



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความสมดุล
ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี
(พ.ศ. 2566 – 2570)

โดย

นายชวิทย์ ศิริเวชกุล

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

บทคัดย่อ

รายงานส่วนบุคคลฉบับนี้เป็นการจัดทำแผนการปรับโครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย สู่ความสมดุล ปี 2566 - 2570 เพื่อขับเคลื่อนไทยสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ได้แก่ (1) เพื่อศึกษาแนวคิดการจัดทำแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การท่องเที่ยว (ปี พ.ศ. 2561 - 2580) (2) เพื่อสำรวจสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยที่มีผลกระทบต่อการขับเคลื่อนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย และ (3) เพื่อจัดทำแผนปรับโครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความสมดุล ระยะ 3 ปี พ.ศ 2566 - 2570 การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยการใช้ PESTEL Analysis ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และ McKinsey 7's Framework ประเมินปัจจัยภายใน หลังจากนั้นทำวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix โดยทำการศึกษาระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง เดือนเมษายน 2565

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย และสถานะภายในของหน่วยงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) พบว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป และจากภัยคุกคามนอก เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ในขณะที่ ททท. ก็ยังมีข้อจำกัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทฯ เช่น การขาดอำนาจในการสั่งการข้ามหน่วยงาน การขาดทักษะการทำงานด้านการตลาดของบุคลากร ททท. และการจัดทำแผนที่ไม่ชัดเจนของแนวทางการดำเนินงานและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม ททท. ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย จึงเสนอแผนการปรับโครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความสมดุล ปี 2566 - 2570 ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน (2) สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (3) ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การศึกษานี้ มีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ประกอบด้วย (1) ให้ความสำคัญเรื่องการบูรณาการ ความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และหน่วยงานเอกชนทั้งในและต่างประเทศ (2) การขับเคลื่อนการท่องเที่ยวที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดนั้น ควรจะต้องมีการทำการตลาดการท่องเที่ยวที่เหมาะสม (Demand Side) และจะต้องนำเสนอสินค้าและบริการ (Supply Side) ที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม และ (3) จำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจถึงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มอย่างทอ่งแท้ โดยใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำระบบฐานข้อมูลทางการตลาด ซึ่งควรจะมีการเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

คำนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีบทบาทสำคัญสำหรับประเทศไทย โดยในปี 2562 ก่อนจะเกิดสถานการณ์ระบาดของโควิด-19 ประเทศไทยมีรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในภาพรวมทั้งรายได้จากการท่องเที่ยวต่างประเทศ และรายได้จากการท่องเที่ยวในประเทศของไทย รวมกว่า 3 แสนล้านบาท เป็นสัดส่วนร้อยละ 22 ของ GDP รวมของประเทศไทย โดยในปี 2562 ประเทศไทยมีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศจำนวนมากถึง 39.8 ล้านคน จากประเทศต่างๆ ทั่วโลก และมีนักท่องเที่ยวคนไทยจำนวน 172 ล้านคนครั้ง

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในส่วนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยในภาพรวมพบว่าประเทศไทยมีปัญหาต่าง ๆ ที่สืบเนื่องจากการท่องเที่ยวหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาตามนโยบายด้านการพึ่งพิงตลาดใดตลาดหนึ่งเป็นหลัก อาทิ ตลาดนักท่องเที่ยวจีน ตลาดนักท่องเที่ยวรัสเซีย และตลาดนักท่องเที่ยวอินเดีย และปัญหาด้านความแออัดของแหล่งท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวกระจุกตัวเป็นจำนวนมาก ได้แก่ พัทยา ภูเก็ต เชียงใหม่ เป็นต้น ซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหาด้านการท่องเที่ยวล้น (Over Tourism) ของประเทศไทย และปัญหาแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรม ซึ่งนับเป็นปัญหาหลัก และเป็นความท้าทายที่สำคัญของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในการจัดระเบียบอุตสาหกรรมท่องเที่ยวใหม่ (Reset) โดยเฉพาะการปรับสมดุลย์ โครงสร้างตลาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเพื่อความยั่งยืนในอนาคต

ผู้ศึกษาจึงได้จัดทำรายงานการศึกษานี้โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ ได้แก่ McKinsey 7' s และ PESTEL Analysis รวมทั้ง SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อกำหนดเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END's) กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) และมาตรการ หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MENS)

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ ศูนย์ยุทธศาสตร์ศึกษา สถาบันวิชาป้องกันประเทศ และคณะอาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และโอกาสจัดทำแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความสมดุลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ระยะ 3 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานฉบับนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความสมดุลและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยในอนาคตต่อไป

ชววิทย์ ศิริเวชกุล

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 15

9 พฤษภาคม 2565

แบบฟอร์มคำขออนุมัติหัวข้องานวิจัยส่วนบุคคล
หลักสูตรนฤทธรศาสตรบัณฑิต 15
ศูนย์ศึกษานฤทธรศาสตร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เสนอ อาจารย์ที่ปรึกษา

กระผม.....นายชววิทย์ ศิริเวชกุล.....ได้จัดทำโครงงานวิจัย

ในหัวข้อเรื่อง “แผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความสมดุลปี พ.ศ. 2566-2570”
เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จึงขอเสนอเพื่อพิจารณา โดยมีเอกสารที่แนบมาด้วยดังนี้

1. โครงงานวิจัย
2. ประวัติย่อของนักศึกษาหลักสูตรนฤทธรศาสตร

(ลงชื่อ).....นศ.นยศ.15

(นายชววิทย์ ศิริเวชกุล)

...../...../.....

เสนอ อาจารย์ที่ปรึกษา

พิจารณาแล้ว เห็นด้วยกับโครงงานวิจัยที่เสนอ

(ลงชื่อ).....อาจารย์ที่ปรึกษาฯ

(.....)

...../...../.....

สารบัญ

บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
แบบฟอร์มคำขออนุมัติหัวข้องานวิจัยส่วนบุคคล	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	3
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา	3
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์	
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก	5
2.2 สภาวะแวดล้อมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	20
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	24
2.4 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	36
บทที่ 3 แผนขององค์กร	
3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)	43
3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)	44
3.3 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ/กลไก)	48
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์	
ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้	53
บรรณานุกรม	55
ประวัติย่อผู้วิจัย	56

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาวะภายในองค์กร	21
ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	24
ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เปรียบที่สำคัญ	33
ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	34
ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร	42
ตารางที่ 3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน	45
ตารางที่ 3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	46
ตารางที่ 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง	47

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 2.1 จำนวนครั้งการเดินทางในแต่ละพื้นที่ (Arrival) ช่วงทศวรรษที่ผ่านมา	5
แผนภาพที่ 2.2 วิเคราะห์รูปแบบของบริบทอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอนาคต	6
แผนภาพที่ 2.3 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend)	7
แผนภาพที่ 2.4 ระดับหนี้ครัวเรือนของคนไทย	8
แผนภาพที่ 2.5 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนภายในประเทศไทย	8
แผนภาพที่ 2.6 รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนภายในประเทศของไทย	9
แผนภาพที่ 2.7 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมดแบ่งตามประเภทเมือง	9
แผนภาพที่ 2.8 อัตราการเข้าพักของสถานพักแรม (ร้อยละ)	10
เปรียบเทียบก่อนและหลังวิกฤต Covid-19	
แผนภาพที่ 2.9 จำนวนสถานประกอบการที่พักแรม ปี 2561 เทียบกับ ปี 2563	10
แผนภาพที่ 2.10 ค่านิยมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	21
แผนภาพที่ 2.11 แสดงตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Strategic Position)	41
ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่มีส่วนสำคัญในการสร้างรายได้ให้กับประเทศไทยมาอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา สัดส่วนรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (มูลค่ารวมการใช้จ่ายจากตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ) เติบโตจากร้อยละ 9.21 ของ GDP ในปี พ.ศ. 2553 เป็นร้อยละ 17.72 ของ GDP ในปี 2562 และจากข้อมูล UNWTO พบว่าในปี 2562 (ค.ศ.2019) ประเทศไทยได้รับนักท่องเที่ยวต่างประเทศ จำนวน 39,916,251 คน ติดอันดับ 8 ของโลก ขณะที่รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศติดอันดับ 4 ของโลก

อย่างไรก็ดี ความสำเร็จในรูปของจำนวนรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยวที่ติดอันดับต้น ๆ ของโลกนั้น หากพิจารณาในเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในปัจจุบัน พบว่ามีพัฒนาการในทิศทางที่ไม่เหมาะสมในหลายมิติ ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการตลาดที่นำหน้าการพัฒนา เห็นได้จากจำนวนรายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องนั้น เป็นผลจากการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่าการเติบโตของค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักท่องเที่ยว โดยตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2553 - 2562 รายได้จากการท่องเที่ยว มากกว่าร้อยละ 83 ยังกระจุกตัวอยู่ใน 10 จังหวัดหลักได้แก่ กรุงเทพฯ ภูเก็ต ชลบุรี กระบี่ เชียงใหม่ สุราษฎร์ธานี สงขลา พังงา ประจวบคีรีขันธ์ และระยอง ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว ทั้งในแง่ของการกระจายตัวที่มีข้อจำกัดด้านความพร้อมของบุคลากรหลักสาธารณสุข และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่ได้ออกแบบให้สามารถรองรับกับอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และในแง่การสร้างมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสัมพันธ์กับโครงสร้างของตลาดนักท่องเที่ยวที่ยังคงพึ่งพิงตลาดกระแสหลักที่ให้ความสำคัญกับราคาในการตัดสินใจเลือกแหล่งท่องเที่ยวมากกว่าคำนึงถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ โดยนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษที่ต้องการสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง แม้จะมีการเติบโตที่เห็นได้ชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่การขยายตัวยังอยู่ในอัตราต่ำ รวมทั้งไม่สามารถติดตามการเติบโตได้อย่างเป็นระบบ ทำให้ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการขยายตลาด นอกจากนี้ การพึ่งพิงตลาดต่างประเทศเป็นหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพึ่งพิงบางตลาด เช่น ตลาดจีนมากเกินไป ทำให้เกิดความเสี่ยงในการรักษาฐานตลาดในภาพรวม แต่ประเด็นที่น่ากังวลมากที่สุด คือ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว ทั้งด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม ดังนั้น เมื่อการท่องเที่ยวยังคงกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก กระจุกตัวในช่วงวันหยุด นอกจากจะส่งผลให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ในรูปของการกระจายรายได้ ปัญหา Over Tourism ในแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม โดยเฉพาะช่วงวันหยุด ส่งผลให้แหล่งท่องเที่ยวเกิดความเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว จากการไม่คำนึงถึง

Carrying Capacity ตามมาด้วยปัญหาการจัดการขยะ ในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก รวมทั้งความล้าสมัยของกฎหมายในบางเรื่องที่ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริษัทโดยรอบ ทำให้การกำกับดูแลธุรกิจภาคบริการหลากหลายประเภทเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง และมีแนวโน้มจะเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักของการเติบโตที่ยั่งยืน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ ปัญหาห้องพักรวมเกินในหลายพื้นที่ ซึ่งส่งผลกระทบทางลบทั้งด้านการตลาด คือ ทำให้เกิดการสงครามการตัดราคาเพื่อแย่งชิงลูกค้า เกิดทัวร์ศูนย์เหรียญ นอกจากนี้ผู้ประกอบการ และชุมชนที่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กอปรกับขาดการบูรณาการฐานข้อมูลสำคัญที่สามารถสะท้อนทิศทางการเติบโตของอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเหตุการณ์ ส่งผลต่อคุณภาพของการวางแผน และการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ จึงนับเป็นอันตรายอย่างยิ่ง ถ้ายังปล่อยให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยเติบโตภายใต้โครงสร้างในปัจจุบัน โดยเฉพาะในภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับโลกที่จะทวีความรุนแรง ทั้งในรูปแบบการเพิ่มจำนวนประเทศใหม่ ๆ ที่เข้าสู่อุตสาหกรรม การพัฒนาสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวของประเทศคู่แข่งที่อยู่บนฐานการใช้ข้อมูลในการออกแบบความคิดสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่นับวันจะมีความซับซ้อนและแยกเป็นกลุ่มย่อยมากขึ้น

ดังนั้น เมื่อเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ในปลายปี พ.ศ. 2562 ซึ่งปัจจุบันกลายเป็นวิกฤติโลกที่ทำให้เศรษฐกิจทั่วโลกถดถอยตกต่ำอย่างรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอุตสาหกรรมการเดินทางและการท่องเที่ยวที่เคยเติบโตอย่างแข็งแกร่งมาหลายปีได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงที่สุด ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวหดตัวอย่างรวดเร็ว โดยในปี พ.ศ. 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ที่เดินทางมาประเทศไทยมีจำนวนเพียง 6.7 ล้านคน สร้างรายได้เพียง 333,156 ล้านบาท จากเดิมก่อนวิกฤติไวรัสโควิด-19 จะคุกคาม ททท. ได้กำหนดเป้าหมายไว้ถึง 42 ล้านคน* โดยมีเป้าหมายรายได้การท่องเที่ยว จำนวน 2,431,000 ล้านบาท อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาให้เกิดประโยชน์ และ เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส โดยเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่เพื่อให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวลดการก่อให้เกิดผลกระทบทางลบ แต่สามารถสร้างผลกระทบทางบวกในมิติทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยผ่านการปรับโครงสร้างของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เสียสมดุลในมิติต่าง ๆ ไปสู่ตำแหน่งที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต เพื่อให้การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวหลังวิกฤติโควิด-19 ก้าวไปสู่เส้นทางการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 สรรวจสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยครอบคลุมทั้งปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งอดีตและปัจจุบัน สภาพปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงและสัญญาณบ่งชี้ และ แนวโน้มการท่องเที่ยวในอนาคต

1.2.2 จัดทำแผนปฏิบัติการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความสมดุล ปี พ.ศ. 2566 – 2570

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ครอบคลุมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยในภาพรวม ทั้งจากนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย

1.3.2 ศึกษานโยบายและแผนการท่องเที่ยวต่าง ๆ และยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

1.3.3 ศึกษาสถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวโลกและการท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply

1.3.4 ศึกษาสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trend) ด้านการตลาด เทคโนโลยี การแข่งขัน พฤติกรรมและความนิยมของนักท่องเที่ยว

1.3.5 ศึกษาคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

1.3.6 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค

1.3.7 กำหนดแนวทางการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ปี พ.ศ. 2566 -2570

1.4 วิธีการศึกษา

ศึกษาจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ครอบคลุมงานวิจัยและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และ จากข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา โดยวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมของปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย ในมิตินโยบาย มิติเศรษฐกิจ มิติสังคม-วัฒนธรรม มิติเทคโนโลยี มิติสิ่งแวดล้อม และมิติกฎหมาย ด้วย PESTEL Analysis และวิเคราะห์สถานะของปัจจัยภายในการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ด้วย McKinsey 7's Framework แล้วนำปัจจัยภายนอกและภายในมาวิเคราะห์หาประเด็นที่มีความสำคัญด้วย SWOT Analysis หลังจากนั้น จะรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่น่าสนใจในทั้งภายนอกและภายในมาวิเคราะห์เพื่อระบุประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาการท่องเที่ยวด้วยการวิเคราะห์ TOWS Matrix และนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอย่างสมดุล ปี พ.ศ. 2566 – 2570

1.5 ข้อจำกัดของการวิจัย

1.5.1 ระยะเวลาที่จำกัดของการศึกษา

1.5.2 การศึกษาวิจัยภายใต้สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ข้อมูลบางส่วนมีความคลาดเคลื่อน ซึ่งไม่อาจสะท้อนสภาพที่แท้จริงในปัจจุบันได้อย่างสมบูรณ์

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงบริบทสถานะแวดล้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

1.6.2 มีแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อมุ่งสู่ความสมดุลในอนาคต ปี พ.ศ.

2566 – 2570

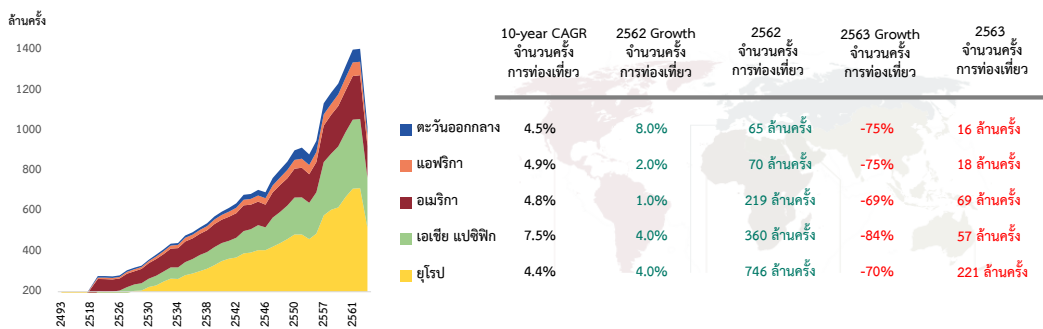
บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก

2.1.1 สถานการณ์การท่องเที่ยวของโลก

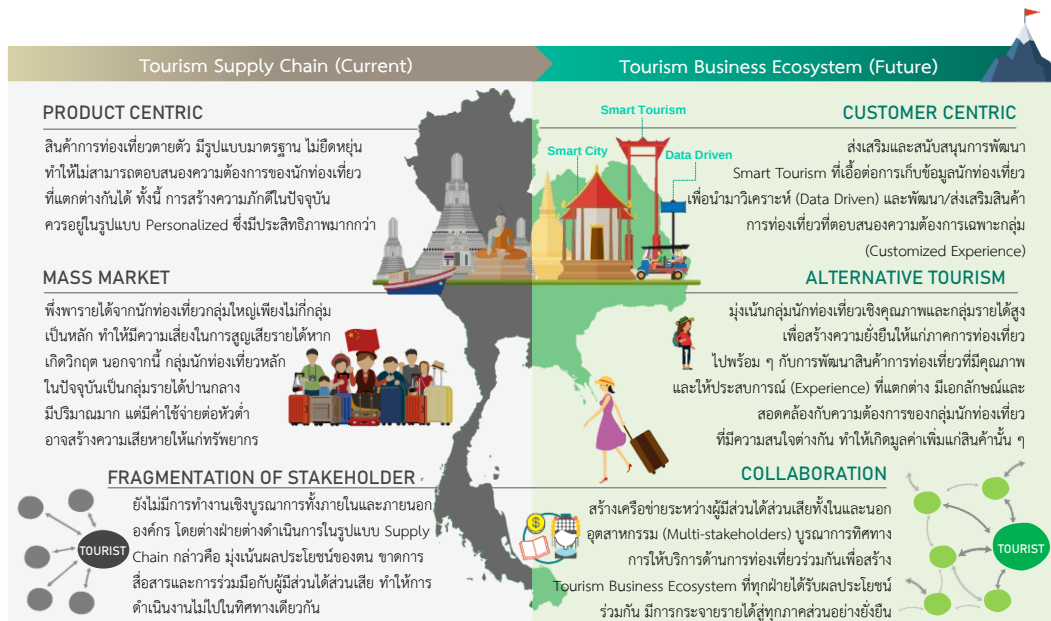
ในช่วงก่อนปี 2563 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐบาลของหลายประเทศได้หันมาให้ความสนใจในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศเพื่อผลักดันให้เป็นกลไกที่สำคัญในการเสริมสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นในช่วงปลายปี 2562 ได้ส่งผลให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก ซึ่งมีความรุนแรงกว่าช่วงสงครามโลกสองครั้งและช่วง Global Financial Global/Subprime Crisis ที่เกิดขึ้นในปี 2551 และส่งผลอย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั่วโลก



ที่มา : UNWTO, Passport Euromonitor 'The Impact of Coronavirus on Travel and Tourism', EMIS

แผนภาพที่ 2.1 จำนวนครั้งการเดินทางในแต่ละพื้นที่ (Arrival) ช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

โดยการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้การเดินทางท่องเที่ยวของโลกหยุดชะงักจากมาตรการจำกัดการเดินทางเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยจากการประมาณการของ UNWTO พบว่าในปี 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ (International Tourist) มีจำนวนลดลงประมาณ 1 พันล้านคน-ครั้ง หรือคิดเป็นการสูญเสียรายได้มากกว่า 1.3 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ. อย่างไรก็ตามหากไม่มีการกลายพันธุ์ของไวรัสจนเกิดการระบาดครั้งใหญ่เกิดขึ้นอีกในอนาคตอันใกล้ คาดว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจะสามารถฟื้นตัวกลับไปสู่จุดเดิมได้ในปี 2566-2567 และคาดว่าจะยังเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตต่อเนื่องในระยะยาวจากพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายเพื่อเดินทางหรือการรับประสบการณ์ผ่านการท่องเที่ยวที่เพิ่มมากกว่าคนรุ่นก่อนหน้า



ที่มา : การวิเคราะห์ของบริษัท Bridge Consulting จำกัด

แผนภาพที่ 2.2 วิเคราะห์รูปแบบของบริบทอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอนาคต

ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้มีการวิเคราะห์และคาดการณ์รูปแบบของบริบทของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต จากการเน้นในเรื่องของ Product Centric หรือ Mass Tourism จะถูกปรับเปลี่ยนไปสู่การมุ่งเน้นผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลายและตอบโจทย์นักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม (Customer Centric) และเน้นการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและมีเอกลักษณ์ที่ตอบสนองต่อกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจแตกต่างกัน

นอกจากนี้ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยจะกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางและการท่องเที่ยวในภาพรวมในอนาคต วิกฤต COVID-19 ในครั้งนี้ส่งผลให้รัฐบาลในหลายประเทศเน้นความสำคัญของความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมากขึ้น ในทุกขั้นตอนของการท่องเที่ยวจึงจะมีมาตรฐานที่ยกระดับสูงขึ้น รวมถึงมีการพัฒนาระบบเพื่อตรวจสอบประวัติการฉีดวัคซีนหรือการเดินทางของนักท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาระบบหนังสือเดินทางสุขภาพแบบดิจิทัล การออกใบรับรองมาตรฐาน และการนำเทคโนโลยี Biometrics มาใช้เพื่อลดขั้นตอนในสถานที่ต่าง ๆ และเพิ่มความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว

ท้ายที่สุดแล้วการรักษาสมดุลระหว่างมิติเศรษฐกิจ-สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการจะเป็นอีกปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย SDG ขององค์การสหประชาชาติ และเกณฑ์ของสภาการท่องเที่ยวยั่งยืนระดับโลก (GSTC) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่หลายองค์กรชั้นนำที่มีส่วนในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวนำมาใช้ โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อหลัก ได้แก่ การจัดการที่ยั่งยืน ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ผลกระทบทางวัฒนธรรม และผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม

2.1.2 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend)

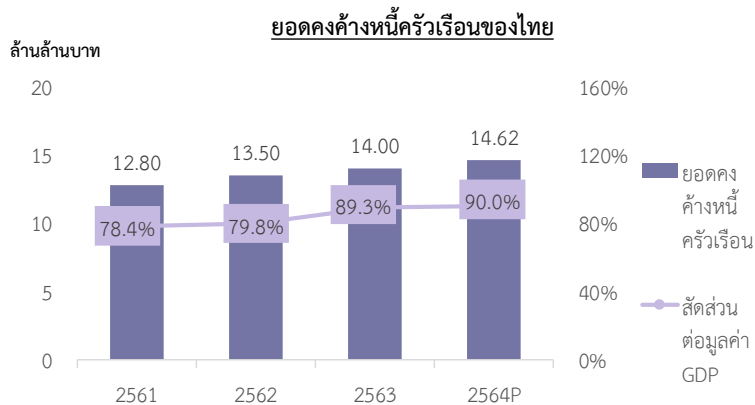
การวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญจะทำให้เราสามารถเข้าใจและคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลถึงอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในระยะยาว โดยสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีดังนี้



แผนภาพที่ 2.3 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend)

2.1.3 สถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย

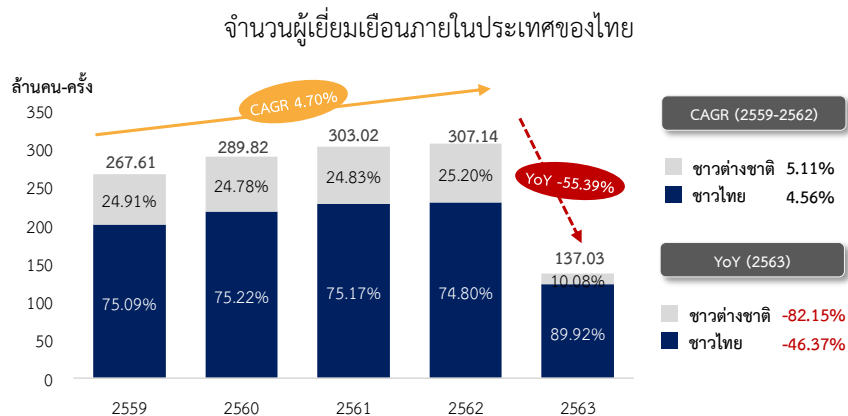
เช่นเดียวกับสถานการณ์การท่องเที่ยวของโลก ประเทศไทยได้รับผลกระทบอย่างมากจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยผลกระทบจาก COVID-19 ต่อการท่องเที่ยวไทยมีค่อนข้างมาก เนื่องจากไทยเป็นประเทศที่พึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศในสัดส่วนที่สูงต่อ GDP โดยในปี 2559-2562 ถึงแม้จำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยจะมากกว่าชาวต่างชาติค่อนข้างมาก แต่มีการสร้างรายได้ต่ำกว่ารายได้ที่ได้จากชาวต่างชาติ ส่งผลให้ในปี 2563 รายได้รวมจากการท่องเที่ยวจึงลดลงในอัตราที่มากกว่าจำนวนนักท่องเที่ยว เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่ลดลงอย่างมากจากมาตรการจำกัดการเดินทางของทั้งประเทศไทยและต่างประเทศ



ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธ.ค. 2563), NESDB (เม.ย. 2564), กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (เม.ย. 2564)

แผนภาพที่ 2.4 ระดับหนี้ครัวเรือนของคนไทย

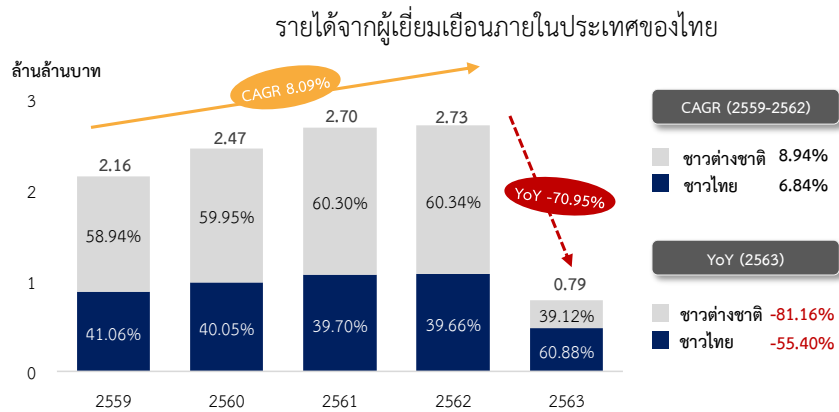
เมื่อทำการเปรียบเทียบข้อมูลสถิติด้านการท่องเที่ยวของไทยในปี 2562 เทียบกับปี 2563 พบว่า ในปี 2562 ผู้เยี่ยมเยือนภายในประเทศไทยมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 307.14 ล้านคน-ครั้ง ประกอบด้วย ชาวต่างชาติ 77.39 ล้านคน-ครั้ง (25.20%) และชาวไทย 229.75 ล้านคน-ครั้ง (74.80%) โดยจำนวนชาวไทยคิดเป็นมากกว่าชาวต่างชาติถึง 3 เท่า ในขณะที่ปี 2563 ผู้เยี่ยมเยือนรวมลดลง 55.39% จากปี 2562 เหลือ 137.03 ล้านคน-ครั้ง โดยชาวต่างชาติลดลง 82.15% เหลือ 13.82 ล้านคน-ครั้ง และชาวไทยลดลง 46.37% เหลือ 123.21 ล้านคน-ครั้ง



ที่มา : สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (เม.ย. 2564)

แผนภาพที่ 2.5 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนภายในประเทศไทย

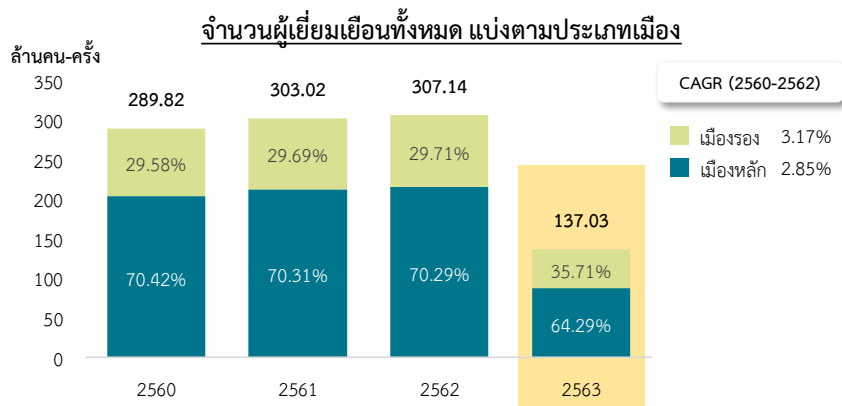
เมื่อเปรียบเทียบรายได้จากการท่องเที่ยว ในปี 2562 รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนของไทยมีมูลค่ารวม 2.73 ล้านล้านบาท เป็นรายได้จากชาวต่างชาติ 1.65 ล้านล้านบาท (60.34%) และชาวไทย 1.08 ล้านล้านบาท (39.66%) ในขณะที่ปี 2563 รายได้รวมลดลง 70.95% เหลือ 0.79 ล้านล้านบาท โดยชาวต่างชาติลดลง 81.16% เหลือ 0.31 ล้านล้านบาท และชาวไทยลดลง 55.40% เหลือ 0.48 ล้านล้านบาท



ที่มา : สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (เม.ย. 2564)

แผนภาพที่ 2.6 รายได้จากผู้เยี่ยมเยือนภายในประเทศของไทย

สำหรับการวิเคราะห์ในมุมมองการท่องเที่ยวระหว่างเมืองหลักและเมืองรอง พบว่าจำนวนผู้เยี่ยมเยือนและรายได้การท่องเที่ยวในเมืองหลักสูงกว่าเมืองรองค่อนข้างมาก เนื่องจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในเมืองหลักที่สูงกว่าในเมืองรอง ทั้งนี้ ในปี 2563 สัดส่วนจำนวนผู้เยี่ยมเยือนและรายได้ในเมืองรองเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า แสดงให้เห็นถึงการกระจายตัวที่เพิ่มขึ้นในเมืองรองจากการลดลงของนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งโดยปกติมีสัดส่วนการท่องเที่ยวในเมืองหลักสูงกว่าคนไทย



ที่มา : สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (เม.ย. 2564)

แผนภาพที่ 2.7 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมดแบ่งตามประเภทเมือง

เมื่อพิจารณาผลกระทบต่อด้านอุปทาน (Supply Side) ของการท่องเที่ยว การระบาดของ COVID-19 ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรมและที่พักอย่างรุนแรง เนื่องจากมาตรการจำกัดการท่องเที่ยวต่าง ๆ ทำให้อัตราการเข้าพักเฉลี่ยจากเดิมที่สูงกว่า 70% ลดลงเหลือเพียง 0-30% หรือต่ำกว่าหลังจากเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 อย่างไรก็ดี ตั้งแต่ ต.ค. 2563 นักท่องเที่ยวต่างชาติเริ่มกลับมาได้ในจำนวนจำกัด ตามมาตรการ Special Tourist Visa (STV) หรือ Sandbox รวมถึงการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทยตามมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ เช่น โครงการเราเที่ยวด้วยกัน แต่โดยรวมแล้วอัตราการเข้าพักโดยรวมยังอยู่ที่ระดับประมาณ 30% เท่านั้นในช่วงที่ไม่ได้มีการจำกัดการเดินทาง

2.1.4 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ถือได้ว่าเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศ ซึ่งมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้านการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวคือยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2.1.5 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 5 การท่องเที่ยว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมีจำนวนทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศได้ถูกกำหนดในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่ 5 ประเด็นการท่องเที่ยว (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยกำหนดเป้าหมาย เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และใช้การท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย ด้วยการรักษาให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลก และการพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ มุ่งเน้นดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ ควบคู่กับการพัฒนาและสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวในสาขาการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูง ควบคู่กับการชูจุดเด่นด้านวัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย และให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อม โดยแผนแม่บทฯ ประเด็นการท่องเที่ยว มีการแบ่งการท่องเที่ยวออกเป็น 6 เรื่องที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม มุ่งเน้นการสร้างสรรค์คุณค่าให้แก่สินค้าและบริการการท่องเที่ยวมุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผสมผสานกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ให้กับนักท่องเที่ยว

แนวทางการพัฒนา

- (1) สร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการบนฐานของทุนทางวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น ได้แก่ แหล่งอุทยานประวัติศาสตร์ เมืองมรดกโลก โบราณสถานเมืองเก่า ย่านการค้าวิถีชีวิตลุ่มน้ำ สินค้าชุมชน อาหารไทย และแพทย์แผนไทย เพื่อนำมาสร้างสรรค์คุณค่า และมูลค่าผ่านองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการออกแบบเพื่อสร้างสรรค์เป็นสินค้า รวมถึงการพัฒนากิจกรรมและบริการรูปแบบใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวโดยชุมชน การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยววิถีพุทธ การท่องเที่ยวกลุ่มมุสลิม เป็นต้น
- (2) พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ การส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และการออกแบบ การสร้างนวัตกรรม การส่งเสริมการลงทุน การสร้างเครือข่ายวิสาหกิจการท่องเที่ยว การสื่อสารและการคมนาคม การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การส่งเสริมการตลาด และการสร้างเรื่องราวเพื่อบอกเล่านักท่องเที่ยว เป็นต้น
- (3) เสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อให้มีทักษะและองค์ความรู้ในธุรกิจตลอดห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยว ทั้งด้านการออกแบบการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยี การบริหารจัดการธุรกิจและการตลาด เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นของสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดท่องเที่ยว
- (4) ส่งเสริมการจัดทะเบียน การคุ้มครอง การใช้ทรัพย์สินทางปัญญาและภูมิปัญญา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาต่อยอดไปสู่การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และการเป็นเมืองศูนย์กลางการท่องเที่ยวของ ภูมิภาค ได้แก่ แหล่งประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรมไทย มรดกทางวัฒนธรรม กิจกรรมและสินค้าของชุมชน อาหารไทย และการแพทย์แผนไทย
- (5) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวโดยการนำเสนอเอกลักษณ์ของประเทศไทยและของแต่ละท้องถิ่น ให้เป็นที่เข้าใจในเวทีโลก ผ่านสื่อสร้างสรรค์และนวัตกรรมทางสื่อต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมการสื่อสารเรื่องราวอันเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละภูมิภาคและจังหวัดต่าง ๆ ผ่านการพัฒนาแบรนด์และการสื่อสาร เรื่องราวอย่างสร้างสรรค์ผ่านช่องทางการตลาดที่เป็นที่นิยมในกลุ่มเป้าหมาย

2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุมการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขันระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบธุรกิจ หรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้การจัดการธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม รวมถึงการสร้างเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

แนวทางการพัฒนา

- (1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของเมืองท่องเที่ยวเชิงธุรกิจให้มีความพร้อมสำหรับการเดินทางเพื่อประกอบธุรกิจ การจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ รวมถึงส่งเสริมการกระจายของการท่องเที่ยวธุรกิจไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพในการเป็นจุดหมายปลายทางของการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานหรือกิจกรรมพิเศษ และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการจัดแสดงผลงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการจัดแสดงผลงานจริงและในรูปแบบเสมือนจริง
- (2) สนับสนุนมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมทั้งสร้างความพร้อมของธุรกิจที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าและระบบนิเวศของการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ เช่น โรงแรม ที่พัก ร้านอาหาร การจัดเลี้ยง ของที่ระลึก บริการโลจิสติกส์ สถานบันเทิง ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจการจัดงาน เป็นต้น และส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมวิสาหกิจเริ่มต้น และชุมชนท้องถิ่น ในการนำเสนอสินค้าและบริการเพื่อรองรับการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ รวมถึงการสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง
- (3) ส่งเสริมการตลาดและสนับสนุนการเป็นเจ้าภาพจัดงานในระดับนานาชาติ รวมทั้ง ประชาสัมพันธ์เมือง/พื้นที่ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจและส่งเสริมกิจกรรมที่ไทยมีศักยภาพในการเดินทางท่องเที่ยว เพื่อจูงใจให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ทั้งก่อน ในระหว่าง และหลังการประกอบธุรกิจหรือการทำ กิจกรรมต่าง ๆ ต่อยอดอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ รวมถึงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การกีฬา เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเข้าถึง การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดเวทีเจรจาการค้าและการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย สนับสนุนการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

แนวทางการพัฒนา

- (1) ยกระดับคุณภาพการให้บริการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้ได้มาตรฐานระดับสากลทั้งคุณภาพของสถานประกอบการและคุณภาพของผู้ให้บริการที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญ ให้ความสำคัญเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยในสถานประกอบการ ซึ่งครอบคลุมการให้บริการในธุรกิจสปาและบริการเสริมความงาม นวดแผนไทย โยคะ การดูแลผู้สูงอายุ สถานพักฟื้นเพื่อการฟื้นฟูสุขภาพและการผ่อนคลาย
- (2) สร้างสรรค์การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพรูปแบบใหม่บนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีศักยภาพในการบำบัด ฟื้นฟู รักษาสุขภาพ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และเอกลักษณ์ความเป็นไทย ในการให้บริการ พร้อมทั้งสร้างความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากลและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น การใช้พุร้อน น้ำแร่ สปาโคลน เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ เป็นต้น
- (3) พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้านแพทย์แผนไทยให้มีมาตรฐานระดับสากลและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยการวิจัย พัฒนานวัตกรรมต่อยอดให้เกิดสินค้าใหม่ และการแปรรูปผลิตภัณฑ์ พร้อมสร้างความเชื่อมั่นของผู้บริโภคต่อผลิตภัณฑ์การแพทย์แผนไทย
- (4) ส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวทางการแพทย์ที่ไทยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อสร้างการรับรู้อย่างแพร่หลายในตลาดกลุ่มเป้าหมายหรือกลุ่มตลาดที่มีความสนใจเฉพาะด้าน ได้แก่ ศัลยกรรมเสริมความงาม การตรวจสุขภาพประจำปี ทันตกรรม จักษุวิทยา การรักษาภาวะผู้มีบุตรยาก ศัลยกรรมกระดูกและผ้าตัดหัวใจ เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการทางการแพทย์ครบวงจรของไทย

4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ เน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวไทย เป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญ โดยการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวรวมถึงบริบทของชุมชนในพื้นที่

แนวทางการพัฒนา

- (1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยวให้เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยว ทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ เพื่อรองรับการท่องเที่ยวก่อน ระหว่าง และหลังการโดยสารด้วยเรือ สำราญและเรือยอร์ช โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากร แหล่งท่องเที่ยวทั้งปะการัง ชายหาด และคุณภาพน้ำ รวมทั้งสร้างสรรค์และยกระดับกิจกรรมการท่องเที่ยวให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการกระจายกิจกรรมในพื้นที่ต่าง ๆ การสร้างความพร้อมให้แก่ชุมชนเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวในพื้นที่ท่องเที่ยวที่มีศักยภาพตามแนวชายฝั่งและหมู่เกาะ ทั้งฝั่งอ่าวไทยและอันดามัน และตามลุ่มน้ำที่สำคัญ เช่น ลุ่มน้ำเจ้าพระยา ลุ่มแม่น้ำโขง เป็นต้น
- (2) ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำ ทั้งท่าเรือสำราญในประเทศไทย เพื่อปรับบทบาทของท่าเรือในประเทศจากท่าเรือแวะพักเป็นท่าเรือหลักท่าเรืออื่น ๆ ที่ใช้สำหรับการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน ตลอดจนการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในเรื่องความสะอาดและมาตรฐานด้านความปลอดภัย
- (3) พัฒนาและปรับปรุงปัจจัยสนับสนุนการท่องเที่ยวทางน้ำในทุกมิติ เช่น ความปลอดภัย ในการเดินทาง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการเดินทางข้ามแดนของบุคคลและตัวเรือ และความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยว โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรที่มีความถนัดเฉพาะทางเพื่อรองรับ ภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ
- (4) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทางน้ำ แหล่งท่องเที่ยว และกิจกรรมท่องเที่ยวต่อเนื่องในทุกรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมการทำตลาดรูปแบบใหม่บนพื้นฐาน ของเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของนักท่องเที่ยว และธุรกิจสายการเดินทาง ซึ่งถือเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการใช้จ่ายสูง รวมทั้งนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวและกิจกรรมการท่องเที่ยว ให้

เชื่อมโยงกับเส้นทางการท่องเที่ยวทางทะเล ชายฝั่ง และลุ่มน้ำสายสำคัญ

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค สนับสนุนการยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน รางน้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน

แนวทางการพัฒนา

- (1) พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างประเทศในภูมิภาค โดยใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมที่มีในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใหม่ตามแผนพัฒนาในอนาคตทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ รวมทั้งส่งเสริมและบูรณาการความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวภายใต้กรอบความร่วมมือใน ระดับอนุภูมิภาคและอาเซียน อาทิ กรอบความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง การพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย-มาเลเซีย-ไทย และการพัฒนาตามแนวระเบียงเศรษฐกิจ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวยังรวมถึงการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวเชิงศิลปวัฒนธรรม เมืองประวัติศาสตร์ และเมืองมรดกโลกภายในอนุภูมิภาค
- (2) อำนวยความสะดวกในการเดินทางระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาและยกระดับพิธีผ่านแดนของการเดินทางในทุกรูปแบบอย่างไร้รอยต่อ การปรับปรุงและแก้ไขกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเดินทางข้ามแดนของนักท่องเที่ยว และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ความรู้เผยแพร่ข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเดินทางแก่นักท่องเที่ยว
- (3) ส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวระหว่างประเทศร่วมกันให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ โดยการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ และสร้างแรงจูงใจแก่นักท่องเที่ยว บนฐานอัตลักษณ์ร่วมกันของอนุภูมิภาคและภูมิภาค เพื่อให้ประเทศไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนเป็นที่รู้จักและเป็นจุดหมายปลายทางร่วมของนักท่องเที่ยวทั่วโลก

6) การพัฒนาระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของประเทศ เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่แหล่งท่องเที่ยว สินค้า และบริการทางการท่องเที่ยวของไทย

แนวทางการพัฒนา

- (1) ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดจากกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกมิติ รวมถึงคุณภาพมาตรฐานของสินค้า บริการ และสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อสุขภาพของนักท่องเที่ยว โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคที่เกี่ยวข้องและอาสาสมัครด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ
- (2) พัฒนาและฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทั้งชายหาด ชายฝั่งทะเล เกาะและหมู่เกาะ แหล่งวัฒนธรรม และสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น เพื่อรองรับกิจกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบและการท่องเที่ยวเพื่อคนทั้งมวล โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของการท่องเที่ยวและการบริหารจัดการแบบบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม
- (3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว ทั้งทางถนน ทางราง ทางน้ำ และทางอากาศ เพื่อพัฒนาและเชื่อมโยงการท่องเที่ยวในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เช่น พื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันตก พื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำโขง และพื้นที่แอ่งประวัติศาสตร์ลุ่มน้ำภาคกลาง เป็นต้น
- (4) พัฒนาชุมชน ผู้ประกอบการ และบุคลากรด้านการท่องเที่ยวทุกภาคส่วนให้มีความพร้อม ในการรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและ ประชาชนในการพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่
- (5) ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีด้านการท่องเที่ยวของไทย ทั้งแหล่งท่องเที่ยว สินค้า บริการ และยานการค่าที่เชื่อมโยงการท่องเที่ยว รวมทั้งจัดทำเส้นทางการท่องเที่ยว เชื่อมโยงทั้งในและต่างประเทศให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่
- (6) สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารจัดการการท่องเที่ยว การพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว และการพัฒนาฐานข้อมูลกลางด้านการท่องเที่ยว เพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการอำนวยความสะดวกให้แก่ักท่องเที่ยว

นอกจากนี้ประเด็นแผนแม่บทอื่น ๆ อีกหลายด้านก็เป็นสิ่งที่ควรพิจารณา เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของชาติ และในหลายประเด็นยังเกี่ยวเนื่องต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ซึ่งได้แก่ด้านต่างๆ ดังนี้

แผนแม่บทประเด็นที่ 6 : พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ

ประเทศไทยเน้นการพัฒนาเมืองหลวงโดยขาดการพัฒนาเมืองในภูมิภาค ทรัพยากรในเมืองและการให้บริการระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสาธารณูปการถึงขีดจำกัด ไม่สามารถรองรับอุปสงค์การขยายตัวทางเศรษฐกิจของทั้งประเทศได้ แผนแม่บทมีเป้าหมายในการพัฒนาเมืองให้เป็นเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ สามารถรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ทุกกลุ่ม โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาพัฒนาระบบบริหารจัดการเมือง

แผนแม่บทประเด็นที่ 7 : โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่ผ่านมประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศที่ครอบคลุมพื้นที่/รองรับความต้องการของประชาชนทั้งในระดับครัวเรือน อุตสาหกรรมและการท่องเที่ยวได้ในระดับหนึ่ง แต่ด้วยมีความท้าทายจากภายนอกและภายใน ทักษะความสามารถของแรงงาน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน

แผนแม่บทประเด็นที่ 9 : ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ศักยภาพในการคิดค้นนวัตกรรม โครงสร้างพื้นฐาน และแรงงานทักษะ มีการพัฒนาช้าเมื่อเทียบกับประเทศกำลังพัฒนาในภูมิภาคเดียวกัน และเป็นปัญหาหลักในการทำธุรกิจในไทย เพื่อให้ประเทศไทยกลับมามีการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้นและหลุดพ้นกับดักรายได้ปานกลาง เขตเศรษฐกิจพิเศษจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของไทย

แผนแม่บทประเด็นที่ 18 : ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน

ทรัพยากรทางธรรมชาติถูกนำไปใช้ในการพัฒนาจำนวนมาก ก่อให้เกิดความเสื่อมโทรมอย่างต่อเนื่อง พื้นที่ป่าไม้ ทรัพยากรดินและน้ำเสื่อมโทรม ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและต้นทุนทางเศรษฐกิจ การกำหนดทิศทางการพัฒนาที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมจึงเป็นเรื่องสำคัญไม่ว่าจะเป็น การอนุรักษ์ รักษา พื้นฟูและสร้างฐานทรัพยากรธรรมชาติใหม่

2.1.6 แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564-2565

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้สภาวะแวดล้อมในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก รัฐบาลจึงได้ทบทวนแนวทางการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ และจัดทำแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564-2565 เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ให้มากขึ้น มีเป้าหมาย คือ “คนสามารถยังชีพอยู่ได้ มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ และมีการวางรากฐานเพื่อรองรับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจใหม่” โดยมีประเด็นการพัฒนา สรุปได้ดังนี้

- (1) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy)
- (2) การยกระดับขีดความสามารถของประเทศ เพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Future Growth)
- (3) การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Human Capital)
- (4) การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ (Enabling Factors)

ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในแผนฯ นี้ให้เน้นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของไทยในฐานะประเทศที่ปลอดภัยจากโรคระบาด เพื่อให้เป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวของกลุ่มผู้มีกำลังซื้อสูง และการท่องเที่ยวแบบเที่ยวไปด้วยทำงานไปด้วย

2.1.7 แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2564-2565

พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ เพื่อให้การท่องเที่ยวไทยมีการบริหารและแนวทางการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการพัฒนาการท่องเที่ยวในภาพรวมของประเทศ ซึ่งแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ นี้มาสาระสำคัญในการมุ่งเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทั้งด้านการเพิ่มการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ และการส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของภูมิภาค มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ :

“เข้มแข็งจากภายใน – ฟื้นตัวอย่างมีความรับผิดชอบ - จุดเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของภูมิภาค”

เป้าหมาย :

- (1) การท่องเที่ยวในประเทศไทยมีการใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
- (2) เป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวคุณภาพ
- (3) เป็นศูนย์กลางเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของภูมิภาค

2.2 สภาวะแวดล้อมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีจุดเริ่มต้นจากการจัดตั้ง “องค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” มีชื่อย่อว่า “อ.ส.ท.” โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยว พ.ศ. 2502 โดยองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแต่เดิมนั้นมีหน้าที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นส่วนใหญ่ ต่อมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้ขยายตัวอย่างกว้างขวางรวดเร็ว จำเป็นต้องปรับปรุงอำนาจหน้าที่ของ อ.ส.ท. ให้มีขอบเขตการปฏิบัติงานกว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการพัฒนา อนุรักษ์ทรัพยากรทางการท่องเที่ยว และการส่งเสริมเผยแพร่ จึงได้มีการนำเสนอร่างพระราชบัญญัติ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ ร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้หน่วยงานการท่องเที่ยวของรัฐ มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบในการพัฒนาส่งเสริมเผยแพร่ และ ดำเนินกิจการเพื่อเป็นการริเริ่มให้มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ตลอดจนคุ้มครองความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว ด้วย สภานิติบัญญัติแห่งชาติซึ่งทำหน้าที่รัฐสภาในการประชุมครั้งที่ 41 วันศุกร์ที่ 20 เมษายน 2522 ได้พิจารณาร่างพระราชบัญญัติทั้ง 2 ฉบับ แล้วปรากฏว่า ร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไม่ผ่านการพิจารณา ส่วนพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ผ่านการพิจารณาประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 96 ตอนที่ 72 วันที่ 4 พฤษภาคม 2522 จัดตั้ง “การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย” ขึ้น มีชื่อย่อว่า “ททท.”

2.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์ :

“ททท. เป็นผู้นำในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมอย่างยั่งยืน”

พันธกิจ :

1. ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) ให้พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพอย่างยั่งยืน
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการตลาดและบริการข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยวที่ครบถ้วน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค่านิยม :

“TAT SPIRITS”



แผนภาพที่ 2.10 ค่านิยมของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

2.2.2 การวิเคราะห์สภาวะภายในของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การประเมินปัจจัยภายในของ ททท. จะใช้กรอบแนวคิด McKinsey 7'S Framework ซึ่งเป็นแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) 7 ด้าน ที่มีผลสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์จะชี้ให้เห็นช่องว่างในการพัฒนา นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อปิดช่องว่างเหล่านั้นที่จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style) บุคลากรในองค์กร (Staff) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill) และ ค่านิยมขององค์กร (Shared Value) โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาวะภายในขององค์กร

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว
โครงสร้างองค์กร (Structure)	โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเป็นรูปแบบ Functional-based ซึ่งไม่เอื้อต่อการทำงานข้ามหน่วยงานแบบบูรณาการ รวมถึงการทำงานในลักษณะงานที่เป็น Networking ที่มุ่งทำงานแบบประสานพลังงาน (Collaboration) และการเป็น Strategic Partner ใน Value-Chain ที่เอื้อต่อการ

	สร้างสรรค์สิ่งใหม่ จึงควรมีการปรับเปลี่ยนและจัดการให้เกิดความยืดหยุ่นและคล่องตัวให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากขึ้น
ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills)	- จากการประเมิน Core Competency ของผู้บริหาร พนักงานปฏิบัติการและลูกจ้าง ททท. ในปี 2563 พบว่า ยังมีช่องว่างในการพัฒนา โดยระดับผู้บริหาร มีช่องว่างที่ต้องพัฒนาทักษะปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovation & Creativity) สูงที่สุดในขณะที่ พนักงานระดับปฏิบัติการและลูกจ้าง มีช่องว่างด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) สูงสุด - ในขณะที่ การประเมิน Functional Competency พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการและลูกจ้าง ททท. มีช่องว่างในการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) สูงสุดเมื่อเทียบกับทักษะอื่น ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จะสนับสนุนการทำงานขององค์กรให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล
บุคลากรในองค์กร (Staff)	- ข้อมูล ณ วันที่ 17 กรกฎาคม 2563 พบว่าพนักงาน ททท. มีวุฒิการศึกษาหลากหลายซึ่งเป็นประโยชน์ในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ บุคลากรด้านการตลาดโดยตรงมีเพียง 3% เท่านั้น และเนื่องจาก ททท. มีภารกิจด้านการตลาดเป็นหลัก จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ด้านการตลาดให้แก่บุคลากรปัจจุบันเพิ่มขึ้น หรือวางแผนจัดสรรบุคลากรทางการตลาดเพิ่มขึ้น - นอกจากนี้ จากการประเมินรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า ประเด็นที่ ททท. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ คือ ยังขาดการวิเคราะห์และการวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) เพื่อใช้ในการบริหารอัตรากำลัง

ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	● จากการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ปี 2562 พบว่า ประเด็น “ระบบงานใน ททท. ที่นำเทคโนโลยีทันสมัยมาช่วยให้งานคล่องตัวและลดขั้นตอนการทำงาน” เป็น 1 ใน 4 ประเด็นหลักที่เป็น Pain หรือความต้องการของพนักงานที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Desire) และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ ● นอกจากนี้ จากการประเมินรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการออกแบบระบบงาน เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objective พบว่า ททท. ยังต้องมีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายในอนาคต
ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรม ของผู้บริหารองค์กร (Style)	● ที่ผ่านมาผู้บริหาร ททท. ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานต่อการขับเคลื่อนองค์กร ● จากผลการประเมินสมรรถนะทางการบริหาร (Managing Competency) : ผู้บริหาร ททท. ทุกระดับจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการจูงใจและพัฒนาบุคลากร (Influencing and Developing others) รองลงมา คือ ทักษะการนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) และการบริหารกลยุทธ์ (Managing Strategy) ● นอกจากนี้ จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ปี 2562 ในปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา ททท. ได้จัดทำแผนเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำที่ดูแลคนและพลังทางบวก เพื่อส่งเสริมความผูกพันของพนักงานระดับหน่วยงานให้มากขึ้น
ค่านิยมร่วม (Shared Valued)	● ททท. มีค่านิยมที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายในระยะยาว รวมถึงมีแนวทางในการเสริมสร้างค่านิยมที่กำหนดไว้ โดยกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ

	สื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) อย่างไรก็ดี จากโครงการประเมินผลพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมองค์กร ปี 2563 พบว่ามีคะแนนอยู่ที่ 83.28% ลดลงจากปีก่อน 2.45% ททท. จึงต้องให้ความสำคัญในการสื่อสารและพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมองค์กร
กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	มีแผนกลยุทธ์ขององค์กร ที่ครอบคลุมการดำเนินการในระดับอุตสาหกรรมและการดำเนินงานขององค์กร ททท. โดยในส่วนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีกลยุทธ์การดำเนินงานมุ่งเน้นการสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวและการขยายฐานจำนวนนักท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ในส่วนขององค์กรมีกลยุทธ์เน้นความสำคัญ เรื่องการเพิ่มทักษะในการทำงาน และการบูรณาการการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอก เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการท่องเที่ยวไทยเพื่อสรุปเป็น โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ตลอดจนเพื่อค้นหาศักยภาพ (Strengths) และจุดด้อย (Weaknesses) ของการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวของไทยสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์ PESTEL

การวิเคราะห์ด้วย PESTEL Analysis จะทำให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมทางการท่องเที่ยวโดยรวม และทำให้เข้าใจปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 6 ปัจจัย และได้ผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ประเด็นการวิเคราะห์	ผลกระทบต่อการท่องเที่ยว
ปัจจัยด้านการเมือง	รัฐบาลให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว โดยมีเป้าหมายสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวม

(Political Factor)	ด้านการท่องเที่ยวต่อ GDP เพิ่มขึ้น เพิ่มสัดส่วนรายได้เมืองรอง และเพิ่มอันดับขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม สิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว ปรับปรุงและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมระบบความปลอดภัยในแหล่งท่องเที่ยว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว ตลอดจนพัฒนาบุคลากรและผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวในทุกกระดับ (ที่มา ร่างพ.ร.บ. งบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2563) ● มาตรการด้านการเงินการคลัง การคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม VAT Refund ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยเพิ่มร้านค้าที่สามารถรอทำรายการคืน VAT Refund เพิ่มจุดให้บริการในพื้นที่เมือง คืนภาษีในรูปแบบเงินสด ณ จุดขาย ● การแบ่งเงินจากมาตรการชอฟต์โลน ภายใต้มาตรการดูแลและเยียวยาผลกระทบไวรัสโควิด-19 ระยะที่ 1 ให้กับธนาคารออมสิน เพื่อปล่อยกู้ให้แก่ผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวเป็นการเฉพาะ เพื่อประกอบให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดได้
ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor)	● จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติทั่วโลกในปี 2562 ประมาณ 1.5 พันล้านคนมีอัตราการเติบโตอยู่ที่ 4% แต่ในปี 2563 มีการคาดการณ์ว่ารายได้จากภาคการท่องเที่ยวของทั้งโลกจะลดลงไม่ต่ำกว่า 20%-30% (1 ใน 3 ของรายได้จากการท่องเที่ยวในปี 2562) เนื่องจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 ● แนวโน้มเศรษฐกิจจีนในปี 2562 เติบโต 6.1% หดตัวจาก 6.6% ในปี 2561 และคาดว่าจะชะลอตัวต่อเนื่องเติบโตที่ 5.7% ในปี 2563 เนื่องจากสงครามการค้าที่ส่งผลกระทบต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจจีน ● อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทยอยู่ที่ 2.40% ในปี 2562 ในขณะที่แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2563 คาดว่าจะอัตราการเติบโตที่ -6.7% เนื่องจากการ

	ระบาดของโควิด ความล่าช้าของงบประมาณ และค่าเงินบาทแข็งตัวที่จะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และจะพลิกกลับมาเติบโตที่ 6.1% ในปี 2564
ปัจจัยด้านสังคม-วัฒนธรรม (Socio-Cultural Factor)	● แนวโน้มสังคม Aging Society และอัตราการเกิดที่ลดลง จะทำให้ธุรกิจการท่องเที่ยวต้องเตรียมพร้อมการบริการที่รองรับ ● พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไปโดยมองหาความคุ้มค่า ใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลเอง และมุ่งเน้นประสบการณ์ ● แนวโน้มการท่องเที่ยวในปี 2563 จะมีความโดดเด่นในเรื่องเที่ยวคนเดียว (Solo Travel) เที่ยวรักษ์โลก (Eco-tourism) เที่ยวแบบ Local Experience เที่ยวด้วยตัวเอง (FIT) เที่ยวระหว่างการเดินทางไปทำธุรกิจ (Bleisure Travel) เที่ยวในกลุ่ม Active Senior เที่ยวเมืองรองนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับสัตว์เลี้ยง การท่องเที่ยวที่มากกว่า 2 เจเนอเรชั่น เที่ยวแบบ Travel Tech ● นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ ดังนี้ 1. เจเนอเรชั่น อัลฟ่า (เกิดหลังปี 2553) ใน 10 ปีข้างหน้าจะเริ่มออกเที่ยวเอง คาดการณ์ว่าจะใช้ดิจิทัลขั้นสูงที่วางแผนในคลิกเดียว 2.การทำงานไปเที่ยวไป-เดินทางเพื่อไปทำงาน ทำให้ “ทริปเดินทางเพื่อธุรกิจ” จะยิ่งมีมากขึ้นเพื่อนำคนเหล่านี้ไปประชุมงาน 3.Staycation จะได้รับความนิยมมากขึ้น การย้ายที่ไปท่องเที่ยวในจังหวัดของตัวเองหรือจังหวัดใกล้เคียง กำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor)	● เทคโนโลยีดิจิทัลจะเปลี่ยน “นักท่องเที่ยว” ให้เป็น “นักเดินทาง” ขณะที่ “ตัวแทนจากองค์กรท่องเที่ยว” จะกลายเป็น “ผู้ให้คำแนะนำ” เท่านั้น ● AR (Augmented Reality) และ VR (Virtual Reality) การนำเสนอข้อมูลเชิงเสมือนผสมผสานกับโลกของความเป็นจริง โดยเริ่มมีการประยุกต์ใช้ AR ทั้งการฉายภาพวิวทิวทัศน์ในระบบ 3 มิติ เพื่อให้ผู้บริโภคได้

	เห็นก่อนนำมาตัดสินใจในการเลือกเดินทางไปยังสถานที่นั้น ๆ ● บล็อกเชน (Block Chain) เทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความแม่นยำและปลอดภัยของข้อมูล เช่น การชำระเงินในต่างประเทศ ● การส่งคำขอ VISA ผ่านระบบออนไลน์เช่น E-VISA ● เทคโนโลยีเพื่อการจดจำ (Recognition) การจดจำข้อมูลด้วยใบหน้า ลายนิ้วมือ หรือดวงตา การบริการมีศักยภาพที่ดีขึ้น เช่น สนามบินในการใช้ Biometric Passport โรงแรมสามารถใช้ข้อมูลเพื่อคัดกรองนักท่องเที่ยว หรืออาจจะใช้เพื่อตรวจจับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ● สมาร์ทโฟน ปัจจุบันนักท่องเที่ยว 45% ใช้สมาร์ทโฟนดำเนินการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับแผนท่องเที่ยว ● ผู้ช่วยเสมือนอัจฉริยะ ซึ่งจะมีความคล้ายคลึงกับ Siri หรือ Alexa ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือหรือให้ประสบการณ์เฉพาะเกี่ยวกับการท่องเที่ยว การเลือกใช้เทคโนโลยีและพัฒนาผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวให้ตรงกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น การทำการตลาดบนโลกออนไลน์ โดยเพิ่มช่องทางหลากหลายขึ้น โดยไปอยู่ในทุก ๆ แพลตฟอร์ม เช่น เว็บไซต์ของผู้ประกอบการ สื่อสังคมออนไลน์ หรือผ่าน OTAs (Online Travel Agent)
ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor)	● การท่องเที่ยวที่สนับสนุนกิจกรรมชดเชยคาร์บอน (Carbon Offsetting) ที่ให้ความสนใจวิกฤตทางสภาพอากาศและพยายามลดผลกระทบจากการท่องเที่ยว โดยเริ่มจากธุรกิจการบิน นักท่องเที่ยวคาดหวังว่าผู้ประกอบการการท่องเที่ยวจะช่วยเหลือเกี่ยวกับกิจกรรมชดเชยคาร์บอน ● การพักในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Hotels) นักท่องเที่ยวเลือกพักในที่พักสิ่งแวดล้อมจากการสำรวจบนเว็บไซต์ Booking.com พบว่า 70% ของนักท่องเที่ยวเลือกที่พักที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แต่ 72% ไม่ทราบข้อมูลว่ามีการให้บริการของที่พักที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การผลิต

	พลังงานสีเขียว การรีไซเคิล และการซื้อผลผลิตหรืออาหารออร์แกนิก จากท้องถิ่นเป็นสิ่งที่นักท่องเที่ยวต้องการมากขึ้น ● นักเดินทางมากกว่า 1 ใน 4 ยังต้องการทางเลือกในการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยเฉพาะนักเดินทางจากประเทศสิงคโปร์ ไทยและอินโดนีเซีย โดย 32% ของนักเดินทางชาวไทย ต้องการทางเลือกในการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งสืบเนื่องมาจากข่าวการปิดอ่าวมาหยาในประเทศไทย เพื่อฟื้นฟูธรรมชาติเมื่อไม่นานมานี้ ทำให้นักเดินทางอยากมีส่วนร่วมช่วยรักษาสภาพแวดล้อม
ปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)	● นโยบายภาครัฐในการบรรเทาผลกระทบต่อภาคธุรกิจการท่องเที่ยว ปี 2563 จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และความขัดแย้งทางการค้าระหว่างประเทศไทยด้วย มาตรการด้านภาษี และ มาตรการด้านการเงิน ● การยกเว้นวีซ่า การยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา (กฎระหว่าง ฉบับที่ 358 พ.ศ. 2563) สำหรับ เงินสนับสนุนและชดเชยตามมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ กำหนดให้เงินที่ได้มาจากการซื้อสินค้าหรือรับบริการผ่านชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเงินที่ได้รับยกเว้นไม่ต้องคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ ● การอำนวยความสะดวกนักท่องเที่ยวด้านมาตรการตรวจลงวีซ่า 3 ฉบับ คือ 1. Double Entries VISA 2. Re-Entry Permit และ 3. หลักเกณฑ์ด้านบทที่ ครม. ได้ให้ความเห็นชอบแล้ว รวมถึงการเร่งรัดการใช้ระบบ E-VIS ให้ครอบคลุมกับนักท่องเที่ยวชาวจีน ● ส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวของคนต่างชาติที่อาศัยอยู่ในไทย (มาตรา 39 แห่ง พ.ร.บ. ตรวจคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522) ● มาตรการด้านกฎหมายโดยการส่งเสริมขึ้นทะเบียนสถานพักแรม และให้สิทธิพิเศษสำหรับผู้ประกอบการ

	สถานพักแรม ในการปรับปรุงสถานประกอบการและ บริการให้มีมาตรฐาน
--	--

2.3.2 การสัมภาษณ์ผู้บริหารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดและได้กรอบทิศทางที่เป็นรูปธรรมในการจัดทำแผนในครั้งนี้ ทางผู้ศึกษาได้มีโอกาสในการเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และรองผู้ว่าการฯ ด้านนโยบายและแผนเพื่อให้เห็นถึงมุมมองของผู้บริหารระดับสูงของ ททท. ในเรื่องทิศทางของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในอนาคตและอุปสรรคและประเด็นต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญในการวิเคราะห์ SWOT และวางแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ต่อไป ทั้งนี้บทสรุปของทิศทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ททท. มีดังนี้

ภาพอนาคตของการท่องเที่ยว (ปี2566-2570)

1. ททท. เป็นผู้นำทางความคิด (Thought Leader) แนวโน้มและประสานไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยต่างๆ ใน Tourism Ecosystem โดยเป็นตัวอย่างให้เห็นภาพ ชี้เป้า และผลักดันให้หน่วยงานรับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการ
2. ประเทศไทยเป็นที่ 1 ในอาเซียนด้านการท่องเที่ยว สามารถสร้างความประทับใจให้ทุกตลาด สร้างความพร้อมทั้งในมิติบุคลากร แหล่งท่องเที่ยว และมาตรฐานของสินค้าและบริการ
3. มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางการท่องเที่ยว โดยร่วมกับหน่วยอื่น ๆ แม้จะเป็นงานที่อยู่นอกเหนือจากการทำการตลาดควรเข้าไปดูแลและพัฒนาด้าน Supply Side มากขึ้น เน้นการแข่งขันด้วยคุณภาพ/เพิ่มราคาแทน
4. กำหนดควบคุมมาตรฐานธุรกิจการท่องเที่ยวทั้งหมดให้เป็นระบบเป็นกลไกของรัฐที่สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและเป็นผู้ประสานงานหรือจุดเชื่อมต่อระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ทิศทาง เป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของ ททท. ในอนาคต

1. กระจายการท่องเที่ยวในประเทศโดยใช้เทคโนโลยีช่วยและเพิ่ม Spending per Trip ของทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ (Less for More คือ การไม่เน้นจำนวนนักท่องเที่ยว แต่เน้นคุณค่าและมูลค่าทางการท่องเที่ยว) High Value & Sustainable Economy
2. มีกลุ่มเป้าหมาย (Target Market) ที่ชัดเจน นำเสนอกิจกรรมที่หลากหลาย ตอบโจทย์และความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการที่แตกต่างกันผ่านการคิดวิเคราะห์เชิงลึก
3. คำนึงถึงการกระจายรายได้สู่ชุมชนให้มากขึ้น เนื่องจากรายได้ในบางพื้นที่/แหล่งท่องเที่ยวในปัจจุบันยังกระจุกตัวอยู่กับผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ไม่ใช่คนท้องถิ่น
4. ทำงานแบบเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์และเรื่องราวสอดคล้องเกี่ยวเนื่องกัน (Creative City)
5. ททท. ควรกำหนด Sustainability Index ของแหล่งท่องเที่ยวและช่วยให้แหล่งท่องเที่ยวนำไปปรับใช้เอง และผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการตามมาตรฐานของแหล่งท่องเที่ยว การบริหารด้าน Supply โดยต้องมีการพัฒนาและซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐานและมีการดูแลแหล่งท่องเที่ยวเป็นประจำอย่างเป็นระบบ ผ่านการบูรณาการระหว่างหน่วยงานในอุตสาหกรรม เพื่อให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน
6. การบริหารจัดการสำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เป็น One Stop Service

Key Success Factor และโอกาสที่สำคัญ

1. วางแผนผลิตภัณฑ์ที่สามารถอยู่ได้ระยะยาว (Consistency) เน้นความต่อเนื่องและเพิ่มความหลากหลาย สื่อสารความต้องการของนักท่องเที่ยวและสร้างความตระหนักด้านความยั่งยืนให้กับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง
2. สื่อสารกับ Stakeholder ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ต้องรู้ว่าใครทำอะไรอยู่บ้าง มีการ Feedback และการแลกเปลี่ยนความรู้และคำแนะนำระหว่างกัน (Co-creation) มีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน (Shared Data) เพื่อเป้าหมายของส่วนรวมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
3. Happy Model กินดี อยู่ดี ออกกำลังกายดี แบ่งปันดี ททท. ควรสร้างตัวอย่างการท่องเที่ยวตามแนวคิด Happy Model และสร้างมาตรฐานที่มีคุณภาพระดับสูงเพื่อให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบอื่น ๆ นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสินค้าท่องเที่ยวต่อไป

4. รูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่น (Adaptive Resilience) กล้าลงมือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยคุ้นเคยเพื่อบรรลุเป้าหมาย (More Risk Taking)
5. ตัดสินใจการดำเนินงานด้วยข้อมูล (Data Driven Decision Making/Fact Based Decision Making)
6. การมีโครงสร้างพื้นฐานของแหล่งท่องเที่ยวที่แข็งแกร่งและสามารถรับได้ทั้งชุมชนและนักท่องเที่ยว

ด้านนวัตกรรม

1. การพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ Smart Tourism โดยมีแพลตฟอร์มดิจิทัลที่อำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว เช่น การจองตั๋วต่าง ๆ ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มใช้ร่วมกันทั้งประเทศ
2. การนำ Big Data มาใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ความต้องการของนักท่องเที่ยวหลากหลายกลุ่ม
3. นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการทำการตลาด เช่น เทคโนโลยี AR/VR
4. พัฒนาสื่อสารการตลาดผ่านช่องทางดิจิทัล (Digital Marketing) ให้มากขึ้นกว่าเดิม รวมถึงการปรับรูปแบบคอนเทนต์ที่ตอบโจทย์คนยุคใหม่มากขึ้น

ความท้าทายและสิ่งที่ควรปรับปรุง

ความท้าทาย

1. การสร้างความสามารถในทางดึงดูดกลุ่ม High Value และการยกระดับ Branding ของการท่องเที่ยวมุ่งสู่ Sustainable Tourism
2. การเตรียมพร้อมและพัฒนา Infrastructure/Facility ต่าง ๆ ที่มีคุณภาพเพื่อให้นักท่องเที่ยวพึงพอใจ/ประทับใจ
3. นักท่องเที่ยวมีความรู้ในการค้นหาแหล่งท่องเที่ยว/สถานที่ท่องเที่ยวมากขึ้น ททท. ต้องเปลี่ยนแนวทางในการใช้ Platform ใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการและเข้าถึงนักท่องเที่ยว
4. การพัฒนาขีดความสามารถในการใช้ Digitalization (Digital Literacy) ของ ททท. เอง และหน่วยงาน/ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

สิ่งที่ควรปรับปรุง

1. ด้านสินค้ายังขาดการประสานงานและบูรณาการเพื่อพัฒนาสินค้าที่เหมาะสมกับแต่ละตลาด ททท. ต้องมีความรู้ด้านสินค้าที่เพียงพอ ททท. ควรนำตัวแทนจากภาคธุรกิจอื่น ๆ มาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ภาพที่กว้างขึ้น รวมถึงควรมีการบูรณาการการทำงานภายในองค์กร

2. การผลักดัน Customer Journey ของ ททท. ยังขาดช่องทาง Online เท่าที่ควร และควรเจาะกลุ่มเป้าหมายให้ได้มากขึ้น ควรมี Platform การท่องเที่ยวเดียวสำหรับทั้งประเทศโดยแบ่งหน้าที่กันระหว่างหน่วยงานในอุตสาหกรรมอย่างครบวงจร ตั้งแต่การทำข้อมูลการขาย และการตลาด รวมถึงการสร้างระบบสำหรับ Journey Tracking รวมไปถึงแผนจัดการแหล่งท่องเที่ยว

2.3.3 การวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ

การศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking) เป็นแนวทางในการเปรียบเทียบองค์กรกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อให้เข้าถึงสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการวางกลยุทธ์และปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยการวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญมีดังนี้

ตารางที่ 2.3 วิเคราะห์คู่แข่งหรือคู่เปรียบเทียบกับที่สำคัญ

ประเทศคู่แข่ง	ระดับความสำคัญ (Tier)	การดำเนินงานที่โดดเด่น	กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย
 ฝรั่งเศส	สูง (จำนวนและรายได้การท่องเที่ยว)	- พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่ง Supply Side - ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเก็บข้อมูลการท่องเที่ยว	- แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 11 กลุ่ม - กลุ่มนักท่องเที่ยวจาก Emerging Market ที่เดินทางมายุโรปครั้งแรก
 สเปน	สูง (จำนวนและรายได้การท่องเที่ยว)	- แบ่งกลุ่มและเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบ Sub-segment - พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่ง Supply Side ผ่านความร่วมมือ PPP ร่วมกับภาคเอกชน	- มีกลยุทธ์สำหรับกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรป อเมริกา และชาวต่างชาติต่างทวีปอื่น ๆ - แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 5 กลุ่ม
 อเมริกา (Durango)	สูง (จำนวนและรายได้การท่องเที่ยว)	- ดึงดูดนักท่องเที่ยวรายได้สูง - การตลาดดิจิทัล/ออนไลน์ - ให้ความรู้การท่องเที่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 8 กลุ่ม - มีกลยุทธ์สำหรับประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย เยอรมนี ฝรั่งเศส
 ออสเตรเลีย	สูง (ดัชนี TTCI)	- ทำตลาดแบบ Experience การตลาดแบบดิจิทัล/ออนไลน์ - กระจายการตลาดผ่านหน่วยงานท้องถิ่น - พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่ง Supply Side	- แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 4 กลุ่ม - มีกลยุทธ์สำหรับประเทศจีน อเมริกา อังกฤษ นิวซีแลนด์ เยอรมนี
 ญี่ปุ่น	สูง (ดัชนี TTCI)	- ผลักดันการท่องเที่ยวในประเทศผ่านการปรับปรุงภายใน - ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเก็บข้อมูลการท่องเที่ยว	- ตลาดการท่องเที่ยว/พักผ่อน และตลาดการท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ - มีกลยุทธ์สำหรับตลาดประเทศจีน เกาหลีใต้ อังกฤษ ไต้หวัน อเมริกา อาเซียน อื่น ๆ
 อินเดีย	สูง (อัตราการเติบโตนักท่องเที่ยว)	- เจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม	ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ตามความสนใจและสินค้าด้านการท่องเที่ยวทั้งหมด 10 กลุ่ม
 เวียดนาม	ปานกลาง (แย่งชิงนักท่องเที่ยวกลุ่มหลัก)	- กระจายการพึ่งพิงนักท่องเที่ยวต่างชาติให้หลากหลาย - สื่อสารเฉพาะบุคคล (Personalize Marketing)	กลุ่มค่าใช้จ่ายสูงและ Long-stay มีกลยุทธ์สำหรับตลาดประเทศจีน ญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ไทย ออสเตรเลีย ฝรั่งเศส เยอรมนี อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ รัสเซีย ยูเครน อเมริกา แคนาดา ตะวันออกกลาง อินเดีย
 เกาหลีใต้	ปานกลาง (แย่งชิงนักท่องเที่ยวกลุ่มหลัก)	- การตลาดแบบดิจิทัล/ออนไลน์ - แบ่งกลุ่มและเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบ Sub-segment	มีกลยุทธ์สำหรับประเทศญี่ปุ่น จีน เอเชีย ยุโรป อเมริกา โอเชียเนีย
 สิงคโปร์	ปานกลาง (นักท่องเที่ยวกลุ่มหลักเดียวกัน)	- ทำตลาดแบบ Experience - แบ่งกลุ่มและเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวแบบ Sub-segment - กระจายการพึ่งพิงนักท่องเที่ยวต่างชาติให้หลากหลาย - พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่ง Supply Side	- แบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมายตามปัจจัยทางประชากรศาสตร์ (Demographic) เป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่ วัยเริ่มทำงาน ครอบครัวที่มีลูก คนโสดหรือคู่รักมีลูก เกษียณอายุ และท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ - กระจายกลุ่มตลาดเป้าหมายรายประเทศกลุ่มตลาด Long-haul และกลุ่มเติบโตสูง
 จีน	ปานกลาง (นักท่องเที่ยวกลุ่มหลักเดียวกัน)	- การตลาดแบบดิจิทัล/ออนไลน์ - กระจายการพึ่งพิงนักท่องเที่ยวต่างชาติให้หลากหลาย - ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเก็บข้อมูลการท่องเที่ยว - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในแหล่งท่องเที่ยวให้รองรับระบบดิจิทัล	- มีกลยุทธ์สำหรับตลาดประเทศญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไต้หวัน อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมนี สเปน รัสเซีย อินเดีย เนปาล อเมริกา แคนาดา - นักท่องเที่ยวกลุ่ม Millennials และ Gen Z - นักท่องเที่ยวกลุ่มที่มีกำลังใช้จ่ายสูง (High-yield) และกลุ่ม Luxury
 ไต้หวัน	ปานกลาง (นักท่องเที่ยวกลุ่มหลักเดียวกัน)	- การตลาดดิจิทัล/ออนไลน์ - กระจายการพึ่งพิงนักท่องเที่ยวต่างชาติให้หลากหลาย - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม และการรองรับระบบดิจิทัล	มีกลยุทธ์สำหรับตลาดประเทศญี่ปุ่น เกาหลี จีน มาเก๊า อังกฤษ อเมริกา ไทย เวียดนาม สิงคโปร์ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ อินเดีย
 ฮองกง	ปานกลาง (นักท่องเที่ยวกลุ่มหลักเดียวกัน)	- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี AR/VR ในการทำตลาดแหล่งท่องเที่ยว - การทำตลาดแบบดิจิทัล/ออนไลน์	มีกลยุทธ์สำหรับตลาดประเทศญี่ปุ่น เกาหลี จีน ไต้หวัน อเมริกา ยุโรป SEA
 อิตาลี	ปานกลาง (นักท่องเที่ยวกลุ่มหลักเดียวกัน)	- ทำตลาดแบบ Experience - พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่ง Supply Side	มีกลยุทธ์สำหรับตลาดกลุ่มประเทศยุโรป อเมริกา แคนาดา บราซิล ญี่ปุ่น จีน เกาหลี ไต้หวัน SEA
 ฟิลิปปินส์	ต่ำ (จำนวน/รายได้ท่องเที่ยวในประเทศ)	- ให้ความรู้การท่องเที่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม	แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 9 กลุ่ม
 มาเลเซีย	ต่ำ (จำนวน/รายได้ท่องเที่ยวในประเทศ)	- เจาะตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) - การทำ PPP ร่วมกับภาคเอกชน	- แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 17 กลุ่ม - มีกลยุทธ์สำหรับกลุ่มตลาดต่างประเทศ ตลาดในประเทศ และตลาดเฉพาะ/มูลค่าสูง
 ไทย	-	- แบ่งกลุ่มและวางแผนกลยุทธ์สำหรับสินค้าท่องเที่ยวแต่ละประเภท - มีการสร้างและทำการตลาดการท่องเที่ยวที่โดดเด่นและเป็นที่จดจำ	- แบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ โดยจัดกลุ่มย่อยสินค้า - การท่องเที่ยวตามความสนใจทั้งหมด 13 กลุ่ม

2.3.4 การวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อมของการท่องเที่ยวของไทยเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในอุตสาหกรรมมากขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถทำความเข้าใจกับจุดอ่อนและแก้ไขได้อย่างตรงจุด และรับรู้และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อเสริมสร้างโอกาสได้มากขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสุดของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 5 ท่าน และส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายอีกจำนวน 20 ท่าน เพื่อให้ประเมินผลการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเมื่อนำมาสรุปผลในภาพรวมแล้ว สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ได้ตามตารางด้านล่างนี้

ตารางที่ 2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S1. โครงสร้างขนาดใหญ่ชัดเจนและมี พรบ. ททท. รองรับ	W1. โครงสร้างองค์กรเป็นรูปแบบ Functional ไม่เอื้อต่อการทำเชิงบูรณาการ
S2. มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคในประเทศ 45 สนง. และภูมิภาคต่างประเทศ 29 สนง.	W2. ขาดการพัฒนาด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ในการด้านการตลาดอย่างพอเพียง
S3. ได้รับงบประมาณในการดำเนินงานสูงมากเมื่อเทียบกับหน่วยงานภายใต้กระทรวงเดียวกัน	W3. พนักงานยังมีช่องว่างในการพัฒนาทักษะด้านการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovation & Creativity)
S4. มีบุคลากรเพียงพอ และมีความรู้ความสามารถหลากหลาย	W4. พนักงานยังขาดทักษะด้านการตลาดที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานจริง
S5. บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและเปิดรับเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	W5. ขาดการทำงานในด้านแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
S6. มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตรอย่างกว้างขวางและได้รับการยอมรับ	W6. ยังไม่มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่ายพันธมิตรอย่างเป็นระบบ
S7. มีการมอบอำนาจในการบริหารงานอย่างชัดเจน	W7. ยังไม่มีการพัฒนาการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป
S8. มีการกำหนดค่านิยมองค์กรอย่างชัดเจน	W8. ระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานยังไม่มีประสิทธิภาพ
S.9 มีความคล่องตัวในการทำงานสูง	W9. ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
O1. ประเทศไทยมีความโดดเด่นด้านทรัพยากรท่องเที่ยว มีความหลากหลาย และเป็นที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยว	T1. ความเสี่ยงด้านโรคระบาดซ้ำ
O2. ภาคธุรกิจของประเทศไทยมีความโดดเด่นด้านการบริการลูกค้า มีความเป็น Thai Hospitality ซึ่งเป็นจุดขายที่แข็งแกร่ง	T2. ประเทศไทยมีภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวราคาถูก (Cheap Destination)
O3. มีเครือข่ายคมนาคมเชื่อมโยงทั้ง ทางอากาศ – ทางบก – ทางน้ำ อย่างเพียงพอและมีศักยภาพ	T3. ปัญหา Over Tourism
O4. มีความโดดเด่นด้านการรักษาพยาบาล Wellness/ Medical/ Spa	T4. ทรัพยากรธรรมชาติตามแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรมมาก
O5. เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว	T5. นักท่องเที่ยวกระจุกตัวหนาแน่นอยู่ตามเมืองหลักๆ เท่านั้น
O6. เป็นประเทศที่นักท่องเที่ยวทุกคนต้องการกลับมาท่องเที่ยวซ้ำๆ อีกหลายครั้ง	T6. ปัญหาความหนาแน่นของนักท่องเที่ยวในวันหยุดสุดสัปดาห์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์
O7. มีความสามารถด้านการแข่งขันด้านราคาระดับประเทศคู่แข่งในหลักการ Good Value for Money	T7. แรงงานไทยมีปัญหาด้านภาษา
O8. แนวโน้มการทำงานได้ทุกที่ (Work Anywhere) ส่งผลให้มีการท่องเที่ยววันธรรมดา และ Off Season	T8. ภาพลักษณ์ความไม่ปลอดภัย การข่มขู่ คุกคาม และเอารัดเอาเปรียบนักท่องเที่ยวในราคาระดับสูง
O9. นักท่องเที่ยวแสวงหาคุณภาพ และประสบการณ์มากกว่าราคา	T9. ประเทศไทยพึ่งพิงตลาดใดตลาดหนึ่งเป็นหลัก
O10. นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่มีความต้องการหลากหลายและกระจายกระจายตามความต้องการเฉพาะบุคคลมากขึ้น	T10. มีการพึ่งพิงจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่ารายได้
	T11. ผลกระทบทางเศรษฐกิจหลังสถานการณ์โควิด-19 ทำให้นักท่องเที่ยวมีภาระเพิ่มขึ้น
	T12. ต้นทุนของการท่องเที่ยว โดยเฉพาะราคาที่เพิ่มสูงขึ้น
	T13. คู่แข่งดำเนินการบุกตลาดอย่างรุนแรงและเพิ่มขึ้น

2.4 การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.4.1 การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และได้ประชุมและหารือร่วมกับผู้บริหารของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 5 ท่าน เพื่อให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรายประเด็น โดยกำหนดให้คะแนนถ่วงน้ำหนักรวมทุกข้อมีค่าไม่เกิน 1 ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังตามตารางด้านล่างนี้

ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายใน

คนที่ รายการปัจจัยภายใน	ผู้บริหาร 1	ผู้บริหาร 2	ผู้บริหาร 3	ผู้บริหาร 4	ผู้บริหาร 5	ค่าน้ำหนัก คะแนนเฉลี่ย
S1: Structure	0.15	0.15	0.15	0.10	0.10	0.13
S2: Strategy	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
S3: System	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
S4: Style	0.15	0.10	0.10	0.10	0.15	0.12
S5: Staff	0.10	0.10	0.10	0.15	0.10	0.11
S6: Skills	0.10	0.10	0.10	0.15	0.15	0.12
S7: Shared Values	0.10	0.15	0.15	0.10	0.10	0.12
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ระบบการปฏิบัติงานขององค์กร (System) โครงสร้างองค์กร (Structure) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บริการองค์กร (Style) ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skills) ค่านิยมขององค์กร (Shared Values) บุคลากรในองค์กร (Staff)

ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก

คนที่ รายการปัจจัยภายนอก	ผู้บริหาร 1	ผู้บริหาร 2	ผู้บริหาร 3	ผู้บริหาร 4	ผู้บริหาร 5	ค่าน้ำหนัก คะแนน เฉลี่ย
P: Political Factor	0.20	0.20	0.20	0.15	0.15	0.18
E: Economic Factor	0.15	0.15	0.15	0.20	0.20	0.17
S: Socio-cultural Factor	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
T: Technological Factor	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
E: Environmental Factor	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
L: Law	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1	1	1	1	1

จากตารางข้างต้น พบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เรียงลำดับจากมาก-น้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factor) ปัจจัยด้านการเมือง (Political Factor) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factor) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-cultural Factor) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factor) และปัจจัยด้านกฎหมาย (Law)

2.4.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จำนวน 15 ท่าน เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ โดยให้เป็นลำดับคะแนนจาก “0” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ จนถึง “5” หมายถึง ประเด็นดังกล่าวมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสำนักงานฯ มากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปคะแนนเฉลี่ยได้ดังตารางด้านล่างนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายใน

ประเด็นสำคัญ	จุดแข็ง: Strengths		จุดอ่อน: Weaknesses	
	คะแนนเฉลี่ย	Strengths	คะแนนเฉลี่ย	Weaknesses
S1: Structure	4.40	S1	3.60	W1
	4.60	S2	4.73	W2
S2: Strategy	4.53	S3	4.60	W3
			4.60	W4
S3: System	4.46	S4	4.67	W5
	4.67	S5		
S4: Style	4.07	S6	3.40	W6
S5: Staff	3.73	S7	3.53	W7

S6: Skills	4.13	S8	4.00	W8
S7: Shared Values	4.13	S9	4.07	W9
รวมคะแนนเฉลี่ย	4.30		4.20	

ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอก

ประเด็นสำคัญ	โอกาส: Opportunities		อุปสรรค: Threats	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
P: Political Factor	4.73	O1	3.93	T1
			4.73	T2
E: Economic Factor	4.67	O2	4.60	T3
	4.87	O3	4.60	T4
S: Socio-cultural Factor	4.60	O4	4.80	T5
	4.00	O5	3.53	T6
T: Technological Factor	4.00	O6	4.27	T7
	4.60	O7	3.22	T8
E: Environmental Factor	3.80	O8	4.46	T9
	3.73	O9	3.80	T10
L: Law	3.40	O10	3.72	T11
รวมคะแนนเฉลี่ย	4.24		4.15	

จากตารางข้างต้น แสดงให้เห็นถึงคะแนนเฉลี่ยที่กลุ่มตัวอย่างประเมินว่ามีผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวไทย โดยปัจจัยที่เป็นเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) มีจำนวนเป็นบวก (+) และปัจจัยที่เป็นเชิงลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) มีจำนวนเป็นลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.30 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.20 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.10 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.24 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.15 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.09

2.4.3 ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักและสรุปผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้คำนวณและกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนนในการประเมินสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้ว โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะหมายถึงระดับความรุนแรงของผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยค่าที่มากจะมีผลกระทบต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวรุนแรงกว่าค่าที่น้อยกว่า ทั้งนี้ ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักจะถูกนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวต่อไป รายละเอียดทั้งหมดได้ถูกแสดงไว้ในตารางด้านล่างนี้

สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยภายใน	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Strengths (2)	Weaknesses (3)	Strengths (2) x (1)	Weaknesses (3) x (1)	
S1: Structure	0.13	4.50	4.17	0.59	0.54	0.05
S2: Strategy	0.25	4.53	4.60	1.13	1.15	-0.02
S3: System	0.15	4.57	4.67	0.69	0.70	-0.01
S4: Style	0.12	4.07	3.40	0.49	0.41	0.08
S5: Staff	0.11	3.73	3.53	0.41	0.39	0.02
S6: Skills	0.12	4.13	4.00	0.50	0.48	0.02
S7: Shared Values	0.12	4.13	4.07	0.50	0.49	0.01
รวมคะแนนเฉลี่ย				+4.31	-4.16	+0.15

สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยภายนอก	ค่าน้ำหนัก (1)	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก		สรุปผล
		Opportunities (2)	Threats (3)	Opportunities (2) x (1)	Threats (3) x (1)	
P: Political Factor	0.18	4.73	4.33	0.85	0.78	0.07
E: Economic Factor	0.17	4.77	4.60	0.81	0.78	0.03
S: Socio-cultural Factor	0.15	4.30	4.17	0.65	0.62	0.03
T: Technological Factor	0.15	4.30	3.75	0.65	0.56	0.09
E: Environmental Factor	0.25	3.64	4.13	0.91	1.03	-0.12
L: Law	0.10	3.40	3.72	0.34	0.37	-0.03
รวมคะแนนเฉลี่ย				+4.21	-4.15	+0.06

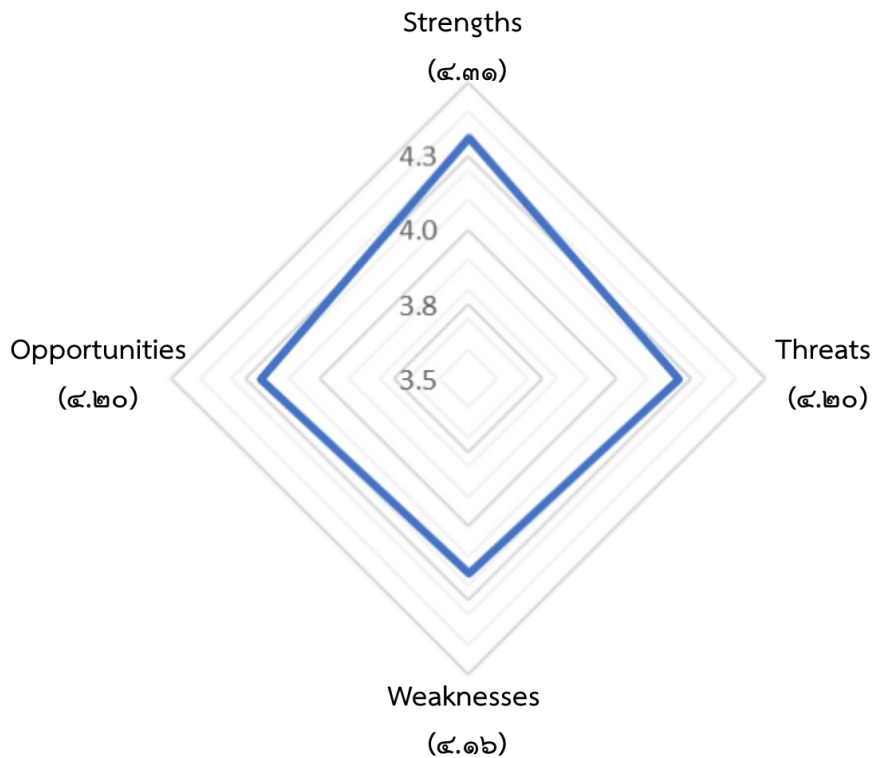
ตารางด้านบนนี้ แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยที่ถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.31 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.16 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่า องค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.15 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.21 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.15 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นโอกาสมีผลมากกว่าปัจจัยที่เป็นภัยคุกคาม +0.06

2.4.4 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้ว มาระบุตำแหน่งในกราฟเรดาร์ ที่ Plot ระหว่างปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ก็จะสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ขององค์กรทำได้ โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถแบ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

- 1) S-O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- 2) W-O เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน
- 3) S-T เป็นตำแหน่งที่ระบุความองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัยภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็งขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส
- 4) W-T เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่อาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อนหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ดังแสดงในภาพด้านล่างนี้



แผนภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

**แผนภาพที่ 2.11 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position)
ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย**

แผนภาพด้านบนแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยพบว่าการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ ที่มีความรุนแรงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ใกล้เคียงกันมาก ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานควรจะเป็นรูปแบบของการผสมผสานกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ อย่างสมดุล

2.4.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การวิเคราะห์ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SA, SC)

TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร ซึ่งรวมถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis มากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร

ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์ปัจจัยตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบันขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) “ขับเคลื่อนการตลาดการท่องเที่ยวไทยเพื่อการสร้าง ประสบการณ์ทรงคุณค่ามุ่งสู่ความยั่งยืนและสมดุลย์”	จุดแข็ง (Strengths) S2 มีหน่วยงานทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคในประเทศ 45 สนง. และภูมิภาคต่างประเทศ 29 สนง. S3 ได้รับงบประมาณในการดำเนินงานสูงมากเมื่อเทียบกับ หน่วยงานภายใต้กระทรวงเดียวกัน S4 มีบุคลากรเพียงพอและมีความรู้ความสามารถหลากหลาย S5 บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวและเปิดรับเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ S6 มีความสัมพันธ์กับเครือข่ายพันธมิตรอย่างกว้างขวางและ ได้รับการยอมรับ S9 มีความคล่องตัวในการทำงานสูง	จุดอ่อน (Weakness) W2 ขาดการพัฒนาด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้ประโยชน์ในการด้านการตลาดอย่างพอเพียง W5 ขาดการทำงานในด้านแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม W6 ยังไม่มีการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าและเครือข่าย พันธมิตรอย่างเป็นระบบ W7 ยังไม่มีการพัฒนาด้านการนำเสนอสินค้าและบริการที่ ตอบสนองความต้องการนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป W9 ความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ใน ระดับต่ำ
โอกาส (Opportunities) O1 ประเทศไทยมีความโดดเด่นด้านทรัพยากรท่องเที่ยว มี ความหลากหลาย และเป็นที่น่าสนใจของนักท่องเที่ยว O7 มีความสามารถด้านการแข่งขันด้านราคา ระดับประเทศ คู่แข่งในหลักการ Good Value for Money O8 แนวโน้มการทำงานได้ทุกที่ (Work Anywhere) ส่งผลให้มี การท่องเที่ยววันธรรมดา และ off Season O9 นักท่องเที่ยวแสวงหาคุณภาพ และประสบการณ์มากกว่า ราคา O10 นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มที่มีความต้องการหลากหลายและ กระจุกกระจายตามความต้องการเฉพาะบุคคลมากขึ้น	กลยุทธ์เชิงรุก (S-O) -มุ่งสร้างเสริมกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพระดับบน -ดำเนินการตลาดเชิงรุกกลุ่มนักท่องเที่ยวความสนใจพิเศษ -ส่งเสริมตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวตามพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง ไปภายหลัง โควิด-19 -กระตุ้นความถี่ในการออกเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว -เพิ่มขีดความสามารถให้กับเครือข่ายพันธมิตรในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W-O) -ผลักดันให้นำเสนอสินค้าการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับ ความต้องการของนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม -สร้างสินค้าและบริการท่องเที่ยวมูลค่าสูง เพื่อเพิ่มรายได้ ทางการท่องเที่ยว -พัฒนาศูนย์กลางให้มีทักษะการทำงานด้านการตลาดเฉพาะทาง -สร้างสรรค์กิจกรรมที่ดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว -นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการตลาด
ภัยคุกคาม (Threats) T2 ประเทศไทยมีภาพลักษณ์แหล่งท่องเที่ยวราคาถูก (Cheap Destination) T4 ทรัพยากรธรรมชาติตามแหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรมมาก T5 นักท่องเที่ยวจะกระจุกตัวหนาแน่นอยู่ตามเมืองหลักๆ เท่านั้น T6 ปัญหาความหนาแน่นของนักท่องเที่ยวในวันหยุดสุดสัปดาห์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ T7 แรงงานไทยมีปัญหาด้านภาษา T9 ประเทศไทยพึ่งพิงตลาดใดตลาดหนึ่งเป็นหลัก T10 มีการพึ่งพิงจำนวนนักท่องเที่ยวมากกว่ารายได้	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S-T) -มุ่งสื่อสารกระตุ้นการตัดสินใจเดินทาง และกระตุ้นการใช้ ของนักท่องเที่ยว -มุ่งทำการตลาดเชิงรุกฉับไวรวดเร็ว กฎระเบียบในการเปิด ประเทศเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยว -ส่งเสริมกลุ่มตลาดที่มีศักยภาพในการเดินทางได้ในช่วง Low Season (ฤดูร้อน – ฝน) -มุ่งแสวงหาตลาดใหม่เพื่อลดการพึ่งพิงตลาดใดตลาดหนึ่ง	กลยุทธ์เชิงรับ (W-T) -แก้ไขภาพลักษณ์เชิงลบของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย “ แหล่งท่องเที่ยวราคาถูก “ -สร้างภาพลักษณ์เชิงบวกด้านความปลอดภัยและการใส่ใจ รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม -ส่งเสริมการเดินทางที่กระจายพื้นที่และเวลา -กระตุ้นให้คนไทยออกเดินทางท่องเที่ยวในประเทศ -กระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวเดินทางครั้งแรก

บทที่ 3

แผนขององค์กร

การจัดทำแผนการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความสมดุลปี 2566-2570 ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมที่จะสามารถส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของประเทศไทย ดังที่ได้แสดงให้เห็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 จะเห็นได้ว่าถึงแม้ประเทศไทยจะมีแหล่งท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยมจำนวนมาก แต่ยังต้องการการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการในอนาคตเพื่อปรับเปลี่ยนสู่การมุ่งเน้นกลุ่มคุณภาพ (High Quality) เพื่อสร้างความยั่งยืนและเกิดการกระจายรายได้ไปสู่เมืองรองต่าง ๆ และท้ายที่สุดแล้วสามารถมุ่งไปสู่ความยั่งยืนของการท่องเที่ยวในระยะยาวของประเทศไทยได้ต่อไป

3.1 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าประสงค์)

เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (ENDs)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถบูรณาการการส่งเสริมและการท่องเที่ยวให้เป็นกลไกหลักของประเทศไทยในการลดความเหลื่อมล้ำ ด้วยการเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการบูรณาการและผลักดันให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยทั้งในด้าน Demand และ Supply side โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยสามารถดำเนินงานในการกิจหลักในการส่งเสริมด้านตลาดการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศและทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการพัฒนาสินค้าและแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงการบริหารจัดการที่ตอบสนองต่อกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่สำคัญ

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ขับเคลื่อนการตลาดการท่องเที่ยวไทยเพื่อการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่า มุ่งสู่ความยั่งยืนและสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นเพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย
2. สร้างสรรค์สินค้าการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน คุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มมูลค่าการใช้ชำนักท่องเที่ยว
3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการตลาดและบริการข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยวที่ครบถ้วน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. เสริมสร้าง ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บนพื้นฐานของนวัตกรรมและธรรมาภิบาล

เป้าหมาย (Goal)

ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เป็นกลไกหลักในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนของประเทศไทย และกระจายรายได้ให้กับประชาชนในประเทศอย่างทั่วถึง

3.2 กลยุทธ์ในการดำเนินการ (WAYS) (ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์)

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน หรือ WAYS สามารถสรุปได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ TOWS Matrix ที่ได้จัดทำในบทที่ 2 โดยมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์: รายได้จากการท่องเที่ยวเติบโตอย่างยั่งยืน เกิดการกระจายตัว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ

- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่า

ความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

เป้าประสงค์: ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) เพื่อการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน (Responsible and Sustainable Tourism)

- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 2.1 สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 2.3 สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์: บริหารจัดการแบบองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย

- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 3.1 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 3.2 ปรับปรุงการทำงานผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 3.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ตารางที่ 3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
รายได้จากการท่องเที่ยวเติบโตอย่างยั่งยืน เกิดการกระจายตัว เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ	1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ	1. อัตราความต้องการเดินทางมายังประเทศไทยของนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพชาวต่างประเทศ 2. สัดส่วนการทำกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงคุณภาพของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ	กลยุทธ์ 1.1.1 : ส่งเสริมตลาดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มตลาดกลาง – บน กลยุทธ์ 1.1.2 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ กลยุทธ์ 1.1.3 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ
	1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ	1. จำนวนข้อความแสดงความต้องการเดินทางมาท่องเที่ยวในเมืองรองของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย 2. จำนวนข้อความแสดงความต้องการเดินทางท่องเที่ยววันธรรมดาของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	กลยุทธ์ 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ในการเดินทางสัมผัสคุณค่า แบรินด์ประเทศไทย กลยุทธ์ 1.2.2 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวคุณภาพ กลยุทธ์ 1.2.3 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาการท่องเที่ยว ตลาดในประเทศ
	1.3 สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน	1. อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย 2. คะแนน TPCI Pillar 6: Prioritization of T&T*	กลยุทธ์ 1.3.1 : สร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้สื่อถึงคุณค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน

ตารางที่ 3.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) เพื่อการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและยั่งยืน (Responsible and Sustainable Tourism)	2.1 สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์	1. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อวันจากผู้เข้าร่วม International Event 2. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อทริปในพื้นที่เป้าหมาย	กลยุทธ์ 2.1.1 : สร้างสรรค์สินค้าและเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวเพิ่มมูลค่า กลยุทธ์ 2.1.2 : ยกระดับกิจกรรมท่องเที่ยวนานาชาติ (International Event)
	2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการและสิ่งแวดล้อมความสะอาดสู่ความยั่งยืน	1. อัตราการเติบโตของจำนวนสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ได้รับรองมาตรฐานการท่องเที่ยว 2. ระดับความพึงพอใจนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการ 3. คะแนน TPCI Pillar 9: Environmental Sustainability**	กลยุทธ์ 2.2.1 : ประสานความร่วมมือเครือข่ายการท่องเที่ยว สร้างมาตรฐานและการจัดการพื้นที่/แหล่งท่องเที่ยวอย่างสมดุล
	2.3 สร้างนวัตกรรมการค้าด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่	1.จำนวนฐานลูกค้า Start-up/โครงการด้านการท่องเที่ยวที่ ททท. ผลักดัน 2. ร้อยละร้อยละความสำเร็จของแผนบริหารจัดการข้อมูลของ ททท.	กลยุทธ์ 2.3.1 พัฒนาข้อมูลที่สนับสนุนการทำงานของอุตสาหกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันและประยุกต์ใช้สื่อสารสนเทศ

ตารางที่ 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

เป้าประสงค์	วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	กลยุทธ์
บริหารจัดการแบบองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวยุทธศาสตร์การ	3.1 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ	1. คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) 2. Employee Net Promoter Score	กลยุทธ์ 3.1.1 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร
	3.2 ปรับปรุงการทำงานผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	1. ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรม/เทคโนโลยี 2. ร้อยละความสำเร็จของแผนปฏิบัติการดิจิทัล 3. สัดส่วนจำนวนกระบวนการที่ดำเนินงานได้ตาม SLA	กลยุทธ์ 3.2.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ กลยุทธ์ 3.2.2 ปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร
	3.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1. สัดส่วนจำนวนแผนงาน/โครงการที่ร่วมกับหน่วยงานภายนอกสำเร็จ 2. ระดับความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	กลยุทธ์ 3.3.1 : บริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ 3.3.2 เสริมสร้างการใส่ใจสิ่งแวดล้อม
	3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	1. คะแนนประเมิน Core Business Enabler ใน 4 ด้าน (CG, SP, RM, IA)	กลยุทธ์ 3.4.1 : ปรับปรุงการทำงานและการบริหารจัดการในแต่ละด้านขององค์กร

3.3 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/เครื่องมือ)

กลยุทธ์/โครงการภายใต้แต่ละยุทธศาสตร์สามารถสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์/โครงการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1:

มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ	กลยุทธ์ 1.1.1 : ส่งเสริมตลาดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มตลาดกลาง – บน	โครงการ 1.1.1.1 : ขยายฐานตลาด และกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนทั่วไป กลุ่มตลาดกลาง – บน โครงการ 1.1.1.2 : เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โครงการ 1.1.1.3 : ผลิตรายการโฆษณาตลาดต่างประเทศ	<u>หน่วยงานหลัก</u> - ภูมิภาคตลาดต่างประเทศ - ฝ่ายบริการการตลาด <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์ - ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว
	กลยุทธ์ 1.1.2 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ	โครงการ 1.1.2.1 : ส่งเสริมการท่องเที่ยวช่วงนอกฤดูกาล	
	กลยุทธ์ 1.1.3 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ	โครงการ 1.1.3.1 : ขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษและกลุ่มเฉพาะ โครงการ 1.1.3.2 : ขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มนิยมความหรูหรา โครงการ 1.1.3.3 : ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกลุ่มอาเซียน	
1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ	กลยุทธ์ 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ในการเดินทางสัมผัสคุณค่าแบรนด์ประเทศไทย	โครงการ 1.2.1.1 : กระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวไทย โครงการ 1.2.1.2 : เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และเสนอความเป็นไทย	<u>หน่วยงานหลัก</u> - ภูมิภาคตลาดต่างประเทศ - ฝ่ายบริการการตลาด <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> - ฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์ - ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว
	กลยุทธ์ 1.2.2 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวคุณภาพ	โครงการ 1.2.2.1 : เพิ่มการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว	

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
	กลยุทธ์ 1.2.3 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาการท่องเที่ยวตลาดในประเทศ	โครงการ 1.2.3.1 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาท่องเที่ยว	
1.3 สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ได้รับความประทับใจ และความยั่งยืน	กลยุทธ์ 1.3.1 : สร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้สื่อถึงคุณค่า ได้รับความประทับใจ และความยั่งยืน	โครงการ 1.3.1.1 : ยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่ความเป็นคุณภาพผ่านวิถีไทย โครงการ 1.3.1.2 : สร้างความเข้มแข็งให้สังคมและรักษาสีงแวดล้อม โครงการ 1.3.1.3 : สื่อสารสร้างกระแสท่องเที่ยวและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โครงการ 1.3.1.4 : The Michelin Guide Thailand	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายสื่อสารและประชาสัมพันธ์

แผนงาน/โครงการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2:
สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
2.1 สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์	กลยุทธ์ 2.1.1 : สร้างสรรค์สินค้าและเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวเพิ่มมูลค่า	โครงการ 2.1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าวิถีไทย โครงการ 2.1.1.2 : กระจายประโยชน์ทางการท่องเที่ยวสู่ชุมชน	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> -ฝ่ายกิจกรรมการท่องเที่ยว
	กลยุทธ์ 2.1.2 : ยกระดับกิจกรรมท่องเที่ยวนานาชาติ (International Event)	โครงการ 2.1.2.1 : ส่งเสริมกิจกรรมระดับนานาชาติ	
2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก	กลยุทธ์ 2.2.1 : ประสานความร่วมมือเครือข่ายการ	โครงการ 2.2.1.1 : เตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถให้พันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว

ความสะอาดคู่ ความยั่งยืน	ท่องเที่ยว สร้าง มาตรฐานและ การจัดการ พื้นที่/แหล่ง ท่องเที่ยวอย่าง สมดุล		
2.3 สร้าง นวัตกรรมด้าน การท่องเที่ยว เพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และ ส่งเสริมธุรกิจ รูปแบบใหม่	กลยุทธ์ 2.3.1 พัฒนาข้อมูลที่ สนับสนุนการ ทำงานของ อุตสาหกรรม และเพิ่ม ประสิทธิภาพ การแข่งขันและ ประยุกต์ใช้ สื่อสารสนเทศ	โครงการ 2.3.1.1 : พัฒนา คลังข้อมูล โครงการ 2.3.1.2 : เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารสนเทศ โครงการ 2.3.1.3 : การศึกษาเพื่อ พัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว โครงการ 2.3.1.4 : พัฒนาต่อยอด ธุรกิจทางการท่องเที่ยว	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยี สารสนเทศ <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> -ฝ่ายส่งเสริมการลงทุน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว

แผนงาน/โครงการภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3:

ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ ทางยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
3.1 พัฒนา ทรัพยากร บุคคลให้เป็น เลิศ	กลยุทธ์ 3.1.1 เสริมสร้าง สมรรถนะบุคลากร	โครงการ 3.1.1.1 : เพิ่ม ประสิทธิภาพของบุคลากร	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายทรัพยากรบุคคล <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> -ฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3.2 ปรับปรุง การทำงานผ่าน การใช้ นวัตกรรมและ เทคโนโลยี	กลยุทธ์ 3.2.1 พัฒนาระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ	โครงการ 3.2.1.1 : พัฒนาระบบ สารสนเทศ	-ฝ่ายทรัพยากรบุคคล -ทุกหน่วยงาน
	กลยุทธ์ 3.2.2 ปรับปรุงการ ทำงานภายใน องค์กร	โครงการ 3.2.2.1 : เพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กร โครงการ 3.2.2.2 : เพิ่ม สมรรถนะการดำเนินงานของ องค์กร (HPO)	
3.3 ส่งเสริม การทำงาน ร่วมกับ หน่วยงาน ภายนอกและ	กลยุทธ์ 3.3.1 : บริหารจัดการและ สร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	โครงการ 3.3.1.1 : บริหาร ความสัมพันธ์ลูกค้าและเครือข่าย	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายบริการการตลาด <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> -สำนักผู้ว่าการฯ

แสดงความ รับผิดชอบต่อ สังคมและ สิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 3.3.2 เสริมสร้างการใส่ ใจสิ่งแวดล้อม	โครงการ 3.3.2.1 : เสริมสร้าง การแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม	
3.4 พัฒนา ประสิทธิภาพ การบริหาร จัดการองค์กร	กลยุทธ์ 3.4.1 : ปรับปรุงการ ทำงานและการ บริหารจัดการใน แต่ละด้านของ องค์กร	โครงการ 3.4.1.1 : จัดทำ ยุทธศาสตร์และแผนการตลาด การท่องเที่ยว โครงการ 3.4.1.2 : เพิ่ม ประสิทธิภาพการบริหารความ เสี่ยง ควบคุมภายใน และ ตรวจสอบภายใน โครงการ 3.4.1.3 : เสริมสร้าง การทำงานตามหลักธรรมาภิบาล	<u>หน่วยงานหลัก</u> -ฝ่ายวางแผน -ฝ่ายติดตามและบริหารความเสี่ยง <u>หน่วยงานสนับสนุน</u> -สำนักตรวจสอบภายใน

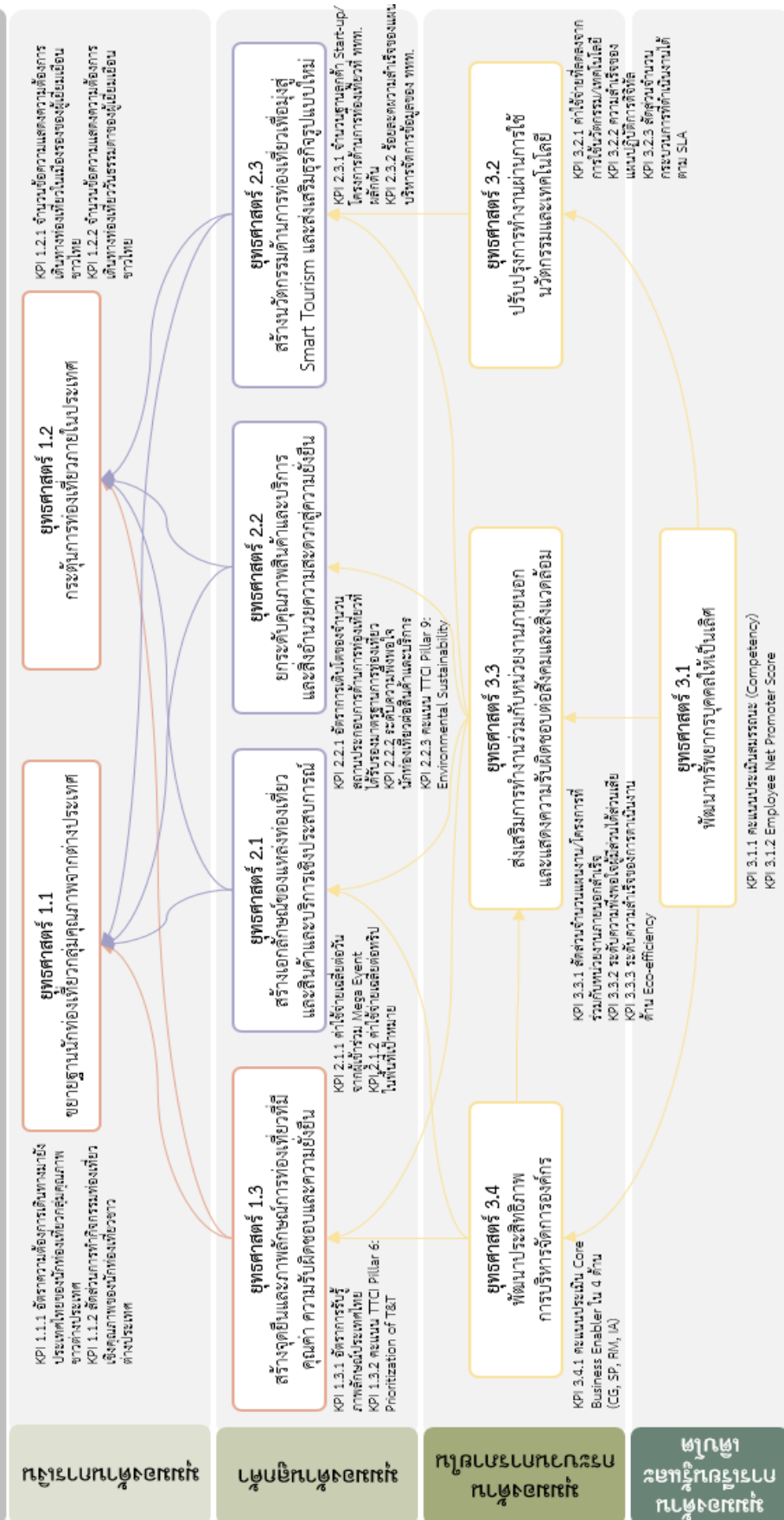
วิสัยทัศน์ : ขับเคลื่อนการตลาดการท่องเที่ยวเพื่อการสร้างประสบการณ์ตรงคุณค่ามุ่งสู่ความยั่งยืนและสมดุล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2
สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3
ยกระดับองค์การสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ความเชื่อมโยงในแต่ละมิติ



บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปใช้

จากประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ทั้งหมดที่ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญนั้น เราจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยมีความเปราะบางจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นในระยะสั้นหรือระยะยาว ดังนั้น การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการทั้งหมดที่ได้นำเสนอมานี้ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายนั้น จึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยสามารถเปลี่ยนผ่านจากปัจจุบันไปสู่อุตสาหกรรมที่สามารถสร้างรายได้และความยั่งยืนของเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาวได้ต่อไป โดยรวมแล้วทางผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในประสบความสำเร็จดังต่อไปนี้

1. ททท. เป็นหน่วยงานที่สำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย และจะต้องร่วมมือกับทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ หรือ หน่วยงานเอกชน ทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง อย่างที่ทราบกับดีว่า หน่วยงานของประเทศที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวของประเศนั้นมีหลายหน่วยงาน ตามภารกิจหลักที่ได้รับมอบหมายที่แตกต่างกันไป ดังนั้นการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวของประเศจึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะต้องเข้าใจถึงภาพรวมและแผนการดำเนินงานซึ่งกันและกัน ซึ่งที่ผ่านมาแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการหรือแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มีความสอดคล้องกับแผนฯต่างในระดับประเทศแล้ว อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงานในรายละเอียดนั้น ททท. และทุกหน่วยงานควรมีการหารือและสามารถดำเนินงานหลายอย่างร่วมกันอย่างบูรณาการได้ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานดำเนินงาน และสามารถที่จะแก้ปัญหาหลายอย่างที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนร่วมกันในการเปิดประเทศ หรือ เปิด/ปิด สถานประกอบการ จากสถานการณ์ COVID-19 ที่เกี่ยวข้อง หรือ ประเด็นในเรื่องการบริหารจัดการความแออัดของแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ (Capacity Management) ซึ่งในหลายประเด็นเหล่านี้ นอกเหนืออำนาจของกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา หรือ ททท. การประชุมและกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงานร่วมกันในรายละเอียดจะเป็นสิ่งที่สำคัญในการแก้ปัญหาในระยะยาวของการท่องเที่ยวของประเทศไทย

2. การขับเคลื่อนการท่องเที่ยวที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการทำการตลาดด้านการท่องเที่ยวที่เหมาะสม (Demand Side) และจะต้องมีสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว (Supply Side) ที่ตอบโจทย์ของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน ซึ่งในหลายๆ ครั้ง สินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่เหมาะสมนั้น จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปจากสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งในหลาย ๆ ครั้งที่ผ่านมาในอดีตนั้น การประสานระหว่างหน่วยงานที่ดูแลด้าน Demand และ Supply Side ของประเทศอาจจะมีไม่มาก โดยจะเป็นลักษณะของการมุ่งสู่เป้าหมายของงานของตนเองเป็นหลัก ซึ่งทำให้ในหลายครั้ง แผนการตลาดด้านท่องเที่ยว และสินค้าและบริการหรือ

ของสินค้านั้น ๆ อาจไม่สอดคล้องกัน เช่น แนวทางการประชาสัมพันธ์ที่ไม่ตรงกลุ่มหรือช่องทางที่เหมาะสม หรือ แนวทางการพัฒนาสินค้าหรือแหล่งท่องเที่ยวที่ไม่ตอบโจทย์กับเป้าหมายหรือความต้องการของนักท่องเที่ยว หรือแผนการพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวโดยรวม ดังนั้น การทำงานร่วมกันโดยมีการหารือกันอย่างสม่ำเสมอจะเป็นกลไกที่สำคัญที่จะให้เกิดการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในสถานที่ที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และในรูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

3. การทำการตลาดและการพัฒนาสินค้าและแหล่งท่องเที่ยวในอนาคต มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่มได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจะต้องมีการใช้และวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมของการเดินทางของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีฐานข้อมูลซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ตามภารกิจของตนเองได้อย่างเหมาะสม โดยในปัจจุบัน หลายหน่วยงานได้มีการเก็บข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของตนเองไว้แล้วพอสมควร อย่างไรก็ตาม หากมีการพัฒนาฐานข้อมูลให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกันและสามารถที่จะต่อยอดไปสู่ความเข้าใจเชิงลึก (Insights) ของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มย่อย (Sub-Segment) ได้นั้น จะทำให้การทำการตลาดโดยรวมของการท่องเที่ยวรวมถึงแนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกลุ่มได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสุดท้ายแล้วจะสามารถทำให้ ททท. สามารถก้าวไปสู่การดำเนินงานในเรื่อง Customer Relationship Management (CRM) และนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมาะสมได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564) พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ.

สืบค้น 17 มีนาคม 2564, จาก [https://www.mots.go.th/download/Law/Act-National Tourism Policy2551\(edit\).pdf](https://www.mots.go.th/download/Law/Act-National%20Tourism%20Policy2551(edit).pdf).

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564). ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สืบค้น 17 มีนาคม 2564, จาก https://www.mots.go.th/download/article/article_2017201174031.pdf.

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564). ยุทธศาสตร์สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. สืบค้น 17 มีนาคม 2564, จาก https://www.mots.go.th/download/article/article_2017_1201174404.pdf

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564). สถิติด้านการท่องเที่ยว. สืบค้น 17 กุมภาพันธ์ 2564, จาก https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=411.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2564). แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์แห่งชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว. สืบค้น 17 กุมภาพันธ์ 2564, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/05-%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%97%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%A2%E0%B8%A7.pdf>.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2564). ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้น 17 กุมภาพันธ์ 2564 จาก [http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct 2018 .pdf](http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct%202018.pdf).

UNWTO (2564). Tourism Barometer. สืบค้น 10 มีนาคม 2564, จาก <http://www.unwto.org/taxonomy/term/347>.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายชววิทย์ ศิริเวชกุล

วัน/เดือน/ปีเกิด วันที่ 6 มิถุนายน 2511

ประวัติการศึกษา

M.Sc.Master of Science (M.Sc.) International Hotel Management at University of Surrey, UK

ประวัติตำแหน่งการทำงาน

ปี 2549 รองผู้อำนวยการสำนักงาน ททท. สำนักงานลอสแอนเจลิส

ปี 2556 ผู้อำนวยการสำนักงาน ททท. สำนักงานเชียงใหม่

ปี 2562 รองผู้อำนวยการฝ่ายติดตามและบริหารความเสี่ยง

ปี 2562 ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผน ด้านนโยบายและแผน

ปี 2564 ผู้อำนวยการภูมิภาคเอเชียตะวันออก ด้านตลาดเอเชียและแปซิฟิกใต้

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการภูมิภาคเอเชียตะวันออก ด้านตลาดเอเชียและแปซิฟิกใต้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย