะเดียวกัน สมาชิกของกลุ่มจะได้ทราบถึงบทบาท หน้าที่ และข้อจำกัดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อที่กลุ่มสมาชิกจะได้ร่วมกันหาวิธีหรือแนวทางในการดำเนินงานและประสานงานร่วมกันต่อไป

นอกจากนี้ สถาบันการศึกษาควรเน้นบทบาทเชิงรุกเช่นกัน โดยการมีส่วนร่วมกับกลุ่มสมาชิกสมาคมฯ ร่วมกันพัฒนาหลักสูตรเพื่อตอบสนองต่อโจทย์ความต้องการบุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมไทยทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของภาคธุรกิจ

#### ๕.๑.๓ การประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

ในการประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยได้นำกลยุทธ์ทางเลือก ๔ แนวทางซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์เทวี่เมทริกซ์ในหัวข้อ ๔.๕ นำมาวางแผนการดำเนินงาน แบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว โดยคำนึงถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนรายละเอียดของแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ (ตารางที่ ๕.๑) มีดังนี้

แผนดำเนินงานระยะสั้น ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ การขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน การทำตลาดกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวที่เดินทางมาทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน และพัฒนาช่องทางการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และกลยุทธ์เชิงพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมทักษะภาษาอังกฤษและทักษะงานบริการให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**แผนดำเนินงานระยะกลาง** ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงรุก ได้แก่ การขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ เช่น บราซิล แอฟริกาใต้ อินเดีย เอเชีย เป็นต้น และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การทำตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน กลยุทธ์เชิงพัฒนา ได้แก่ การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในประเทศร่วมกับผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการพัฒนาระบบบริหารจัดการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมผ่านการสนับสนุนด้านเงินทุนและวิชาการจากภาครัฐ และกลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ การพัฒนาแบรนด์หรือเอกลักษณ์ของธุรกิจให้แตกต่างจากคู่แข่งและการพัฒนาสินค้าและบริการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม

**แผนดำเนินงานระยะยาว** ประกอบด้วย กลยุทธ์เชิงถอย ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน และกลยุทธ์เชิงรับ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรและพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่งเพื่อลดต้นทุน การดำเนินงาน

#### ตารางที่ ๕.๑ แผนการดำเนินงานจำแนกตามกลยุทธ์ทางเลือกสำหรับการตัดสินใจ

ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
<b>กลยุทธ์เชิงรุก</b> S๔O๓ ขยายตลาดไปยังกลุ่มลูกค้าประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน S๓O๖ มุ่งเน้นการทำตลาดกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวที่เดินทางมาทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน S๓O๗ พัฒนาช่องทางการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์	<b>กลยุทธ์เชิงรุก</b> S๔O๕ ขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ เช่น บราซิล แอฟริกาใต้ อินเดีย เอเชีย เป็นต้น S๑O๗ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การทำตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน	<b>กลยุทธ์เชิงถอย</b> W๖T๔ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ W๔T๓ พัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน
<b>กลยุทธ์เชิงพัฒนา</b> W๔O๓ ฝึกอบรมทักษะภาษาอังกฤษและทักษะงานบริการให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	<b>กลยุทธ์เชิงพัฒนา</b> W๕O๓ สร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในประเทศร่วมกับผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน W๖O๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมผ่านการสนับสนุนด้านเงินทุนและวิชาการจากภาครัฐ	<b>กลยุทธ์เชิงรับ</b> S๑T๓ พัฒนาบุคลากรและพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่งเพื่อลดต้นทุน การดำเนินงาน
	<b>กลยุทธ์เชิงรับ</b> S๑T๒ พัฒนาแบรนด์หรือเอกลักษณ์ของธุรกิจให้แตกต่างจากคู่แข่ง S๓T๒ พัฒนาสินค้าและบริการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม	



## ๕.๒ ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยฉบับนี้ เป็นกรณีศึกษาเฉพาะพื้นที่โรงแรมภาคตะวันออก โดยแสดงความคิดเห็นของทั้งผู้ประกอบการโรงแรมภาคตะวันออก อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องที่มีต่อวิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก ๕-๑๐ ปีข้างหน้า ภาพความสำเร็จของโรงแรมไทยในอนาคต ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทยภาคตะวันออก ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย บทบาทของหน่วยงานภาครัฐ บทบาทของสถาบันการศึกษาและบทบาทของภาคเอกชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา รวมถึงประชาชนที่สนใจ ในการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน รวมถึงการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรม

ในการวิจัยขั้นต่อไป ควรศึกษารูปแบบ โครงสร้าง วิธีดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสมสำหรับคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และวิธีการคัดเลือกตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหา อุปสรรค จุดแข็งและโอกาสของผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่โดยเฉพาะพื้นที่ชายแดนที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดทิศทางและนโยบายในการส่งเสริมอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และเพื่อเตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถให้กับประเทศรวมถึงผู้ประกอบการในการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรมการท่องเที่ยว. (๒๕๕๕). สถิตินักท่องเที่ยว. [www.tourism.go.th](http://www.tourism.go.th). เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๕๕.
- กรมการท่องเที่ยว. (๒๕๕๕). สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติ ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ และแนวโน้ม ปี พ.ศ. ๒๕๕๕. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (๒๕๕๓). การสัมมนาเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อร่างตารางข้อผูกพัน ชุดที่ ๘ ของไทยในอาเซียน รวมทุกสาขาบริการ. กระทรวงพาณิชย์.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (๒๕๕๔). ข้อมูลจำนวนโรงแรม, เกสต์เฮาส์, รีสอร์ท ในภาคตะวันออก ปี ๒๕๕๔.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (๒๕๕๔). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙. กรุงเทพฯ. กลียา วานิชย์บัญชา. (๒๕๔๒). การวิเคราะห์สถิติ :สถิติเพื่อการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- กิตติกร ไสยรินทร์. (๒๕๕๑). กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดของธุรกิจโรงแรมในอ.เกาะสมุย จ.สุราษฎร์ธานี. e-researchฐานข้อมูลงานวิจัย/วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. <http://e-research.sru.ac.th/?q=node/๑๑๙>. เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๕.
- โจนส์ แลง ลาลาลล์. (๒๕๕๕). Spotlight on Thailand – Hotel Investment Market. หน่วยธุรกิจบริการภาคโรงแรมและการท่องเที่ยว. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจออนไลน์ วันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕.
- ชูชาติ ปุษะนาวัน. (๒๕๕๕). การนำนโยบายปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติของกรุงเทพมหานคร. คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฐานเศรษฐกิจ. (๒๕๕๔). ท่องเที่ยวไทย พร้อมแค้ไหนรับมือ AEC. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ ๒,๖๒๒ วันที่ ๓๑ มีนาคม – ๒ เมษายน ๒๕๕๔.
- ดวงกมล แสงจันทร์, ศศิธร ภูจินาพันธ์. (๒๕๕๕). ททท.ระดมความคิดเห็นกำหนดทิศทางการท่องเที่ยวปี ๒๕๕๕. สำนักข่าวแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์. <http://thainews.prd.go.th>. เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม ๒๕๕๕.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ดำรงค์ วัฒนา. (๒๕๕๔). การวิเคราะห์ SWOT เบื้องต้น: การวิเคราะห์และสอบทานผลการวิเคราะห์ตามแนวทางเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร. คณะรัฐศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชรัตน์ สุขกำเนิด. (๒๕๕๗). นโยบายสาธารณะเพื่อสุขภาพ: แนวคิด ความรู้ และการเคลื่อนไหว. การประชุมวิชาการ การจัดการระบบวิจัยสุขภาพของประเทศไทย สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข ครั้งที่ ๕.
- ธัญญา เศรษฐศิลา มณีโชติ. (๒๕๕๕). ปรับกระบวนการทัศน์ ท่องเที่ยวไทยรับ 'เออีซี'. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ ๒,๗๓๑ วันที่ ๑๕-๑๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕.
- นงนุช สุระเสน. (๒๕๕๕). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุรุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- นภัสกมล วรเลิศ. (๒๕๕๙). ความสามารถที่พึงประสงค์ของนักบริหารทรัพยากรบุคคลในธุรกิจโรงแรม ในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๐ - ๒๕๕๕. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประกิจ ชินอมรพงษ์. (๒๕๕๕). "กูรู" แนะนำกลยุทธ์ฝ่าปัจจัยเสี่ยง. สมาคมโรงแรมไทย (ทีเอชเอ). หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ ๒,๗๐๓ วันที่ ๘-๑๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕.
- ประเวศ วะสี. (๒๕๕๓). สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา. <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=๑๑๐๒๓> เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๕.
- เปี่ยมศรี เศรษฐพรรัตน์. (๒๕๕๕). ศึกษาการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการทำงานจิตอาสาของเยาวชน SOS ของเสถียรธรรมสถาน. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาพุทธศาสตร์และศิลปะแห่งชีวิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พรกมล ปริญาญารักษ์. (๒๕๕๑). การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานบริการนวดแผนไทย สตาร์ไทยมาซาสซาจ ซาวน่า แอนด์ ฟิตเนส = Strategic planning of Star Thai massage Sauna and Fitness. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (๒๕๔๘). การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน. สลค.สาร ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๙ เดือนสิงหาคม ๒๕๔๘ หน้า ๑๒-๑๗.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พัฒนศักดิ์ อุ๋นตระกูล. (๒๕๕๕). การพัฒนาธุรกิจ Hospitality ในภาคบริการท่องเที่ยว...เพื่อก้าวสู่ตลาดอาเซียน AEC. มูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และกรมการสภาอุตสาหกรรม.
- ไพบุลย์ ตั้งใจ. (๒๕๕๔). ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามหลักอิทธิบาท ๔ กรณีศึกษา บริษัท แอมพาสอินดัสตรี จำกัด อำเภอเมืองจังหวัดสมุทรปราการ. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เมธิ ปิยะคุณ. (๒๕๕๔). ความสุขของคนในองค์กรยุคใหม่. บทวิทยุกระจายเสียง ปี ๒๕๕๔. ฝ่ายวิเคราะห์โครงการและหลักสูตรฝึกอบรม สำนักการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ยุทธนา สมลา. (๒๕๔๙). การบริหารจัดการแหล่งพักอาศัยแบบโฮมสเตย์ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กรณีศึกษา หมู่บ้านบุไทร อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ สาขาวิชาเคหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รภัส ปานชู. (๒๕๕๔). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมมารีร์ใหม่ปาร์คแอนด์สเปาเรียล จังหวัดกระบี่.ฐานข้อมูลงานวิจัย/วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. <http://e-research.sru.ac.th/?q=node/๖๔>. เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๕.
- รักษ์พงศ์ วงศาโรจน์, สุวรรณ ตรีพัฒน์วงศ์, อัจฉริยา ศักดิ์นรงค์. (๒๕๕๑). บทบาทขององค์กรภาครัฐหลักที่มีต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติอย่างยั่งยืนบนพื้นที่เกาะช้าง กิ่งอำเภอเกาะช้าง จังหวัดตราด.
- รัตนะ บัวสนธ์. (๒๕๕๐). ชุมชนวิชาการด้านวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา: การสร้างเสริมพลังอำนาจ (Empowerment Evaluation). <http://www.rattanabb.com/modules.php?name=News&file=article&sid=๒> เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.
- วัฒนา ธรรมศิริ. (๒๕๕๔). แผนแม่บทท่องเที่ยวไทยกับการรับมือเปิดเสรีด้านการท่องเที่ยว ตามกรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ๒๕๕๘. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ ๒,๖๒๒ วันที่ ๓๑ มีนาคม - ๒ เมษายน ๒๕๕๔.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี: เมืองพัทยา. <http://th.wikipedia.org> เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิชิต อุ๋อัน. (๒๕๔๘). ทฤษฎีองค์การและการจัดการขั้นสูงฯ. กรุงเทพฯ.
- วิษวาท ชีวะสาธน์. (๒๕๔๙). บทบาทขององค์กรธุรกิจในการส่งเสริมการประยุกต์หลักเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนา : กรณีศึกษาความร่วมมือระหว่างชุมชนสะพลีกับชุมชนพรคานารีรีสอร์ท. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาพัฒนามนุษย์และสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เว็บไซต์จังหวัดชลบุรี. รู้จักชลบุรี. [www.chonburi.go.th](http://www.chonburi.go.th). เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕.
- ศตวรรษ สถิตย์เพียรศิริ. (๒๕๕๔). Value Chain ห่วงโซ่คุณค่า.. สำนักงานส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการ ๑๐ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช. (๒๕๕๔). โครงการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการให้เช่าที่พักในพื้นที่จังหวัดท่องเที่ยว :กรณีศึกษากรุงเทพมหานครและชลบุรี (เมืองพัทยา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริพรรณ ไชยรัตน์. (๒๕๔๙). การศึกษาแนวทางสู่ความพอเพียงในแต่ละอาชีพ กรณีศึกษา นักศึกษาที่กำลังศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรภาคพิเศษ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปีการศึกษา ๒๕๔๙. คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (๒๕๔๖). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีรฟิล์มและไซเทค.
- ศุภกร ประทุมถิ่น. (๒๕๕๑). การศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมแบบยั่งยืนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง. สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารเมืองพัทยา. สถิติการท่องเที่ยวพัทยา. <http://info.pattaya.go.th>. เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (๒๕๕๖). ปี'๕๖ คาดต่างชาติเที่ยวไทย : ดึงรายได้เข้าประเทศกว่า ๑ ล้านล้านบาท. ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๒๓๑๐ วันที่ ๓๐ มกราคม ๒๕๕๖.
- สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (องค์การมหาชน). เขตการค้าเสรีอาเซียน - จีน: ธุรกิจโรงแรม. กรุงเทพฯ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (๒๕๕๒). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมยศ นาวิการ. (๒๕๔๔): ๒๔ - ๒๕ และสุพานี สฤกษ์วานิช. ๒๕๔๔: ๑๓๖.

สมยศ นาวิการ. (๒๕๕๖) : ๘๐ - ๘๑.

สมศักดิ์ พิภพภิญโญ. (๒๕๕๕). ปรับกระบวนการทัศน์ ท่องเที่ยวไทยรับ 'เออีซี' ส่วนอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน สำนักเลขาธิการอาเซียน. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ ๒,๗๓๑ วันที่ ๑๕-๑๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๕.

สมาคมโรงแรมไทย. (๒๕๕๕). **ครึ่งปีแรก ๒๕๕๔** **โรงแรมไทยยังไปได้ดี.**  
<http://marketingmove.net/wordpress/?p=๒๑๗๗> เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๕.

สมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก. (๒๕๕๕). ข้อมูลจำนวนสมาชิกสมาคมโรงแรมไทยภาคตะวันออก.

สาทิพ จิตนาวา. (๒๕๑๔). การศึกษาขั้นตอนการก่อเกิดนโยบายสาธารณะ: ศึกษากรณีพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ. มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๕๑.

สารานุกรมในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว. (๒๕๕๒). หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. [www.haii.or.th](http://www.haii.or.th) เข้าถึงเมื่อ ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๖.

สำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนเศรษฐกิจมหภาค. (๒๕๕๔). วิเคราะห์ผลกระทบจากการเปิดเสรีต่อสาขาท่องเที่ยว. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สุทธิเกียรติ ภูมิพัฒน์สุข. (๒๕๕๓). การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ของสถานีวิทยุ FM 93.5 YES RADIO RETRO PROGRAM. บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อภิชา ประกอบแสง. (๒๕๕๔). Alternatives (TOWS, BCG, SPACE, GE, GRAND). กรุงเทพฯ.

อภิศักดิ์ จรดล. (๒๕๕๒). พฤติกรรมความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการบริหารจัดการของโรงแรมในจังหวัดสุพรรณบุรี. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

**บรรณานุกรม (ต่อ)**

- อารีย์ แก้วสกุลพันธ์. (๒๕๕๓). บทที่ ๖ การวิเคราะห์สถานการณ์: การวิเคราะห์สวอท (Situational Analysis: SWOT Analysis). <http://www.learners.in.th/blogs/posts/๓๓๕๘๕๔> เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๕๖.
- อุดม ศรีมหาโชตะ ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์สมาคมโรงแรมไทย. (๒๕๕๕). “กูรู” แนะนำกลยุทธ์ฝ่าปัจจัยเสี่ยง. หนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจฉบับที่ ๒,๗๐๓ วันที่ ๘-๑๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๕.
- Abdullah S. Al-Mudimigh, Mohamed Zairi, Abdel Moneim M. Ahmed. (๒๐๐๔). Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. International Journal of Production Economics. Volume ๘๗, Issue ๓, February ๒๐๐๔, pages ๓๐๙ – ๓๒๐.
- Anita Reihanian, Noor Zalina Binti Mahmood, Esmail Kahrom, Tan Wan Hin. (๒๐๑๒). Sustainable tourism development strategy by SWOT analysis: Boujagh National Park, Iran. Tourism Management Perspectives, Volume ๔, October ๒๐๑๒, Pages ๒๒๓-๒๒๘.
- Heejung Ro, Po-Ju Chen. (๒๐๑๑). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. International Journal of Hospitality Management. Volume ๓๐, Issue ๒, June ๒๐๑๑, pages ๔๒๒-๔๒๘.
- Jeou-Shyan Horng, Meng-Lei (Monica) Hu, Chih-Ching (Chris) Teng, Han-Liang Hsiao, Chih-Hsing (Sam) Liu. (๒๐๑๒). Development and validation of the low-carbon literacy scale among practitioners in the Taiwanese tourism industry. Tourism Management ๓๕ (๒๐๑๓) ๒๕๕-๒๖๒.
- Matthias Holweg, Petri Helo. (๒๐๑๓). Defining Value Chain Architectures: Linking Strategic Value Creation To Operational Supply Chain Design. International Journal of Production Economics. June ๒๐๑๓.

## ภาคผนวก

### หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมไทย

#### ๑. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (Ministry of Tourism and Sport)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นกระทรวงที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษาด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่นๆ ที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ หมวด ๕ ตามมาตรา ๑๔ กำหนดให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา การศึกษา ด้านกีฬา นันทนาการ และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ให้อำนาจหน้าที่ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีส่วนราชการตามมาตรา ๑๕ ดังต่อไปนี้ (๑) สำนักงานรัฐมนตรี (๒) สำนักงานปลัดกระทรวง (๓) สำนักงานพัฒนาการกีฬาและนันทนาการ (๔) สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว

ที่มา : <http://www.mots.go.th/main.php?filename=Home>

#### ๒. กรมการท่องเที่ยว (Department of Tourism)

กรมการท่องเที่ยว เป็นส่วนราชการระดับกรมสังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ มาตรา ๕ หมวด ๕ ตั้งแต่วันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๔๕

กรมการท่องเที่ยว มีภารกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ในการพัฒนามาตรฐาน การบริการด้าน การท่องเที่ยว และแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งการสนับสนุนการประกอบธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ให้อยู่ในระดับมาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และเพื่อก่อให้เกิดการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน ซึ่งเดิมเป็นภารกิจของกรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และได้ถ่ายโอนมาให้สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. ๒๕๔๕ ประกอบกับกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. ๒๕๔๕ นอกจากนี้ สำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว ยังรับโอนงานพัฒนาและสนับสนุนกิจการภาพยนตร์มาจากกรมประชาสัมพันธ์ด้วย

ที่มา : <http://www.tourism.go.th/๒๐๑๐/th/home/index.php>

#### ๓. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Tourism Authority of Thailand: TAT)



### บรรณานุกรม (ต่อ)

- Mehmet Sariisik, Oguz Turkay, Orhan Akova. (๒๐๑๑). How to manage yacht tourism in Turkey: A swot analysis and related strategies. The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Volume ๒๔, ๒๐๑๑, Pages ๑๐๑๔–๑๐๒๕.
- Michael E.Porter. (๑๙๘๕). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Harvard Business School.
- Qiufen Zhang. (๒๐๑๒). **Research on Tourist Attractions Performance Promoting Method Based on the SWOT Analysis Method**. 2012 International Conference on Mechanical, Industrial, and Manufacturing Engineering, Singapore, June 27-28, 2012, IERI Procedia, Volume ๑, ๒๐๑๒, Pages ๒๕๔–๒๖๐.
- S. Amornsiriphonga, S. Piemyatb, O. Charoenratc. (๒๐๑๒). **Social Capital: Foundation to Strengthen the Sufficiency Economy Communities**. Procedia Engineering, Volume ๓๒, ๒๐๑๒, Pages ๑๑๔๗–๑๑๕๑.
- Shazia Nauman , Azhar Mansur Khan, Nadeem Ehsan. (๒๐๑๐). **Patterns of empowerment and leadership style in project environment**. International Journal of Project Management. Volume ๒๘, Issue ๗, October ๒๐๑๐, pages ๖๓๘ – ๖๔๙.
- Tourism of World. (๒๐๑๒). **อุตสาหกรรมท่องเที่ยว: หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**. [www.tourismatbuu.wordpress.com](http://www.tourismatbuu.wordpress.com). เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๖.

การส่งเสริมการท่องเที่ยว เกิดขึ้นโดยพระดำริของพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ครั้งทรงดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการรถไฟ ได้มีการส่งเรื่องราวเกี่ยวกับเมืองไทยไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา ใน พ.ศ. ๒๔๖๗ ได้มีการจัดตั้งแผนกโฆษณาของการรถไฟขึ้น ทำหน้าที่รับรอง และ ให้ความสะดวก แก่นักท่องเที่ยวที่จะเดินทางมาประเทศไทย รวมทั้งการโฆษณาเผยแพร่ประเทศไทย ให้เป็นที่รู้จักของชาวต่างประเทศ มีสำนักงานตั้งอยู่ที่กรมรถไฟ เชียงสะพานพวงศ์ ต่อมาได้ย้ายมาตั้งที่สถานีรถไฟหัวลำโพง เมื่อพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระกำแพงเพชรอัครโยธิน ทรงย้ายไปดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงพาณิชย์ และคมนาคม งานด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้ย้ายไปอยู่ที่กระทรวงพาณิชย์ และคมนาคมด้วย แต่ยังคงทำงานร่วมกับกรมรถไฟ มีสำนักงานตั้งที่ถนนเจริญกรุง หน้าไปรษณีย์กลาง

ที่มา : <http://thai.tourismthailand.org/home/>

#### ๔. สมาคมโรงแรมไทย (Thai Hotel Association: THA)

สมาคมโรงแรมไทย เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการประกอบธุรกิจโรงแรม สร้างความสามัคคีระหว่างสมาชิก แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเชิงวิชาการซึ่งกันและกันคุ้มครองส่งเสริมและรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ประสานงานกับภาครัฐและภาคเอกชนในการอำนวยความสะดวกเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาคมมีนโยบายในการดำเนินงานบริหารสมาคมโดยร่วมประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริหารตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีมาตรฐานมากยิ่งขึ้น

สมาคมโรงแรมไทยก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๖ โดยคณะผู้บริหารโรงแรมและ เจ้าของโรงแรมได้ร่วมกันขออนุญาตจัดตั้งขึ้นโดยในขณะนั้นเรียกว่า “สมาคมโรงแรมเพื่อนักทัศนาจรแห่งประเทศไทย”

ที่มา : <http://www.thaihotels.org/>

#### ๕. สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ หรือ ส.ม.อ. (Professional Tourist Guide Association: PTGA)

สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ เป็นองค์กรที่เป็นศูนย์รวมของผู้ประกอบอาชีพมัคคุเทศก์ เพื่อให้สมาชิกได้พบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเป็นศูนย์สื่อข่าวสารระหว่างสมาชิกของสมาคม นับแต่มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเป็นทางการในสมัย ๓๗๗ นายกรัฐมนตรี จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ พ.ศ. ๒๕๐๓ เป็นต้นมา อาชีพที่เจริญเติบโตควบคู่กันมากับการท่องเที่ยวไทย คือ มัคคุเทศก์ ซึ่งก็ได้มีกลุ่มมัคคุเทศก์จัดพบปะสังสรรค์กันมาเรื่อยๆ จนกระทั่งในปี พ.ศ. ๒๕๑๘ จึงเห็นควรวางระเบียบรวบรวมนักมัคคุเทศก์ให้เป็นปึกแผ่น โดยดำริให้จัดตั้งเป็นสมาคมขึ้น ดังนั้น จึงได้มีการประชุมในหมู่มัคคุเทศก์รุ่นเก่าๆ สมัยนั้นหลายคน ซึ่งสถานที่แห่งแรกที่มีการประชุมกันอย่างเป็นทางการคือ ร้านจิตรโกษา เพื่อร่วมปรึกษาหารือเกี่ยวกับการร่างหลักการและข้อบังคับในการก่อตั้งสมาคมมัคคุเทศก์อาชีพขึ้นมา พร้อมทั้งรวบรวมสมาชิกได้จำนวนประมาณ ๕๐ คน หลังจากนั้น ก็ได้มีการเตรียมการจัดตั้งสมาคมขึ้น ด้วยวัตถุประสงค์เบื้องต้นในการที่จะรักษาผลประโยชน์ให้แก่สมาชิก

ต่อมา จึงได้นำร่างข้อบังคับไปยื่นขอจดทะเบียนต่อสันติบาล กรมตำรวจ และกองวัฒนธรรม กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้เป็น “สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ” ที่ถูกต้องตามกฎหมายทุกประการ เมื่อวันที่ ๒๙ กรกฎาคม ๒๕๑๘

“สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ” เปลี่ยนแปลงชื่อเป็น “สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพแห่งประเทศไทย” ตั้งแต่ได้มีการก่อตั้งและจดทะเบียนสมาคมโดยใช้ชื่อ “สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพ” มาเป็นระยะเวลายาวนานถึง ๓๔ ปี ที่ได้มีความพยายามขอเปลี่ยนแปลงชื่อเพิ่มเติมคำว่า “แห่งประเทศไทย” เป็น “สมาคมมัคคุเทศก์อาชีพแห่งประเทศไทย” มาโดยตลอด แต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จด้วยเหตุผลบางประการของทางราชการ รวมทั้งในสมัยของ นายวิโรจน์ สิตประเสริฐนันท์ ตั้งแต่ที่เริ่มเข้ารับตำแหน่งในปี ๒๕๔๗ จนในที่สุดก็ได้ยื่นขอจดทะเบียนเพิ่มเติมได้สำเร็จ โดยกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ได้รับจดทะเบียนเป็นที่เรียบร้อยเมื่อ วันที่ ๗ ตุลาคม ๒๕๕๑

ที่มา : <http://www.pgathaiguide.com/>