



รายงานการวิจัย

กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ
โดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ
จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**The Service Business and Health Promoted Tourism Investment
Strategy for Competitive Advantage by Saling Haeng 3 village,
Nong Mae Na, Khao Kho, Phetchabun**

พริมาดา บัวหลวง

สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

ประจำปีงบประมาณ 2561

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ
โดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ
จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**The Service Business and Health Promoted Tourism Investment
Strategy for Competitive Advantage by Saling Haeng 3 village,
Nong Mae Na, Khao Kho, Phetchabun**

พริมาดา บัวหลวง

สาขาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

ทุนอุดหนุนโดย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

งบประมาณแผ่นดินที่พิจารณาผ่านความเห็นชอบจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

ประจำปีงบประมาณ 2561

(ก)

ชื่องานวิจัย	กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน
	The service business and health promoted tourism investment strategy for competitive advantage by Saling Haeng 3 village, Nong Mae Na, Khao Kho, Phetchabun
ผู้วิจัย	พริมาดา บัวหลวง
สาขาวิชา	การจัดการ
	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ปีเสร็จวิจัย 2561

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้นำเสนอกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อการแข่งขัน โดยมียัตถุประสงค์ 2 ประการได้แก่ 1) เพื่อศึกษาบริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน

วิธีการดำเนินการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การทบทวนวรรณกรรมเพื่อศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนโดยชุมชน 2) การลงสำรวจพื้นที่เพื่อสังเกตการณ์ สัมภาษณ์เชิงลึก ศึกษาบรรยากาศการลงทุนโดยชุมชนในปัจจุบัน 3) การระดมสมองเพื่อกำหนดแนวทางการลงทุนโดยชุมชนเพื่อการแข่งขัน 4) การกำหนดกลยุทธ์การลงทุน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ ผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์และสมาชิกบ้านพักโฮมสเตย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการระดมสมองประกอบด้วย ตัวแทนคนในชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นเชิงคุณภาพ

(ข)

ผลการงานวิจัยนี้พบว่า บริบทการลงทุนในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 คือธุรกิจโฮมสเตย์เชิงส่งเสริมสุขภาพในรูปแบบวิสาหกิจชุมชนโดยใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรใน 4 แนวทาง คือ กลยุทธ์บุกตลาด กลยุทธ์กำจัดจุดอ่อน กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และกลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจใช้แนวทางการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพในตลาดเฉพาะกลุ่ม สำหรับกลยุทธ์ปฏิบัติการต้องปรับโครงสร้างองค์กรเป็นลักษณะแบนราบ ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนซึ่งใช้การวัดผลใน 4 ด้าน คือ การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิก (ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) นำไปสู่การคิดค้นกระบวนการทำงานภายในที่ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว (ด้านกระบวนการภายใน) อันสามารถยกระดับความพึงพอใจและความภักดีของนักท่องเที่ยว (ด้านลูกค้า) ส่งผลต่อรายได้และผลตอบแทนแก่สมาชิกผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น (ด้านการเงิน)

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจชุมชน การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ

Research Title The service business and health promoted tourism investment strategy
for competitive advantage by Saling Haeng 3 village, Nong Mae Na,
Khao Kho, Phetchabun

Researcher Primada Bualuang

Department Management

Phetchabun Rajabhat University **Year of Completion** 2018

ABSTRACT

This research represents the service business and health promoted tourism investment strategy for competitive advantage by Saling Haeng 3 village, Nong Mae Na, Khao Kho, Phetchabun. The purposes of the research are 1) to study the investment context of the service business and health promoted tourism investment strategy for competitive advantage by Saling Haeng 3 village, Nong Mae Na, Khao Kho, Phetchabun, and 2) to study the process and to set the strategy for the service business and health promoted tourism investment strategy for competitive advantage by Saling Haeng 3 village, Nong Mae Na, Khao Kho, Phetchabun.

The implementation of the research has four steps which are 1) Literature review: to study theory and other related researches about strategy direction for investment by people in a community 2) Community research by observe and in-depth interview : to study how people in the community do investing at present time 3) Brainstorming: to set the direction for community investment for competitive advantage 4) Strategy setting for the investment

The representative sample for in-depth interview are the homestay leader and the members. The sampling group for brainstorming are people in community who are involved. The result is analyzed as quantitative information.

The result of the research shows that investment context in the present time and the sooner future of Saling Haeng 3 business is the homestay business which promotes health tourism as a community enterprise using corporate strategy in four ways: Aggressive strategy, turnaround strategy, defensive strategy and retrenchment strategy. For business strategy is to make the unique health promoted tourism service and product to target the niche market group. To use action strategy, the business needs the re-structuring to a flat structuring, and the leadership strategy for

the sustainable success. To evaluate, there are four important factors which are member knowledge and skill development, developed working process in the community, customer satisfaction to loyalty and the return on investment for the members.

Keywords : Strategic management Community business Health promoted tourism

(จ)

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยคำแนะนำต่าง ๆ จากคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ และความร่วมมือช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากบุคคลหลายฝ่ายที่สละเวลาให้คำแนะนำคำปรึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินงานวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณคุณคุณปรีชัช นามสิมมา สมาชิกโฮมสเตย์และคนชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความกรุณา ให้คำปรึกษาแนะนำให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ที่ได้ให้ทุนอุดหนุนการวิจัยครั้งนี้มา ณ ที่นี้ด้วย

พริมาดา บัวหลวง

15 ธันวาคม 2561

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญรูป.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	6
1.4 ทฤษฎีและกรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
1.6 ประโยชน์ของการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
2.1 แนวคิดธุรกิจชุมชน.....	10
2.2 การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ.....	15
2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	19
2.4 แนวคิดวิเคราะห์สถานการณ์.....	24
2.5 แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร.....	28
2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากแนวคิด STEP.....	32
2.7 แนวคิดแรงกดดันทั้งห้า.....	34
2.8 การกำหนดกลยุทธ์.....	36
2.9 ความสำเร็จในการแข่งขัน.....	38
2.10 ผลการดำเนินงานด้วยการวัดผลอย่างสมดุล.....	40
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	43
3.1 วิธีการศึกษา.....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	44
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	46
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	47
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	49
4.1 บริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ.....	50
เชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์	
4.2 แนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยว.....	66
และบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน	
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	76
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	76
5.2 อภิปรายผล.....	81
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	82
บรรณานุกรม.....	83
ภาคผนวก.....	90
ภาคผนวก ก แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความ กับวัตถุประสงค์	
ประวัติผู้วิจัย.....	94

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1-1 สถิติการท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบูรณ์.....	5
4-1 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3.....	63
4-2 TOWS Matrix.....	68
4-3 สรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร โฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3.....	68
4-4 สรุปแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการวัดผลอย่างสมดุล.....	73

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
1-1 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	8
2-1 ความสัมพันธ์ฐานทรัพยากรกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	30
2-2 แบบจำลองฐานทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	31
อย่างยั่งยืน	
4-1 ห้องพักภายในโฮมสเตย์เสลียงแห้ง 3.....	53
4-2 ทรัพยากรธรรมชาติรายล้อมชุมชนบ้านเสลียงแห้ง 3.....	53
4-3 ปรัชย์ นามสิมมา ผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์เสลียงแห้ง 3.....	54
4-4 การเข้าร่วมประชุมของคนในชุมชนบ้านเสลียงแห้ง 3.....	55
4-5 กิจกรรมการท่องเที่ยวภายในชุมชนบ้านเสลียงแห้ง 3.....	55
4-6 นักท่องเที่ยวโฮมสเตย์เสลียงแห้ง 3.....	55
4-7 ออกอากาศรายการขึ้นใจไทยแลนด์และรายการคู่มือเที่ยวโฮมสเตย์.....	56
4-8 สินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปของโฮมสเตย์เสลียงแห้ง 3.....	57
4-9 บรรยายการทํานุญครบรอบวันเสียชีวิตพันโทกายสิทธิ์ มณีภาค.....	58
4-10 เส้นทางท่องเที่ยววิถีชีวิตชุมชนบ้านเสลียงแห้ง 3.....	59
4-11 ลานหินน้ำไหล “ตาดตาผาย” หลังช่วงฤดูฝน.....	59
4-12 การเปิดให้บริการจองที่พักกับแอปพลิเคชันระดับสากล.....	60
4-13 โครงสร้างองค์กรโฮมสเตย์เสลียงแห้ง 3.....	72

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิด (open economy) มีอิสระติดต่อทำการค้า ซื้อขาย แลกเปลี่ยนสินค้าและบริการกับประเทศเพื่อนบ้าน กิจกรรมทางเศรษฐกิจส่วนใหญ่เป็นของเอกชน มีการแข่งขันกันในการผลิตและการขายตามระบบการค้าเสรี แต่รัฐบาลสามารถเข้าไปมีส่วนในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจของประเทศได้ในหลายๆ ส่วน ดังนั้นการค้าระหว่างประเทศจึงมีบทบาทสำคัญและถือเป็นกลไกในการพัฒนาและนำความเจริญมาสู่ประเทศและมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การพัฒนาประเทศคือการพัฒนาเศรษฐกิจให้มีขีดความสามารถในการผลิตและความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น ทั้งนี้ทั้งภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว การบริการ และทรัพยากรธรรมชาติ เป็นแหล่งรายได้สำคัญของประเทศ โดยเฉพาะการท่องเที่ยวเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าต่างๆ ให้กับประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะการท่องเที่ยวยังคงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโลกและมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยมีการขยายตัวของ GDP ด้านการท่องเที่ยวโลกเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.5 มีส่วนแบ่งทางเศรษฐกิจคิดเป็นร้อยละ 3.5 ของ GDP โลกที่มีมูลค่าสูง (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, ก.ค.-ก.ย. 2558) ดังนั้นรัฐบาลของแต่ละประเทศจึงให้ความสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งและเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของตนให้เหนือกว่าคู่แข่ง

เมื่อมองรายได้หลักจากอุตสาหกรรมต่างๆ ภายในประเทศ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ที่สำคัญให้กับประเทศชาติและประชาชนในทุกกระดับ ภายใต้ภาวะที่ซบเซาของภาคการส่งออก ความไม่แน่นอนภายในประเทศ และความผันผวนของตลาดการเงินโลก การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในต่างประเทศ แต่เศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวได้โดยอาศัยแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคการท่องเที่ยวที่เติบโตได้ดีและมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจประเทศต่อเนื่องจากปีก่อนในอัตราร้อยละ 3.2 (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2559) ทั้งนี้แหล่งท่องเที่ยวจะดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาส่งผลให้เกิดการใช้จ่าย เกิดการหมุนเวียนของรายได้ สอดคล้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังคงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจโลกและมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้สถานการณ์การท่องเที่ยวโลกยังคงมีการเติบโตของนักท่องเที่ยวทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และในปี พ.ศ. 2559 มีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.7 ตลอดทั้งปี

โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ยังคงความเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมด้วยการเติบโต สูงสุดถึงร้อยละ 9.3 โดยอาเซียนเติบโตเป็นอันดับสองในภูมิภาคนี้ด้วยอัตราร้อยละ 9.4 ซึ่งตรงข้ามกับจำนวนนักท่องเที่ยวในยุโรปที่เติบโต น้อยที่สุดเพียงร้อยละ 1.6 จากการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวในยุโรปตะวันตก (รายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว ฉบับที่ 6 ต.ค.-ธ.ค. 2559)

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถทำรายได้ให้แก่ประเทศไทยมากกว่ารายได้จากการส่งออกสินค้าสำคัญหลายประเภท ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำตั้งแต่ปี 2540 ทำให้ผลิตและรายได้จากอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ ชะลอตัวลง รัฐบาลได้ใช้การเพิ่มรายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นมาตรการสำคัญในการกระตุ้นการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศ โดยเร่งการลงทุนในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศทุกรูปแบบเพื่อสนับสนุนและดึงดูดให้นักท่องเที่ยวระหว่างประเทศเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวและใช้จ่ายในประเทศไทยมากขึ้น (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2551) ดังนั้นการส่งออกบริการการท่องเที่ยวกลายเป็นเครื่องยนต์สำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในช่วงที่การส่งออกสินค้าและอุปสงค์ในประเทศยังซบเซา โดยภาคท่องเที่ยวไทยยังขยายตัวได้ดีต่อเนื่องโดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติขยายตัวร้อยละ 9.0 จากปี 2558 และนักท่องเที่ยวชาวไทยท่องเที่ยวภายในประเทศขยายตัวร้อยละ 7.3 จากปี 2558 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, มีนาคม, 2559) จากรายได้รวมของภาคการท่องเที่ยวในปี 2559 กว่า 2.5 ล้านล้านบาท ภาคการท่องเที่ยวได้สร้างมูลค่าเพิ่มแก่เศรษฐกิจไทยคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 16.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เป็นแหล่งสร้างการจ้างงานที่สำคัญและสร้างรายได้ภาษีแก่รัฐและก่อให้เกิดมูลค่าการลงทุนในประเทศอีก ประมาณ 93,600 ล้านบาท (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา) และในปี 2560 รายได้จากการท่องเที่ยวคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17-18 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ที่ใกล้เคียงกับปี 2559 นับได้ว่าอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโลกที่ประมาณการไว้ร้อยละ 9 ของ GDP โลกในปี พ.ศ. 2560

ทั้งนี้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลายเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้ปัจจุบันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเกิดการแข่งขันที่สูงมาก อุตสาหกรรมท่องเที่ยวแต่ละประเทศต้องปรับตัวและหากลยุทธ์เพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวมาเยือนประเทศของตน สำหรับการท่องเที่ยวของประเทศไทยถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่สร้างรายได้สำคัญให้กับประเทศและได้เปรียบกว่าประเทศคู่แข่งในหลายประเทศเนื่องจากความพร้อมด้านทรัพยากรทางธรรมชาติ โดยแต่ละจังหวัดในแต่ละภูมิภาคจะมีเอกลักษณ์ของตนเองจึงเกิดเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่แตกต่างกันไปก่อให้เกิดเป็นรายได้ที่สำคัญ โดยเฉพาะแก่ชุมชนของจังหวัดนั้นๆ ดังนั้นอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจึงเป็นอุตสาหกรรมหลักที่รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนเพื่อนำรายได้เข้าสู่ประเทศและแข่งขันกับนานาประเทศ ส่งผลให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเกิดการตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวทั้ง

ภายในและภายนอกประเทศนำมาซึ่งกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาทางด้านการท่องเที่ยวของทุกจังหวัด อย่างไรก็ตามการพัฒนาต้องมีการศึกษาถึงตลาดหรือธรรมชาติของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามา การเข้าใจนักท่องเที่ยวหรือภาพลักษณ์ของสถานที่ต่างๆในสายตานักท่องเที่ยว จึงเป็นสิ่งที่ควรศึกษาให้เข้าใจชัดเจน เพื่อเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทิศทางในการพัฒนา การท่องเที่ยว โดยเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ดังนั้นหากประเทศไทยต้องอาศัยรายได้หลักจากการท่องเที่ยวเพื่อเป็นฐานเศรษฐกิจหลักให้กับประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งกระจายรายได้และการจ้างงานเพื่อช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับชุมชนและสังคมไทยแล้ว ควรจะมีการทบทวนทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง ศักยภาพและโอกาสที่จะเกิดขึ้น และเพื่อเป้าหมายการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่สัมพันธ์กับธุรกิจหลายประเภท อาทิ ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจคมนาคมขนส่ง ธุรกิจที่พัก ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจจำหน่ายของที่ระลึก ธุรกิจสุขภาพ ธุรกิจบันเทิง ธุรกิจออนไลน์ เป็นต้น จากแนวโน้มการเดินทางที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเติบโตอย่างต่อเนื่องอันเกิดจากปัจจัยสนับสนุนด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง การเติบโตของตลาดชนชั้นกลางที่มีมากขึ้น ตัวอย่างสำคัญคือกลุ่มประเทศ BRIC (บราซิล รัสเซีย อินเดีย และจีน) (Country Brand Index, 2014) มีรายได้เพิ่มขึ้น และมีศักยภาพในการส่งออกนักท่องเที่ยวในอนาคต ประการที่สอง การแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศก่อให้เกิดสินค้าการท่องเที่ยวที่หลากหลาย สร้างแรงกระตุ้นแรงจูงใจความต้องการการท่องเที่ยวมากขึ้น หลายประเทศจึงมีการลงทุนด้านการท่องเที่ยว การโฆษณาประชาสัมพันธ์ การกำหนดกลยุทธ์และการใช้นโยบายปกป้องคนของตนให้เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพื่อแข่งขันตลาดในเวทีโลก ประการที่สาม โครงสร้างประชากรในวัยสูงอายุเพิ่มขึ้น เป็นผลให้บุคคลเหล่านี้เดินทางเพื่อแสวงหาการพักผ่อน ความสุขและสุขภาพ ทั้งนี้ประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลกเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เห็นได้ชัดในกรณีของประเทศเยอรมัน ญี่ปุ่น รัสเซีย ที่มีอัตราเพิ่มของประชากรติดลบ นักท่องเที่ยวกลุ่มผู้สูงอายุจึงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้มีความพร้อมในด้านเวลาและงบประมาณ สนใจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวแบบพำนักรีสอร์ท และต้องการท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวที่มีความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้การกระตุ้นประชาชนให้เดินทางท่องเที่ยว อาทิ การลดชั่วโมงการทำงาน การสนับสนุนให้ประชาชนมีโอกาสพัฒนาประสบการณ์ของตนจากการเดินทางท่องเที่ยว การลดอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มสินค้าอุปโภคบริโภคบางชนิดและภาษีนายจ้าง มาตรการดังกล่าวได้มีการดำเนินการในหลายประเทศ เป็นการกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศมากขึ้น

นอกเหนือจากปัจจัยทั้งสามที่กล่าวมายังมีปัจจัยสำคัญอีกหนึ่งปัจจัยคือบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่งผ่านข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ความคล่องตัว ความสะดวกสบายในการดำเนินธุรกรรมต่างๆ นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะใช้ข้อมูลท่องเที่ยวผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อทำการสืบค้นและเปรียบเทียบราคามากขึ้น คาดการณ์ว่ามีประชากรโลกกว่า 1.5 พันล้านคน ท่องอยู่บนโลกอินเทอร์เน็ต และเกือบ 600 ล้านคน ที่ผันตนมาเป็นสมาชิกในสังคม Online บทบาทของอินเทอร์เน็ตซึ่งแต่เดิมทำหน้าที่เพียงให้ข้อมูล เพื่อป้อนข่าวสารด้านเดียว ได้กลายมาเป็นช่องทางใหม่ในการแพร่กระจายข่าว การให้ข้อมูล และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยว เห็นได้ว่าช่องทางการขายทางอินเทอร์เน็ตกำลังได้รับความนิยม องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางระหว่างประเทศจำนวนมากถึง 1,600 ล้านคน โดยภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมคือภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก และหนึ่งในจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวคือประเทศไทย ทั้งนี้ข้อมูลล่าสุดจากกรมการท่องเที่ยว (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ระบุตัวเลขนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยช่วงเดือนธันวาคม 2560 มีปริมาณเพิ่มขึ้นร้อยละ 15.50 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปี 2559

ทั้งนี้แนวโน้มการท่องเที่ยวรูปแบบเชิงความสนใจพิเศษ (Special Interest Tourism) อาทิ การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพนั้นมีมากขึ้น การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion Tourism) เป็นลักษณะเดินทางเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ที่ตัวเองชอบ แล้วจึงจัดสรรเวลาส่วนหนึ่งเพื่อมาทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างถูกวิธีตามหลักวิชาการและมีมาตรฐาน เช่น การนวด/อบ/ประคบสมุนไพร การบริการสวดมนต์บำบัด (Aroma Therapy) และวารีบำบัด (Water Therapy) ช่วยส่งเสริมให้ร่างกายของนักท่องเที่ยวรู้สึกผ่อนคลาย ส่งผลให้มีสุขภาพจิตที่ดี เป็นการเพิ่มพูนพลังกำลังให้สมบูรณ์แข็งแรง ปรับความสมดุลให้กับร่างกาย (ศศิพงศ์ บุญยงค์, 2558 ออนไลน์) กล่าวได้ว่าการท่องเที่ยวลักษณะนี้จึงต้องพึงพิงวัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก

จังหวัดเพชรบูรณ์มีตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ในเขตภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ลักษณะทางกายภาพนั้นเป็นพื้นที่ราบลุ่มแบบท้องกระทะ ประกอบด้วยเนินเขา ป่า และที่ราบเป็นตอนๆ สลับกันไป พื้นที่มีลักษณะลาดชันจากเหนือลงไปได้ ตอนเหนือมีทิวเขาสูง ตอนกลางเป็นพื้นที่ราบและมีเทือกเขานาบกันไปทั้งสองข้างมีลักษณะเป็นรูปเกือกม้า ด้วยภูมิประเทศดังกล่าวส่งผลให้จังหวัดเพชรบูรณ์เป็นจังหวัดที่แวดล้อมด้วยต้นทุนทรัพยากรทางธรรมชาติอันงดงาม ทั้งยังเป็นแหล่งผลิตสินค้าทางเกษตรที่หลากหลาย ผลผลิตบางอย่างนั้นเป็นวัตถุดิบสำคัญที่มีคุณค่าในเชิงสุขภาพสูง ด้วยความเหมาะสมนี้เพชรบูรณ์จึงได้ถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในพื้นที่ 12 เมืองต้องห้ามพลาด สำหรับนักท่องเที่ยว ตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวปี 2558-2560 ของ

ประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) โดยยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้ระบุชัดเจนที่ต้องการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่ กล่าวคือการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวของพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว พัฒนาเชื่อมโยงสินค้า ทางเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เข้าสู่ภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยว

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) หมายถึง การเดินทางท่องเที่ยวที่มีจุดประสงค์ในการพักผ่อนหย่อนใจ เรียนรู้วิถีชีวิตในแนวธรรมชาติ และมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมหรือบำบัดรักษาฟื้นฟูสุขภาพ เช่น การเดินทางไปพักผ่อนตามรีสอร์ทที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติ ในโปรแกรมมีการพบผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาทางสุขภาพ ตลอดทั้งมีกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อสุขภาพ เช่น การฝึกโยคะ การฝึกสมาธิ ทั้งนี้การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจะเน้นการเสริมสร้าง สุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สดชื่นผ่อนคลาย ปรับสภาพจิตใจและร่างกายให้สมดุล และภายหลัง การท่องเที่ยวก็สามารถกลับไปปรับประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ทั้งนี้การท่องเที่ยวไทยสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศจำนวนมหาศาล ช่วยผลักดันให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น ซึ่งในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้หันมาให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวที่เน้นวิถีไทยและภูมิปัญญาของท้องถิ่น ซึ่งการพัฒนาการท่องเที่ยวรูปแบบดังกล่าวจำเป็นต้องให้ “คน” หรือ “เจ้าของ” พื้นที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมบริหารจัดการและนำเสนอทรัพยากรการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็น การค้นหาของดีอันมีเอกลักษณ์เฉพาะถิ่น การเตรียมความพร้อมด้านการให้บริการ ที่พัก อาหาร ยานพาหนะ และมัคคุเทศก์ รวมทั้งการออกแบบรูปแบบบริการและรายการท่องเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้มีโอกาสสัมผัสวิถีชีวิตและวัฒนธรรมท้องถิ่น

ตารางที่ 1-1 สถิติการท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบูรณ์

ปี	2556	2557	2558	2559	2560 (ม.ค.-พ.ค.)
จำนวน นักท่องเที่ยว (คน)	1,770,000	1,824,000	1,915,000	1,950,418	852,431

ที่มา : (สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดเพชรบูรณ์, ตุลาคม 2560)

จากยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวผนวกกับโอกาสทางการตลาดที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นซึ่งสอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวจังหวัดเพชรบูรณ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2556

จนถึง ปี 2560 ดังตารางที่ 1 ผู้วิจัยจึงได้ลงสำรวจพื้นที่และสัมภาษณ์พูดคุยกับคนในชุมชนพื้นที่บนเขา คือ เบื้องต้น พบว่าชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ซึ่งเป็นชุมชนที่ราษฎรอาสาสู้รบจำนวน 50 คนพร้อมครอบครัวเข้ามาตั้งถิ่นฐานหลังยุติการสู้รบยุทธภูมิมี่ร่มเกล้า-เขาค้อเมื่อปี 2527 โดยได้รับการจัดสรรที่ดินเพื่อที่อยู่อาศัย 2 งานต่อครอบครัว ที่ดินทำกิน 15 ไร่ต่อครอบครัวรวมเป็น 750 ไร่ แต่ในปัจจุบันเพิ่มเป็น 15,270 ไร่ จำนวน 154 ครัวเรือน ประชากร 235 คน อาชีพหลักคือการเกษตร ที่ตั้งของชุมชนคือในหุบเขาสูงบริเวณเชิงเขาป่า แวดล้อมด้วยทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ พื้นที่ถูกปกคลุมด้วยอากาศเย็น มีความเงียบสงบ และมีผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์ที่หลากหลายตามความชำนาญ คนในชุมชนได้ทดลองจัดตั้งธุรกิจโฮมสเตย์ที่ได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์เพื่อเป็นแนวทางยกระดับรายได้เสริมและลดภาระหนี้สิน แต่ระยะเวลากว่า 6 ปีก็ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งที่ชุมชนมีศักยภาพหลายด้านมากพอ ดังนั้นทำให้ผู้วิจัย ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มและคนในชุมชนมีความสนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวทางกำหนด “กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน” ด้วยธุรกิจโฮมสเตย์สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวได้อย่างหลากหลาย ก่อให้เกิดการมีงานทำและการกระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างทั่วถึง

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาบริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.3 ระเบียบวิธีวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก การระดมสมอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และตัวแทนชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.4 ทฤษฎี และกรอบแนวคิดการวิจัย

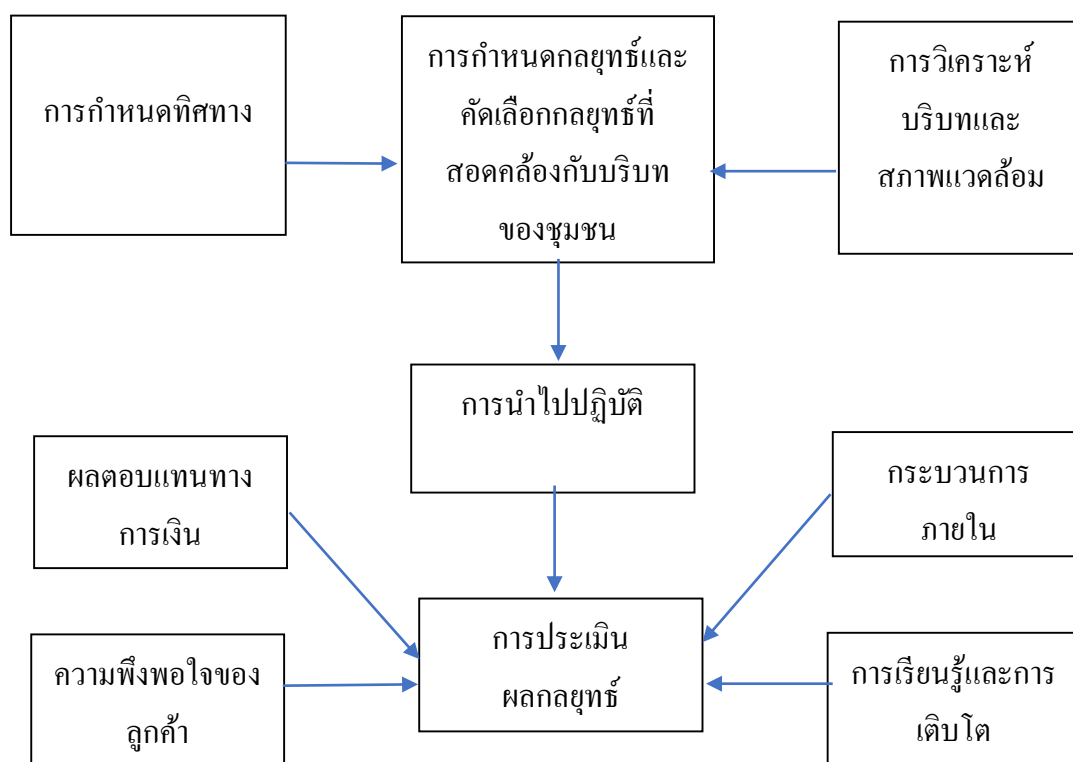
งานวิจัยนี้จะกำหนดทิศทางการลงทุนโดยใช้แนวคิดการวิเคราะห์ตรวจสอบสภาพภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยทำการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร และปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ทั้งนี้ผลประโยชน์ที่ดีขององค์กรเป็นผลมาจากการบริหารจัดการทางธุรกิจจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร (Houben & K. Lenie & K. Vanhoof, 1999) ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรถือเป็นเครื่องมือที่จะช่วยกำหนดทิศทางในการวางแผนธุรกิจให้กับองค์กร โดยอาศัย SWOT Analysis เข้ามาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร โดย S = จุดแข็ง เปรียบเสมือนว่าเรามีจุดเด่นอะไรที่สามารถเอาชนะคู่แข่ง W = จุดอ่อนคือสิ่งที่องค์กรต้องพัฒนาให้ดีขึ้น ส่วนปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้จำเป็นต้องมองหาและให้ความสำคัญเพื่อให้สอดคล้องกับการนำปัจจัยภายในมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอยู่ในเวลานั้น โดย O = โอกาสทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระดับมหภาค T = อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคอันก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

ปัจจัยแรงกดดันทั้ง 5 (Five Force Model) เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์คู่แข่ง สภาพแวดล้อมการแข่งขันเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของกิจการและวางแผนการใช้ปัจจัยสำคัญขององค์กรต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ Michael E. Porter กล่าวว่าสถานะการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรนั้นทำธุรกิจอยู่และสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งย่อมขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 5 ประการ แบบจำลองพลังห้าอย่าง (Five Forces Model) ของ Porter (1980) สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับแบบจำลององค์กรอุตสาหกรรม แบบจำลองพลังทั้งห้าอย่างเป็นตัวกลางให้บริษัทใช้กลยุทธ์เพื่อให้บริษัทสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันแบบยั่งยืนโดยวิเคราะห์จากปัจจัยภายนอกทั้งโอกาสและอุปสรรค ทั้งนี้ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและลักษณะของบริษัทมีบทบาทในการกำหนดระดับของกำไรของบริษัท ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมและกลยุทธ์จะส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท (สมยศ นาวิการ, 2548)

นอกจากนี้ งานวิจัยชิ้นนี้ใช้ทฤษฎีว่าด้วยฐานทรัพยากร (Resource-Based View - RBV) เนื่องจากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทรัพยากรดังกล่าวต้องมีองค์ประกอบ 4 มิติคือ มีคุณค่า (Value) หายาก (Rareness) ทดแทนไม่ได้ (Inability to be imitated) และลอกเลียนแบบไม่ได้ (Non-substitution) (Prahalad and Hamel, 1990) โดยการจะตอบคำถามว่า

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้นสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระดับใดต้องผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หรือ กระบวนการ SWOT Analysis จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงซึ่งต้องสามารถวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยหลัก BSC อันได้แก่ การวัดผลทางการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต

รูปภาพ 1-1 กรอบแนวคิดงานวิจัย



1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ชุมชน หมายถึง

ชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

ผู้นำกลุ่ม หมายถึง

ประธานกลุ่มโฮมสเตย์เสด็จแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ

จังหวัดเพชรบูรณ์

สมาชิกกลุ่ม หมายถึง

สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ หมายถึง

การท่องเที่ยวเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้วิถีชีวิตของชุมชนและพักผ่อนหย่อนใจโดยแบ่งเวลาจากการท่องเที่ยวส่วนหนึ่งมาทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในที่พักแรม อาทิ การบริโภคอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ การเจริญสมาธิ และกิจกรรมอื่น ๆ ที่ช่วยดูแลสุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ

ผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว หมายถึง

สินค้าและบริการที่นำเสนอแก่ตลาดเพื่อการเดินทางและท่องเที่ยวที่สามารถตอบสนองความต้องการและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ อันประกอบด้วย ทรัพยากรการท่องเที่ยว ประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรม กิจกรรมการท่องเที่ยวและการบริการทางการท่องเที่ยว

1.6 ประโยชน์ของการวิจัย

1.6.1 เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับรายได้และลดภาระหนี้สินของคนในชุมชนเสถียรแห่ง 3

1.6.2 เพื่อสร้างและขยายผลองค์ความรู้สู่การยกระดับรายได้และการลดภาระหนี้สินให้กับชุมชนพื้นที่ใกล้เคียงของจังหวัดเพชรบูรณ์

1.6.3 เพื่อสืบทอดศาสตร์พระราชาตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่นำไปสู่บูรณาการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนโดยชุมชน

1.6.4 เพื่อให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการและสาขาอื่นที่มีความสัมพันธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

1.6.5 เพื่อนำไปสู่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์และสนับสนุนผลการศึกษาวิจัย ตามหัวข้อวิจัยดังต่อไปนี้

1. แนวคิดธุรกิจโดยชุมชน และการท่องเที่ยวชุมชน
2. แนวคิดด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ
3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT)
5. แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (RBV)
6. แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PEST)
7. แนวคิด FIVE FORCE MODEL
8. แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน
9. แนวคิดผลการดำเนินการ
10. แนวคิดการวัดผลอย่างสมดุล (BSC)

2.1 แนวคิดธุรกิจชุมชน

แนวคิดด้านการลงทุนโดยชุมชนหรือที่เรียกว่าธุรกิจชุมชน เป็นที่รู้จักกันมาช้านานตั้งแต่ปี 2549 โดยมีการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อหาทุนมาดำเนินกิจการที่มีส่วนร่วมจากสมาชิกซึ่งถือเป็นธุรกิจชุมชนในลักษณะหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน และมีการขยายตัวไปสู่ธุรกิจชุมชนในรูปแบบอื่น ถึงแม้ว่าธุรกิจชุมชนที่เกิดขึ้นมานานและมีจำนวนมากแต่เชื่อว่าประสบความสำเร็จเสมอไป ยังมีธุรกิจชุมชนอีกมากที่ประสบปัญหาและต้องการความช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งนี้ การดำเนินการของธุรกิจชุมชนเป็นการสร้างโอกาสให้คนในชุมชนได้มีอาชีพ มีการจ้างงาน มีรายได้ และก่อให้เกิดการพัฒนาคนจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินงานและช่วยลดปัญหาทางสังคมนำไปสู่การสร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็งและต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (ธวัชชัย เฟื่องพินิจ, 2551) ดังนั้นถ้าต้องการให้ธุรกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็ง และสร้างศักยภาพของคนให้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างยั่งยืนองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต้องหันมาใส่ใจและให้ความสำคัญต่อธุรกิจชุมชนเพื่อให้มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจประเทศไทยต่อไป

แนวคิดธุรกิจชุมชนกำลังได้รับความสนใจและคาดว่าจะจะเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ปัญหาวิกฤตของชุมชนในประเทศได้ โดยเฉพาะชุมชนในชนบท จึงเกิดเป็นแนวทางในการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นทั้งภาคผลิต ภาคบริการที่เกื้อหนุนและเหมาะสมกับวิถีชีวิต สังคม เศรษฐกิจ ของแต่ละชุมชน แต่ละท้องถิ่นที่แตกต่างกันไปและดำเนินการโดยชุมชนท้องถิ่นที่เกิดจากการรวมตัวกันเป็นกลุ่มของชาวบ้านในชุมชนนั้นๆ โดยจัดตั้งเป็นองค์กรธุรกิจของชุมชนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง การดำเนินกิจการและการร่วมปฏิบัติงานตามหน้าที่ ทักษะและความสามารถของตนและร่วมกันรับผิดชอบผลจากการดำเนินงาน ดังนั้นธุรกิจชุมชนซึ่งคนในชุมชนร่วมกันเป็นเจ้าของ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน (รังสรรค์ ปิณฑัญญา, 2543)

การทำธุรกิจชุมชน เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการจัดการทุนของชุมชน เพื่อประโยชน์ของคนในชุมชนโดยคนในชุมชน มีเป้าหมายท้ายสุดอยู่ที่การใช้ทุนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การสร้างสวัสดิการสังคมการฟื้นฟูอาชีพ การพัฒนาคน ชุมชน สังคม วัฒนธรรม สุขภาพอนามัย ซึ่งก็คือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนนั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ธุรกิจชุมชนเป็นเพียงเครื่องมือที่นำไปสู่เศรษฐกิจชุมชนและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชุมชน ทั้งนี้การจัดการองค์กรสามารถมองได้หลายด้าน ขณะที่กฤษยา มะเอะ อาภาศรี เทวตา ฌฐา อภิธาวิณวสุ (2560)] มองว่าการจัดการองค์กรตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจชุมชนประกอบด้วยการจัดการด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาดและด้านการเงินและการบัญชี และการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มวิสาหกิจชุมชน (ชัยชนกและคณะ, 2559) แบ่งการจัดการเป็น 4 ด้านได้แก่ด้านการจัดการองค์กร ด้านการผลิต ด้านการตลาด และด้านการเงิน

ทั้งนี้การดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปของธุรกิจชุมชนเป็นฐานรากของวิสาหกิจชุมชน ดังนั้นธุรกิจชุมชนจะดำเนินการจัดการองค์กรโดยการแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการผลิต ด้านการตลาดและด้านการเงินและการบัญชี (ชนาการ, 2549; รุ่งทิพย์, 2550)จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนั้นหน้าที่หลักขององค์กรมีดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ

การดำเนินงานของบุคคลภายในชุมชนร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และเป็นการจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำงานร่วมกันตามเป้าหมายขององค์กร

ด้านการผลิต

การผลิตเป็นการสร้างสรรค์สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทำให้เกิดการบริหารการผลิต เพื่อช่วยให้ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพ และ

ตรงตามความต้องการของมนุษย์ และสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย ดังนั้นการผลิตจึงเป็นหนึ่งหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจที่มีผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร และต้องสัมพันธ์เกี่ยวกับหน้าที่ด้านอื่นได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการผลิต แต่ละฝ่ายจะทำงานสัมพันธ์กันโดยเริ่มจากฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ค้นหา และเสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และฝ่ายการเงินจัดสรรเงินทุนทรัพยากรมาให้ฝ่ายการผลิตใช้สร้างสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งการดำเนินงานและการประสานงานของทั้งสามหน้าที่หลักนี้ต้องมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรธุรกิจบรรลุเป้าหมายสูงสุด คือผลกำไรจากการดำเนินธุรกิจ

ด้านการตลาด

แนวคิดส่วนประสมทางการตลาดสำหรับธุรกิจบริการ (Service marketing mix) โดย Philip Kotler ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ให้บริการโดยมีส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) 7 อย่าง หรือ 7P's ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) ซึ่งประกอบด้วย

ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) เป็นสิ่งที่สนองความจำเป็นและความต้องการของมนุษย์ โดยผลิตภัณฑ์ถือเป็นสิ่งที่ผู้ขายต้องมอบให้แก่ลูกค้าและลูกค้าจะได้รับผลประโยชน์และคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ โดยทั่วไปแล้วผลิตภัณฑ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ผลิตภัณฑ์ที่อาจจับต้องได้ (Tangible Products) และ ผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Products)

ด้านราคา (Price) หมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ลูกค้าจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของบริการกับราคา (Price) ของบริการนั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาลูกค้าจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้นการกำหนดราคาการให้บริการควรมีความเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจนและง่ายต่อการจำแนกระดับบริการที่ต่างกัน

ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมในการนำเสนอบริการให้แก่ลูกค้า ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ของลูกค้าในคุณค่าและคุณประโยชน์ของบริการที่นำเสนอ ซึ่งจะต้องพิจารณาด้านทำเลที่ตั้ง (Location) และช่องทางในการนำเสนอบริการ (Channels)

ด้านการส่งเสริม (Promotions) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญในการติดต่อสื่อสารให้ผู้ให้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่แจ้งข่าวสารหรือชักจูงให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรม การให้บริการและเป็นกุญแจสำคัญของการตลาดสายสัมพันธ์

ด้านบุคคล (People) หรือพนักงาน (Employee) ซึ่งต้องอาศัยการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ เพื่อให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้แตกต่างเหนือคู่แข่งขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการและผู้ให้บริการต่าง ๆ ขององค์กร เจ้าหน้าที่ต้องมีความสามารถ มี

ทัศนคติที่สามารถตอบสนองต่อผู้ให้บริการ มีความคิดริเริ่ม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถสร้างค่านิยมให้กับองค์กร

ด้านกายภาพและการนำเสนอ (Physical Evidence/Environment and Presentation) เป็นแสดงให้เห็นถึงลักษณะทางกายภาพและการนำเสนอให้กับลูกค้าให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยพยายามสร้างคุณภาพโดยรวม ทั้งทางกายภาพและรูปแบบการให้บริการเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การเจรจาต้องสุภาพอ่อนโยน และการให้บริการที่รวดเร็ว หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่ลูกค้าควรได้รับ

ด้านกระบวนการ (Process) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระเบียบวิธีการและงานปฏิบัติในด้านการบริการ ที่นำเสนอให้กับผู้ให้บริการเพื่อมอบการให้บริการอย่างถูกต้องรวดเร็ว และทำให้ผู้ให้บริการเกิดความประทับใจ

ด้านการเงินและการบัญชี

ด้านการเงินจะเกี่ยวข้องกับการจัดการทางการเงินและการตัดสินใจทางการเงินขององค์กร โดยจะแบ่งออกเป็นระยะสั้นและระยะยาว ในระยะยาวจะองค์กรจะพิจารณาว่าควรลงทุนในโครงการใด ควรใช้แหล่งเงินทุนจากส่วนของผู้ถือหุ้นหรือการกู้ยืม และควรจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือไม่ และเมื่อไร ส่วนในระยะสั้นนั้นจะพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารเงินทุนหมุนเวียนอันได้แก่ สินทรัพย์หมุนเวียน และ หนี้สินหมุนเวียนไม่ให้มากหรือน้อยเกินไป เพื่อให้การดำเนินงานปกติของกิจการไม่สะดุด สำหรับการบัญชีจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอนของระบบการรวบรวม การวิเคราะห์และการรายงานข้อมูลทางการเงิน โดยวัตถุประสงค์ของการจัดทำบัญชี เพื่อเป็นการบันทึกเหตุการณ์ทางการเงิน ทำให้เจ้าของกิจการได้ทราบว่าช่วงเวลานั้น ๆ มีสินทรัพย์ หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น อยู่เป็นจำนวนเท่าใดประกอบด้วยรายการใดบ้างจำนวนเท่าไร เป็นปัจจัยที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในการลงทุนของนักธุรกิจและประกอบการตัดสินใจในการบริหารของเจ้าของกิจการเพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตและการสูญหายของสินทรัพย์

ธุรกิจชุมชนเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการยกระดับรายได้ สร้างความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจโดยรวมของชุมชน รูปแบบของธุรกิจชุมชนก่อให้เกิดความรักความสามัคคีสามัคคี ฝึกลูกให้เกิดความเสียสละ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยประชาชนที่เป็นสมาชิกกลุ่มได้เข้าใจและเรียนรู้การดำเนินงานกิจกรรมในรูปของกลุ่มได้ถูกต้อง และฝึกการบริหารงานกลุ่มในรูปแบบประชาธิปไตย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการพัฒนาชุมชนคือก่อให้เกิดความร่วมมือของประชาชน การแสวงหาผู้นำ การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตน การประสานงานความรับผิดชอบร่วมกันและการขยายผลของกิจกรรมส่งผลกระทบต่อภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศ ธุรกิจชุมชนจะมุ่งเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน ส่งเสริมให้เกิดการพึ่งพาตนเองโดยใช้ต้นทุนในชุมชนท้องถิ่นของตนให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดในการประกอบการ และเกิดการบริหารจัดการโดยคนในชุมชนเพื่อสร้างพลังและความเชื่อมั่นในศักยภาพของชุมชน

ลักษณะของธุรกิจชุมชนนั้นเป็นธุรกิจที่ใช้เงินลงทุนในระยะเริ่มต้นไม่มากนัก หากแต่เน้นการสร้างงานในท้องถิ่นให้มากขึ้นเป็นหลัก รายได้จากการขายอาจไม่จำเป็นต้องสูงนักในระยะเริ่มแรกโดยมีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ได้เป็นสำคัญ ซึ่งธุรกิจชุมชนมีลักษณะเป็นธุรกิจขนาดเล็ก มีความคล่องตัวในการบริหาร รายได้จากยอดขายในระยะเริ่มต้นไม่มากนัก ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำ การติดต่อและการให้บริการกับลูกค้าเป็นไปอย่างใกล้ชิด การเริ่มต้นธุรกิจทำได้ง่าย ธุรกิจชุมชนแบ่งออกเป็น 4 ประเภทตามการประกอบการ ได้แก่ ธุรกิจผลิต ธุรกิจค้าปลีก ธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจบริการ สำหรับธุรกิจชุมชนมีความสำคัญในการเปิดโอกาสให้มีการประกอบการก่อให้เกิดการจ้างงาน ส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและลดปัญหาสังคมที่เป็นภัยคุกคามประเทศชาติ ธุรกิจชุมชนจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องมี ระบบของการจัดการที่ดี

อย่างไรก็ตามธุรกิจชุมชนที่เกิดขึ้นนั้นมีทั้งประสบความสำเร็จและความล้มเหลว ด้วยปัจจัยที่แตกต่างกัน จากผลการวิจัย (อภิสร่า และคณะ, 2557) พบว่าการจัดการธุรกิจชุมชนควรพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ โดยใช้ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและโอกาสที่มีอยู่ในแต่ละบริบทของกลุ่มให้เกิดประโยชน์ โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของธุรกิจชุมชนบ้านเจ้าขัวประกอบด้วยด้านแรงงาน ด้านเงินทุน ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดการ สอดคล้องกับการศึกษาของ (ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว, 2558) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจชุมชนประสบความสำเร็จมี 4 ปัจจัยได้แก่ ผู้นำการสร้างเครือข่าย การบริหารและการจัดการ และคณะกรรมการกลุ่ม โดยปัจจัยด้านการบริหารจัดการอยู่เป็นอันดับแรก ผลที่ได้จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนควรให้ความรู้ในด้านการบริหารและจัดกลุ่มที่มีผลต่อการพัฒนากลุ่มชุมชน โดยให้ความร่วมมือในการที่จะส่งเสริมการดำเนินธุรกิจชุมชนอย่างจริงจังและมีความต่อเนื่องเพื่อให้การธุรกิจพัฒนาชุมชนสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้องค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จของการจัดตั้งธุรกิจชุมชน โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความเข้าใจของสมาชิก โดยสมาชิกต้องเข้าใจในความแตกต่าง ขอบเขต และข้อจำกัดของกลุ่มที่จัดตั้งขึ้น
2. ความต้องการและเป้าหมายของธุรกิจชุมชน ซึ่งบางชุมชนอาจทำการผลิตแค่พออยู่พอกิน รูปแบบของกลุ่มอาจเป็นเพียงกลุ่มเพื่อการผลิตเท่านั้นเช่น การทำนา กลุ่มเลี้ยงสัตว์

บางชุมชนอาจมีเป้าหมายคือ กำไร เพื่อนำกำไรมายกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

3. เงินทุน เป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน การดำเนินธุรกิจชุมชนจึงควรเริ่มจากกิจกรรมเล็ก และสะสมเงินทุนจากชุมชนเป็นระยะเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ
4. ทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญ เพราะทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ต้องมีความรู้ความสามารถทั้งด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิทยาการใหม่ๆ โดยบุคคลเหล่านี้ต้องรักงานชุมชน ชอบความท้าทาย มีความเสียสละ หวังผลตอบแทนตามความเหมาะสม
5. การมีส่วนร่วมของชุมชน เป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการจัดตั้งธุรกิจชุมชน ถ้าสมาชิกไม่ให้ความร่วมมือความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ยาก ทั้งนี้สมาชิกควรมี 4 ร่วม ได้แก่ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และ ร่วมรับผิดชอบ เพื่อให้ทำงานร่วมกันและบรรลุตามเป้าหมายของชุมชนได้

สำหรับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน หน่วยงานภาครัฐเป็นหน่วยงานสำคัญของการพัฒนาวิสาหกิจชุมชน ทั้งด้านการให้ความรู้ การพัฒนาทักษะด้านต่างๆ การสนับสนุนด้านการตลาด และการกำหนดระเบียบต่างๆ เพื่อสนับสนุนวิสาหกิจชุมชน ทั้งนี้จะเห็นว่าการเติบโตขึ้นของธุรกิจชุมชนนั้นยังขาดปัจจัยด้านการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นไปในทิศทางการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา การดำเนินงานอย่างไร้ทิศทางและไม่เกาะติดกับเป้าหมายอย่างชัดเจน อาจนำมาซึ่งความไม่ยั่งยืนของธุรกิจชุมชน ชุมชนบางพื้นที่นอกจากจะมีความสามารถด้านการพัฒนาสินค้าและบริการที่ดีแล้ว หากมีแนวคิดต่อยอดสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสทางการตลาดและจุดแข็งที่มีอยู่จะช่วยสร้างการเติบโตของรายได้ที่ยั่งยืน อาทิการสร้างรูปแบบการท่องเที่ยวที่เข้ากับบริบทและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมของชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตอบโต้ภัยกระแสรักและดูแลสุขภาพของคนทั่วโลก ซึ่งในอนาคตโครงสร้างประชากรกลุ่มวัยผู้สูงอายุจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.2 การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ

การพัฒนาและส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเพื่อยุทธศาสตร์การพัฒนาไทยให้เป็นศูนย์กลางนานาชาติ 10 ปี (พ.ศ. 2559-2568) และมุ่งสู่ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพกำลังเดินทางไปในทิศทางบวกเนื่องจากตลาดท่องเที่ยวเชิงสุขภาพทั่วโลกขยายตัวปีละประมาณ 10 % การให้บริการด้านสุขภาพ นับเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่ที่ปัจจุบันได้รับความนิยมจากลูกค้าแพร่หลายสามารถสร้างรายได้หมุนเวียนภายในประเทศนับหมื่นล้านบาทต่อปี ดังนั้นเพื่อ

ส่งเสริมให้ธุรกิจดังกล่าวเติบโตอย่างมีคุณภาพ และเป็นแหล่งสร้างรายได้หลักแก่ภาคธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย

กิจกรรมต่างๆสำหรับการท่องเที่ยวมีหลายประเภทได้แก่ ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แต่กิจกรรมที่นักท่องเที่ยวนิยมมากขึ้นคือการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) ซึ่งเป็นการท่องเที่ยวชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามจากแหล่งธรรมชาติหรือจากวัฒนธรรมของท้องถิ่นนั้นๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้และพักผ่อนหย่อนใจ ดังนั้นการท่องเที่ยวในรูปแบบนี้ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ตามกระแสการเอาใจใส่ดูแลด้านสุขภาพที่กำลังมาแรงในปัจจุบัน การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยนับเป็นช่องทางสำคัญที่สามารถเพิ่มพูนรายได้จำนวนมากแก่ประเทศ

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (2551) ได้ให้นิยามของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) ว่าเป็นการเดินทางท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ หรือแหล่งท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมสำคัญในการท่องเที่ยวขึ้นเพื่อการพักผ่อน การเรียนรู้วิถีการดูแลสุขภาพกายและใจให้ได้ความเพลิดเพลิน มีความรู้ในการรักษาคุณค่าของคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนเพื่อเป็นการรักษาสมดุลระหว่างร่างกาย สุขภาพจิต และอารมณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ (อารัญ บุญชัย และจินนา ดันสรวิพุธ (2546) ที่กล่าวว่า การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หมายถึง การเดินทางท่องเที่ยวเยี่ยมชมสถานที่ที่สวยงามงดงามในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรม เพื่อการเรียนรู้วิถีชีวิตและพักผ่อนหย่อนใจ ด้วยการแบ่งเวลาจากการท่องเที่ยวเพื่อทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพหรือการบำบัดรักษาฟื้นฟูสุขภาพ โดยทั่วไปการท่องเที่ยวสุขภาพจึงมีการจัดรายการท่องเที่ยวพักผ่อนท่ามกลางธรรมชาติ เพื่อเรียนรู้วิธีใช้พลังงานจากธรรมชาติมาบำบัดรักษาและสร้างเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สดชื่นผ่อนคลาย เป็นการเพิ่มพูนพลังกำลังให้สมบูรณ์แข็งแรงปรับสภาพจิตใจและร่างกายให้สมดุล และสามารถนำกลับไปปรับประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ ซึ่ง (วรรณ วลัยวนิช (2546) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หมายถึง การท่องเที่ยวพักผ่อนไปท่ามกลางธรรมชาติ เรียนรู้วิถีการใช้พลังงานจากธรรมชาติมาบำบัดและเสริมสร้างสุขภาพให้แข็งแรง จิตใจสดชื่นแจ่มใสควบคู่ไปกับการท่องเที่ยวเห็นวัฒนธรรมท้องถิ่น และนำสิ่งที่ได้รับมาปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) เข้ามามีบทบาทเชื่อมโยงกับธุรกิจบริการสุขภาพ สามารถแบ่งออกตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของโปรแกรมกิจกรรมการท่องเที่ยวและความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ 2 ประเภทหลักคือ การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ และ การท่องเที่ยวเชิงบำบัดสุขภาพ

1. การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion Tourism) เป็นการเดินทางไปท่องเที่ยวเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรมเพื่อ

การเรียนรู้วิถีชีวิตและพักผ่อนหย่อนใจโดยแบ่งเวลาจากการท่องเที่ยวส่วนหนึ่งมาทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในที่พักรวมหรือนอกที่พักรวมอย่างถูกวิธี ตามหลักวิชาการและมีคุณภาพมาตรฐานอย่างแท้จริง เช่น การนวด / อบ / ประคบสมุนไพร การบริการสวนคนบำบัด (Aroma Therapy) และวารีบำบัด (Water Therapy) การอาบน้ำแร่หรือน้ำพุร้อน การฝึกกายบริหารท่าฤๅษี คัดตะกอน การฝึกปฏิบัติสมาธิแนวพุทธศาสนา การบริการอาหารและเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ และอื่นๆ โดยทั่วไป จึงมักนิยมการเดินทางไปท่องเที่ยวในชนบทต่างจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรมที่สวยงาม โดยจัดโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพที่หลากหลายบรรจุไว้ในโปรแกรมการท่องเที่ยวด้วย และเลือกพักรวมในสถานที่พักตากอากาศประเภทโรงแรมหรือรีสอร์ทที่มีศูนย์สุขภาพหรือศูนย์กีฬาให้บริการส่งเสริมสุขภาพที่มีมาตรฐานคุณภาพอย่างแท้จริง เพื่อเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในสถานที่พักรวมนั้นๆ จัดไว้ให้บริการแก่นักท่องเที่ยว ดังนั้น ในการให้บริการดังกล่าวแก่นักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการจึงต้องดำเนินการพัฒนาบริการ จัดโปรแกรมการท่องเที่ยว และกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและได้มาตรฐานคุณภาพที่เหมาะสม การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพจึงถือเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่ได้รับการนิยมนำไปใช้อย่างมาก และมีประโยชน์ในการสร้างจิตสำนึกต่อการส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักท่องเที่ยว รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมไปในตัวอีกด้วย

2. การท่องเที่ยวเชิงบำบัดรักษาสุขภาพ (Health Healing Tourism) เป็นการเดินทางไปท่องเที่ยวเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวที่สวยงามในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติและวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้วิถีชีวิตและพักผ่อนหย่อนใจ โดยแบ่งเวลาส่วนหนึ่งจากการท่องเที่ยวไปรับบริการบำบัดรักษาสุขภาพการรักษายาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพในโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างแท้จริงเช่นการตรวจร่างกาย การรักษาโรคต่างๆ การทำฟันและการรักษาสุขภาพฟัน การผ่าตัดเสริมความงาม การผ่าตัดแปลงเพศ และอื่นๆ เป็นต้น โดยทั่วไปจึงมักมีการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวที่บรรจุโปรแกรมการเข้ารับบริการบำบัดรักษาโรค การรักษายาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย เช่น การตรวจร่างกาย การรักษาโรคต่างๆ การทำฟัน การผ่าตัดเสริมความงาม หรือการผ่าตัดแปลงเพศ ฯลฯ เป็นต้น โดยเลือกใช้บริการในโรงพยาบาลหรือสถานพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐานอย่างแท้จริง ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการต้องดำเนินการพัฒนาบริการจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวและกิจกรรมบำบัดรักษาสุขภาพที่ถูกต้องตามหลักวิชาการและได้มาตรฐานคุณภาพที่เหมาะสม การท่องเที่ยวเชิงบำบัดรักษาสุขภาพจึงเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่มุ่งประโยชน์ต่อการรักษาฟื้นฟูสุขภาพนักท่องเที่ยวเป็นสำคัญ

สำหรับการจัดการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพในประเทศไทย มีรูปแบบการจัดโปรแกรมการทัวร์ที่มีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่แตกต่างหลากหลาย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. ทัวร์แพทย์แผนไทย เยี่ยมชมวัดโพธิ์ที่มีประวัติความเป็นมาที่มีชื่อเสียงเก่าแก่ ซึ่งได้รับยกย่องว่าเป็นมหาวิทยาลัยเปิดแห่งแรกของประเทศไทย รับฟังการบรรยายสรุปและชมการสาธิตการนวดไทยแผนโบราณเพื่อการรักษาโรคและการส่งเสริมสุขภาพ ตลอดจนเรียนรู้และฝึกปฏิบัติวิธีการนวดไทยแผนโบราณจากผู้ที่มีความสามารถเปรียบเทียบวิธีการนวดแผนโบราณของประเทศไทยกับการนวดของประเทศอื่นๆของโลก

2. ทัวร์อาหารสมุนไพร เยี่ยมชมศูนย์เกษตรสมุนไพร สวนพฤกษศาสตร์สมุนไพร และศึกษาเรียนรู้ความมหัศจรรย์แห่งภูมิปัญญาไทยที่สร้างสรรค์โรงวัฒนธรรมทางด้านอาหารสมุนไพร ไร่พืชที่มีเคลอร์ดำและเครื่องดื่มสมุนไพรที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพการนวดแพทย์แผนไทยและอบสมุนไพรเพื่อบำบัดรักษาโรคและบำรุงรักษาสุขภาพ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติสมาธิแนวพุทธศาสนา/ฝึกโยคะ/ฝึกกายบริหารท่าฤๅษีดัดตน และชมการสาธิตกระบวนการผลิตอาหารและเครื่องดื่มสมุนไพร

3. ทัวร์สมุนไพรชนบท เยี่ยมชมทัศนศึกษาการปฏิบัติงานของกลุ่มชมรม สมาคม และผู้สนใจสมุนไพรเพื่อการรักษาโรคและบำรุงร่างกายในชนบทต่างจังหวัดที่ยังอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่นและหมอพื้นบ้านโดยจัดให้มีการเยี่ยมชมสวนสมุนไพรในสถานที่จริงและรับฟังการบรรยายสรุป พร้อมทั้งการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหมอพื้นบ้านและชาวบ้านสมาชิกกลุ่มชมรมหรือสมาคมสมุนไพร

4. ทัวร์เกษตรธรรมชาติ เยี่ยมชมแหล่งการทำเกษตรธรรมชาติ เกษตรอินทรีย์ เกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริและการเรียนรู้ปลูกผักพื้นบ้านปลอดสารพิษ ด้วยการฝึกฝนวิธีการปลูกผักพื้นบ้านสำหรับบริโภคได้เอง การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยในการทำเกษตรยั่งยืนแผนใหม่ ไร่ปุ๋ย ไร่ยาฆ่าแมลง โดยมีการทัศนศึกษาและพบปะสนทนาและพูดคุยกับนักวิชาการพื้นบ้านเกษตรกรรมไทย

5. ทัวร์น้ำพุร้อนและอาบน้ำแร่ เยี่ยมชมแหล่งน้ำพุร้อนและบ่อ น้ำแร่ ที่มีอยู่ในหลายจังหวัดทั้ง 4 ภูมิภาคของประเทศไทย และพักในโรงแรมหรือรีสอร์ทที่ตั้งอยู่ในหรือใกล้สถานที่ให้บริการอาบน้ำแร่เพื่อบำบัดสุขภาพโดยมีการท่องเที่ยวและพักผ่อนหย่อนใจไปในแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สวยงามในจังหวัดอันเป็นที่ตั้งของน้ำพุร้อนและบ่อน้ำแร่นั้น

6. ทัวร์ฝึกสมาธิและบำเพ็ญภาวนา เยี่ยมชมวัดป่ากลางธรรมชาติที่สวยงามและสงบสุข และทำการฝึกปฏิบัติแนวสมาธิพุทธศาสนาเพื่อสร้างความสงบเยือกเย็นของจิตใจท่ามกลางสภาพธรรมชาติที่ร่มรื่น เงียบสงบ หรือนั่งวิปัสสนาบำเพ็ญภาวนาขึ้นสูงในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้ในวัดป่า

ธรรมชาติ โดยมีการให้คำปรึกษาแนะนำวิธีปฏิบัติสมาธิอย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อการคลายเครียดในชีวิตประจำวัน รวมทั้งศึกษาเรียนรู้ปรัชญาชีวิตและจิตวิญญาณตะวันออก

7. ทัวร์แหล่งธรรมชาติ เยี่ยมชมแหล่งธรรมชาติและเรียนรู้ความหลากหลายทางชีวภาพที่สวยงาม โดยการเดินป่าสมุนไพรหรือขี่จักรยานเสือภูเขาชมธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพในอุทยานแห่งชาติและป่าธรรมชาติ รวมทั้งกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอย่างหลากหลายในสถานที่พักผ่อนประเภทโรงแรมและรีสอร์ทที่มีสถานบริการส่งเสริมสุขภาพแบบสปาให้เลือกใช้บริการได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นหากชุมชนสามารถวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและดำเนินการให้เป็นไปตามกลยุทธ์นั้นได้ เศรษฐกิจชุมชนจะมีความเข้มแข็งมากขึ้น พร้อมยกระดับมาตรฐานความเป็นอยู่ได้ดีขึ้น และส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับประเทศอีกทางหนึ่ง

ผลการศึกษาวิจัยของ วุฒิชชาติ สุนทรสมัย และ ปิยะพร ธรรมชาติ (2559) พบว่า กลุ่มชุมชนและตัวแทนชุมชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ได้แก่ กลุ่มปลูกและแปรรูปสมุนไพรไทยมีความสนใจ และเข้าใจในรูปแบบของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพเป็นอย่างดี มีความรู้ด้านสมุนไพรและการบำบัดเพื่อสุขภาพ รวมถึงชุมชนเองก็มีศักยภาพเพียงพอต่อการรวมกลุ่มในการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนด้านการท่องเที่ยวชุมชนเชิงสุขภาพ การจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภาครัฐและเอกชนโดยทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้มแข็งด้านเครือข่ายและทำให้เกิดศักยภาพด้านการท่องเที่ยวชุมชนรวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายของธุรกิจชุมชน อันนำมาซึ่งการพัฒนาเครือข่ายชุมชนอย่างยั่งยืนต่อไป

2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอนส่งผลให้ปัจจัยต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาคธุรกิจพยายามจะสร้างความสามารถและความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อพลวัตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือเป็นกระบวนการของการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้กับองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และภารกิจองค์กร

โดยทั่วไปการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และดำเนินการวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งนี้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

روبินส์ และคูลเตอร์ (Robbin and Coulter, 2007) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์คือ กิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารองค์กรดำเนินการเพื่อให้ได้กลยุทธ์องค์กรโดยอาศัยกระบวนการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการควบคุมโดยเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรและนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

พิบูล ทิปะปาล (2551) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารจะวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยสามารถตอบสนองทันเวลาต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นอุปสรรคและปิดกั้นโอกาสขององค์กร ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางขององค์กรที่ช่วยให้นักบริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับสถานะความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาและจัดเตรียมแนวทางที่เหมาะสมภายใต้การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพของนักบริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญ

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ

2.3.1 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยพื้นฐาน 5 ประการ (อนิวัช แก้วจางง, 2552) ดังนี้

1. การกำหนดทิศทาง

การกำหนดทิศทางขององค์กรประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) โดยวิสัยทัศน์คือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในภารกิจระยะยาว ส่วนภารกิจคือประกาศขององค์กรที่กำหนดว่าองค์กรจะทำอะไรในปัจจุบัน ในอนาคต และรูปแบบขององค์กรเป็นแบบไหน และจะก้าวสู่องค์กรแบบใดเพื่อสร้างความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง

แข่งขัน เป้าหมายคือการบอกสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดอย่างชัดเจน ตรงจุดและสามารถวัดได้ วัตถุประสงค์คือเป้าหมายระยะสั้นที่มีลักษณะเจาะจงอันเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

2. การวิเคราะห์สถานการณ์

สำหรับการประเมินสถานการณ์เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร โดยทั่วไปเราจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบ SWOT (SWOT Analysis) ได้แก่

การวิเคราะห์จุดแข็ง (S-Strength)	ปัจจัยภายใน
การวิเคราะห์จุดอ่อน (W-Weakness)	ปัจจัยภายใน
การวิเคราะห์โอกาส (O-Opportunity)	ปัจจัยภายนอก
การวิเคราะห์อุปสรรค (T-Threat)	ปัจจัยภายนอก

3. การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการวางแผนพัฒนาองค์กรในระยะยาวด้วยการขับเคลื่อนจุดแข็งขององค์กรให้เกิดความแข็งแกร่งและกำจัดจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ให้ลดลงหรือหมดไป ในขณะที่ตัวองค์กรต้องจัดการโอกาสและอุปสรรคที่เกิดจากอิทธิพลภายนอกองค์กร การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วยซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ ได้แก่

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และบอกทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าองค์กรจะมีการพัฒนาไปในทิศทางใด จะดำเนินการอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไรให้เหมาะสม

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับย่อยลงมา มุ่งเน้นการปรับปรุงรูปแบบการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะนำไปใช้ในการแข่งขันโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงหรือพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ขององค์กร โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน ทั้งนี้กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU จะมุ่งเน้นการเพิ่มกำไร (Profit) และการขยายการเติบโต (Growth) ที่สูงขึ้น โดยกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ประกอบด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership Strategy) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional / Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน (Function) ต่างๆในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้แผนงานต่างๆช่วยพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาโดยอยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ได้แก่แผนการผลิต แผนการดำเนินงานทั่วไปของแผนก

4. การปฏิบัติกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์ และนโยบาย ไปสู่แผนการ ดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ ได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ ประกอบได้แก่ 1.การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2.การปรับโครงสร้างองค์เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้ กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร 3.การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)

5. การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม การตรวจสอบ และประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้ แน่ใจว่ากลยุทธ์ นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่ง ในแต่ละองค์กรจะกำหนดมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น

มัลติกา แบบอื่น (2556) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยสามารถเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจเนื่องจากการวางกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายภายใต้องค์กรที่มีการวางระบบ โครงสร้างการดำเนินงาน บุคลากรที่มีทักษะความชำนาญ สอดคล้องกับการศึกษาของ รสสุคนธ์ ชันคำภาส (2556) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

2.4 แนวคิดวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะขององค์กร SWOT เป็นหลักการวิเคราะห์รูปแบบหนึ่ง ที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มาตั้งแต่ปี 1960 โดยจะใช้ในการประเมินสถานการณ์และวางแผนกลยุทธ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Dyson, 2004) รวมทั้งตรวจสอบสภาพองค์กรทั้งภายในและภายนอก การวิเคราะห์ SWOT เรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (สภาพแวดล้อมภายในองค์กร) และวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค (สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร) การวิเคราะห์ทั้งปัจจัยและปัจจัยภายนอกองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กรในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจ ทั้งนี้จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เนื่องด้วยวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะส่งผลเสียต่อผลการดำเนินงาน ดังนั้น SWOT จึงเป็นหลักการวิเคราะห์และวางแผนการทำงานขององค์กร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จและมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งในการวิเคราะห์นั้นต้องวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค เพราะนอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหภายในและภายนอกองค์กรได้แล้ว ยังทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัชย์ บุญเจริญ (2547) พบว่าการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนาเครือข่ายท่องเที่ยวชุมชนทำให้ทราบข้อมูลที่จะนำไปสู่การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนได้อย่างยั่งยืน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม และการใช้ทรัพยากรและความสามารถของ

องค์กรที่จะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร และสร้างผลการดำเนินงานที่ดี โดยขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis) ซึ่งจะเกี่ยวกับการศึกษาหาปัจจัยสภาวะแวดล้อมทั้งทางการตลาดทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ ศึกษาภาพรวมของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค บางครั้งอาจเรียกว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรที่ช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านทรัพยากรองค์กร จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น หรือพัฒนาจุดด้อยของตนให้แข็งแกร่งเพื่อต่อสู้กับคู่แข่ง

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

วิธีการดำเนินการทำ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ขององค์กรทำให้มีข้อมูลในการกำหนดทิศทาง หรือเป้าหมายที่จะสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กรและแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ในขณะที่องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถเอาชนะอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมและกำจัดหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ทั้งนี้ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT มีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรที่มีในทุกด้านทั้งที่มีตัวตนและไม่มีตัวตน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายในได้แก่ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้านทั้งงานด้านโครงสร้าง ระบบ ทรัพยากรบุคคล รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อผู้บริหารจะได้เข้าใจสถานการณ์ขององค์กรและกลยุทธ์ที่ใช้อยู่ จุดแข็งขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่อยู่ภายในองค์กร โดยวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดบ้างภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือโดดเด่นเหนือคู่แข่ง องค์กรจะได้นำข้อได้เปรียบไปพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความได้เปรียบทางการแข่งขัน สำหรับจุดอ่อนขององค์กรเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรโดยมองว่าปัจจัยใดบ้างขององค์กรที่เป็นจุดด้อย เป็นข้อเสียเปรียบต่อคู่แข่ง และนำข้อเสียเปรียบที่องค์กรมีอยู่ไปปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือกำจัดจุดอ่อนให้หมดไปอันจะส่งผลดีต่อองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรมี 2 ด้าน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

สำหรับจุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ ถือเป็นข้อดีขององค์กรซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ เช่น จุดแข็งด้านความได้เปรียบของทรัพยากรและความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร โดยองค์กรต้องพยายามรักษาจุดแข็งนี้ให้นานที่สุด เนื่องจากจุดแข็งขององค์กรจะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยทั่วไปองค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องประกอบไปด้วยจุดแข็งด้านต่างๆ เช่น ความสามารถทางการผลิต ความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่เป็นที่ต้องการของตลาด ความสามารถในการจัดการองค์กรและการเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อกำหนดแผนงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถทางการเงิน ความสามารถทางการตลาด เป็นต้น ดังนั้น การประเมินจุดแข็ง คือการประเมินความสามารถขององค์กรในด้านต่างๆ ที่กล่าวข้างต้นว่าจะสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ให้เกิดกับตลาดและลูกค้าได้อย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ว่าองค์กรอยู่ในสถานะไหน มีจุดไหนบ้างที่องค์กรได้เปรียบและมีจุดใดบ้างที่องค์กรเสียเปรียบ

สำหรับจุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบขององค์กร ถือเป็นข้อเสียเปรียบขององค์กรอันเป็นสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นข้อด้อยซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ส่งผลให้การดำเนินงานภายในที่องค์กรมีประสิทธิภาพต่ำ จุดอ่อนที่มีผลต่อการแข่งขันได้แก่ จุดอ่อนด้านการผลิต จุดอ่อนด้านการตลาด จุดอ่อนด้านความสามารถในการจัดการ และจุดอ่อนทางด้านกลยุทธ์ เป็นต้น

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร องค์กรสามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค การดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศได้แก่ อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชนชนบทชนบทนิยมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ ทั้งนี้โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม สำหรับอุปสรรคสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร จากการวิเคราะห์ SWOT ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 สถานการณ์ ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาพร้อมกัน เพื่อที่จะนามากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีข้อได้เปรียบหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาพร้อมกัน เพื่อที่จะนามากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกันสถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนามากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกคือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่างๆที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอนกระทั้งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆแทน

ปรารธนา มินเสน (2560) พบว่าการให้ความรู้ความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์ การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน สามารถกระตุ้นให้ชุมชนตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง เพื่อจะสร้างและพัฒนาแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน

2.5 แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร (Resource -Based View; RBV)

Wernerfelt (1984) ศึกษาเรื่องมุมมองฐานทรัพยากรของบริษัท (A Resource-based View of the Firm) เพื่อพัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์ตำแหน่งทรัพยากรของบริษัท และเพื่อค้นหาทางเลือกกลยุทธ์ของบริษัท เสนอแนวคิดว่าองค์กรควรสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยให้พิจารณาย้อนกลับไปสู่แหล่งที่มาที่สำคัญที่สุดขององค์กรนั่นคือทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งต่อมาแนวคิดของเขานั้นได้พัฒนาไปสู่แนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-based view หรือ RBV) อันถือว่าเป็นการมองที่สำคัญในอีกมิติหนึ่ง และยิ่งไปกว่านั้นแนวคิดของ Wernerfelt นี้ได้รับการต่อยอดทางความคิดจากนักวิชาการหลายต่อหลายท่านในยุคต่อมา Barney (1991) และ Grant (1991) มีความเห็นว่าทั้งทรัพยากรและความสามารถขององค์กรถือเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรเกิดความสามารถทางการแข่งขันและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันอันส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ความสามารถดังกล่าวจะประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการหนึ่ง ต้องกระจายอย่างหลากหลายภายในอุตสาหกรรม สองไม่สามารถซื้อขายได้ สามไม่สามารถทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบได้ Teece , Pisano & Shuen (1997) นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งให้ความสนใจแนวคิดการสร้างควมได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ระบุว่าคุณลักษณะของการลอกเลียนแบบไม่ได้ รวมถึงความสามารถขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบ

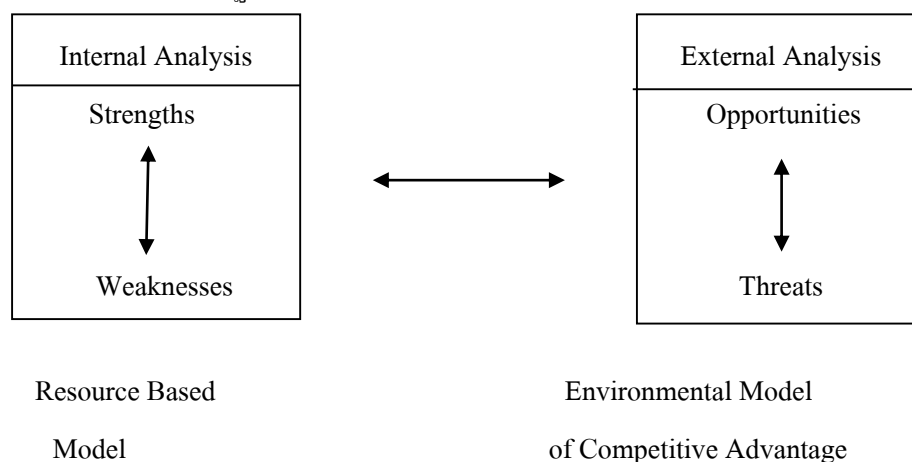
ความสำเร็จ Prahalad และ Hamel (1994) ได้ให้ข้อเสนอว่าหากองค์กรต้องการ ความสำเร็จ การแข่งขัน องค์กรต้องผสมผสานระหว่างทรัพยากรและทักษะ เพื่อก่อให้เกิดสิ่งเรียกว่า สมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะหลักที่ได้มานั้นต้อง ก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร (Value) หายาก (Rareness) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inability to be imitated) ไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect substitution)

Jay Barney นักวิชาการคนสำคัญในค่าย RBV ได้ให้นิยามความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า ความสำเร็จการแข่งขัน ดังนี้

“ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างคุณค่า (Value-creating Strategy) ให้เหนือกว่าคู่แข่งคือความสำเร็จการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยคู่แข่งไม่สามารถดำเนินการทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้ในช่วงเวลาเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ การ ความสำเร็จการแข่งขันจะยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบผลลัพธ์ ผลประโยชน์ หรือคุณค่า อันเนื่องมาจากการใช้กลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดหรือสร้างขึ้นมา” (Barney, 1991)

การศึกษาของ Kaleka (2002) และ Morgan et al. (2004) ได้ศึกษาการมีทรัพยากร/ ความสำเร็จขององค์กร (available resources/capabilities) ที่เหมาะสมกับความสำเร็จของการ แข่งขัน (competitive advantages) เพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์ที่ดีเหนือองค์กรอื่นที่มีทรัพยากร/ ความสำเร็จขององค์กรที่ไม่เหมาะสมกับความสำเร็จของการแข่งขัน (competitive advantages) โดยปัจจัยภายในองค์กร(RBV) จะมุ่งเน้นไปที่การใช้ประโยชน์และการผสมผสานของ การใช้วัตถุดิบ/ทรัพยากรมากกว่าการแสวงหาโอกาส นอกจากนี้ BarneyและZajac (1994)มองว่า เฉพาะคุณภาพของการนำกลยุทธ์ไปใช้ของบริษัทไม่สามารถประเมินกลยุทธ์ของบริษัทได้และไม่ เป็นอิสระต่อการแข่งขันที่บริษัทกำลังดำเนินการอยู่ ดังนั้นพื้นฐานทรัพยากร(Resource based view(RBV)) ที่ใช้ในการกำหนดนโยบายทางธุรกิจของบริษัทโดยมองที่แหล่งทรัพยากร (resources)และความสามารถ(capabilities) ของบริษัทที่มีอิทธิพลต่อผลประโยชน์ของบริษัท โดย แหล่งทรัพยากร(resources)ที่มีอยู่จะเป็นตัวกำหนดจุดแข็ง(strengths)และจุดอ่อน(weaknesses) ของ บริษัท (Wernerfelt, 1984)

รูปภาพ 2-1 ความสัมพันธ์ฐานทรัพยากรกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน



ที่มา : Barney 1991

ทรัพยากรหมายถึงทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยีและองค์กรของบริษัท ทรัพยากรเหล่านี้ อาจแบ่งได้เป็นทรัพยากรที่มีตัวตน(Tangible resources) ได้แก่ ที่ดิน อาคาร โรงงานเครื่องจักร และ ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน (Intangible resources) ได้แก่ ชื่อตราสินค้า ชื่อเสียง สิทธิบัตร และเทคโนโลยี เพื่อการสร้างความสามารถดีเด่นทรัพยากรของบริษัทจะต้องทั้งพิเศษและมีคุณค่า ทรัพยากรที่พิเศษ คือทรัพยากรที่บริษัทอื่นไม่มี ขณะที่ Wernerfelt (1984) ได้จำแนกแหล่งทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภทได้แก่ 1.ทุนทางเครื่องจักร 2.ความภักดีของลูกค้า 3.ประสบการณ์ด้านการผลิต และ 4. ความ เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ในขณะที่ Grant (1991) ได้จำแนกแหล่งทรัพยากรที่แตกต่างจาก Wernerfelt (1984) แบ่งทรัพยากรดังกล่าวออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1. ทรัพยากรด้านการเงิน 2. ทรัพยากรด้านกายภาพ 3.ทรัพยากรด้านบุคลากร 4. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี 5. ความมีชื่อเสียง 6. ทรัพยากรด้านองค์กร อย่างไรก็ตามบางครั้งความหมายของทรัพยากรภายในองค์กรจะรวมถึง สินทรัพย์ ความสามารถ ขบวนการขององค์กร ข้อมูลและความรู้ ที่ควบคุมโดยบริษัทและบริษัท สามารถนำทรัพยากรเหล่านี้มาพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

การพัฒนาความสามารถเป็นหน้าที่ของบริษัทเช่น ความสามารถด้านการผลิต การตลาดและการวิจัยและพัฒนา บริษัททุกบริษัทจะมีความสามารถที่จะช่วยให้พวกเขาดำเนินการธุรกิจได้ ความสามารถบางอย่างอาจจะถูกกระทำไม่ได้ดี ในขณะที่ความสามารถบางอย่างจะกระทำได้ดี แต่ ถ้าบริษัทต้องการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน(Sustain competitive advantages) และสามารถดำเนินงานได้เหนือคู่แข่งแล้วความสามารถเหล่านี้ต้องถูกกระทำได้ดีเหนือกว่าดังนั้น ความสามารถดีเด่นจะเป็นความสามารถที่พิเศษที่ทำให้บริษัทมีความแตกต่างจากคู่แข่ง Grant (1991) กล่าวว่าความสามารถของบริษัทคืออะไรก็ตามที่เป็นผลจากการดำเนินการของทีมงานที่

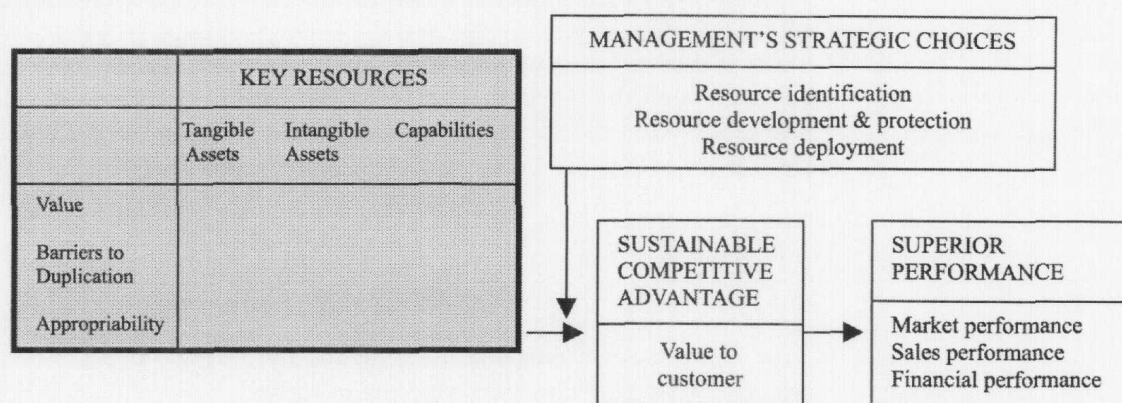
ทำงานด้วยกัน ในขณะที่ Hamel และ Prahalad (1990) ให้ความหมายในเทอมของความสามารถแกน (core competencies) อธิบายถึงความสามารถด้านกลยุทธ์คือการสะสมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Barney และ Zajac (1994) พบว่าบริษัทใดที่สามารถเชื่อมโยงความรู้ (knowledge) และการเรียนรู้ (Learning) จากความแตกต่างของขบวนการความสามารถเพิ่มความสำคัญให้กับความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantages) รวมถึงความสามารถทางด้านข่าวสาร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและผู้จัดหาสิ่งของให้ (supplier)

มากไปกว่านี้ Prieto และ Revilla (2006) ออกมากล่าวอ้างว่าไม่ใช่แค่ความสามารถในการเรียนรู้ของบริษัทเท่านั้น แต่บริษัทใดที่มีแหล่งความรู้ (knowledge stock) และการไหลเวียนของการเรียนรู้ (learning flow) ในระดับสูงย่อมส่งผลต่อผลประโยชน์ที่ดี ดังนั้นความสามารถจึงเป็นกุญแจสำคัญของบริษัทที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง

รูปภาพ 2-2 แบบจำลองฐานทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Figure 1

A resource-based model of sustainable competitive advantage



Source: Adapted from Fahy (2000) p. 100

มากไปกว่านี้ Chandler และ Hanks (1994) กล่าวว่า ตัวแปรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลประกอบการที่มีความเสี่ยง (Venture performance) ก็คือความสามารถด้านทรัพยากรพื้นฐานอันมีผลโดยตรงต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบ (Competitive advantages) โดยจากกรณีศึกษา 2 ใน 3 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญความสามารถพิเศษ (Specific resource-based capabilities)

VRIN คุณลักษณะเฉพาะของทรัพยากรองค์กร

เพื่อให้เกิดศักยภาพในการได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทรัพยากรขององค์กรต้องประกอบด้วยคุณลักษณะ4ประการคือ

1. ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือสิ่งที่ต้องการต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบสิ่งอุปสรรค (Barney,1991) ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น (Fahy,2000)

2.การหาได้ยาก (Rare Resource) คือความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งน้อยราย (Barney,1991) ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดลงเมื่อคู่แข่งส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกันสุดท้ายมันก็จะสร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) มิใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Riordan, 2006)

3.ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย (Barney, 1991) ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกๆพร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น (Riordan, 2006)

4. การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงทางกลยุทธ์ทดแทนได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Barney, 1991) นอกจากนี้การจัดการองค์กร (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้างโครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดและการกระทำนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (sustainable competitive advantage) (Riordan, 2006)

2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากแนวคิด (STEP)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อยู่นอกขอบเขตการควบคุมขององค์กร ปัจจัยภายนอกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สมยศ นาวีการ, 2543) ทั้งนี้สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (ไกรสิทธิ์ สิงห์ชะนุศย์, 2557; สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย, 2555) ประกอบด้วย 1.ด้านสังคม (S=society) 2.ด้านเทคโนโลยี (T=Technology) 3.ด้านเศรษฐกิจ (E=Economy) 4.ด้านการเมือง (P=Politic)

2.6.1 ปัจจัยด้านสังคม

ปัจจัยทางด้านสังคมได้แก่ ค่านิยม ทศนคติ และรูปแบบการดำเนินชีวิตบรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เช่น การศึกษา และอัตราการเกิด นับได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการขายสินค้าและการหากำไรของกิจการ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะได้โอกาสใหม่ หรืออาจจะพบอุปสรรคที่สำคัญก็ได้ตัวอย่างเช่น ธุรกิจมีโอกาสออกสินค้าตัวใหม่ หรือเลิกผลิต สินค้าบางรายการ เนื่องจากผู้บริโภคไม่ต้องการอีกต่อไป ทั้งนี้ก็ควรอาจต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น

สำหรับปัจจัยทางด้านสังคมที่มีผลต่อการท่องเที่ยวที่ควรพิจารณา ได้แก่

1. การขาดการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมถึงวิถีชาวบ้านอย่างเป็นระบบ
2. อัตราการเติบโตของจำนวนประชากรและอายุเฉลี่ย
3. วัฒนธรรมท้องถิ่นสูญหายไป
4. สังคมวิถีชีวิตของสังคมเมือง สังคมชนบท
5. รูปแบบวิถีชีวิตท้องถิ่น
6. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้น

2.6.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีถือเป็นอีกปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านคอมพิวเตอร์และการติดต่อสื่อสารไร้สาย อาทิเช่น อินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจ มาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตลงและเพิ่มกำลังผลิต ช่วยให้สามารถจัดการ และมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้นช่วยให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับปัจจัยทางเทคโนโลยีที่มีผลต่อการท่องเที่ยวที่ควรพิจารณา ได้แก่

1. ผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ในธุรกิจท่องเที่ยว
2. การใช้อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย
3. ผลกระทบจากการเติบโตการใช้และการพัฒนาระบบอินเทอร์เน็ต

2.6.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพ

เศรษฐกิจมีแนวโน้มถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยากที่จะพยากรณ์ซึ่งมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก สัมभवหรืออาจจะต้องเลิกกิจการได้ ปัจจัยที่ควรพิจารณาได้แก่ อัตราการว่างงาน อัตราค่าแรงงานขั้นต่ำ ระดับชนชั้นและกำลังซื้อ เป็นต้น

สำหรับปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อการท่องเที่ยวที่ควรพิจารณา ได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจโดยรวมที่สามารถส่งผลกระทบต่อนักท่องเที่ยวที่ลดลงหรือเพิ่มขึ้น
2. สถานการณ์ปัจจุบันและการคาดการณ์การขยายตัวในอนาคตเช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย
3. เศรษฐกิจของต่างประเทศที่อาจส่งผลกระทบต่อเที่ยวไทย
4. ต้นทุนค่าแรงงาน
5. ระเบียบรายได้

2.6.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายได้แก่ การเมือง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ ได้แก่ กฎหมายภาษีอากร พระราชบัญญัติค่าแรงขั้นต่ำพระราชบัญญัติการโฆษณา พระราชบัญญัติโรงงาน และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงกฎหมายภาษีอากร อาจทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นหรือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจเป็นผลดีต่อการส่งเสริมการลงทุนและการส่งออก ดังนั้นธุรกิจจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายด้วย

สำหรับปัจจัยด้านการเมืองที่มีผลต่อการท่องเที่ยวได้แก่ สถานะความมั่นคงทางการเมืองของรัฐบาลที่กระทบต่อความเชื่อมั่นนักท่องเที่ยว ปัญหาการเมืองท้องถิ่น แนวโน้มการออกกฎหมายข้อบังคับใหม่ และข้อจำกัดกฎหมายข้อบังคับเก่าที่มีอยู่ ลักษณะของสังคมและกฎหมายการจ้างงานท้องถิ่น การออกกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม

2.7 แนวคิดแรงกดดันทั้งห้า (Five Force Model)

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสภาพการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม จะทำให้ทราบถึงสถานการณ์ความรุนแรงในการแข่งขันและทำให้ทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรอันเกิดจากสภาพทางการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรม Micheal E. Porter (Porter, 1980) ได้นำเสนอแนวคิดห้า ปัจจัยสำคัญห้าประการ (Five- Forces Model) มีลักษณะสำคัญ 5 ประการดังนี้

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม
2. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ
4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน
5. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่

1. สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

องค์กรทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งรายเดิมทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยประเมินความรุนแรงจากคู่แข่งได้แก่การวิเคราะห์ขนาดของกลุ่มคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันมีดังนี้

- จำนวนและคุณภาพของกลุ่มคู่แข่ง
- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ
- คุณลักษณะของสินค้าหรือบริการมีความแตกต่างกันหรือไม่
- คู่แข่งมีเป้าหมายกลยุทธ์ที่หลากหลาย

2. อำนาจต่อรองของผู้บริโภค

องค์กรทำการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยเฉพาะรายได้และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง ในปัจจุบันผู้บริโภคมีอำนาจการต่อรองสูงเนื่องจากผู้บริโภคมีขั้นตอนการหาข้อมูลและประเมินทางเลือกสินค้าหรือบริการก่อนการตัดสินใจซื้อเพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารที่เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริโภคได้รับข่าวสารมากขึ้นทั้งนี้การตรวจสอบปัจจัยที่จะทำให้ผู้บริโภคมีอำนาจต่อรองมากอาจพิจารณาได้จาก

- จำนวนผู้ซื้อ จำนวนผู้ขาย
- ปริมาณการซื้อ
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ซื้อ
- จำนวนสินค้าที่สามารถทดแทนได้

3. อำนาจต่อรองของผู้ผลิต

องค์กรทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทเราโดยพิจารณาจากการพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็就会有ความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะ

ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของเราทันที หรือหากสินค้าและบริการมีตัวแทนในการจัดส่ง วัตถุดิบจำนวนน้อยรายย่อมส่งผลต่อข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันเนื่องจากอำนาจต่อรองจะลดลง ทั้งนี้สถานการณ์ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองสำหรับผู้ผลิตมีหลายประการ เช่น

- จำนวนผู้ผลิต
- สินค้าที่สามารถทดแทนได้
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลงของผู้ผลิต

4. ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน

องค์กรจะทำการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่ว่ามีโอกาสหรือไม่ที่จะมี สินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ในอุตสาหกรรมหากมีสินค้า ทดแทนจำนวนมากย่อมส่งผลต่อการตั้งราคาที่สูงที่ทำได้ยากเพราะเสี่ยงต่อยอดขายที่อาจลดลงได้ ซึ่งจะส่งผลให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงใน อนาคต ปัจจัยที่จะช่วยลดการคุกคามจากสินค้าทดแทน คือ

- สร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์
- รักษาคุณภาพและเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้า
- สร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง

5. ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันหน้าใหม่

องค์กรทำการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มาก น้อยเพียงใด เนื่องจากธุรกิจใดที่มีความสามารถในการทำกำไรได้มาก หรือใช้เงินลงทุนต่ำ ระยะเวลาในกรคืนทุนสั้น ปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลให้เกิดแรงดึงดูดให้นักลงทุนเข้ามามากขึ้น ถ้า การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับ ผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย การลดแรงคุกคามของกลุ่มแข่งขันรายใหม่สามารถทำได้ถ้า อุตสาหกรรมนั้นสร้างสิ่งกีดกันได้แก่

- ความแตกต่างในสินค้า/บริการ
- การประหยัดขนาด
- ต้นทุนการเปลี่ยนแปลง
- นโยบายรัฐ

2.8 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีทั้งหมด 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.8.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

1) มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)

- เติบโตในอุตสาหกรรมเดิม แบบ Concentration กิจการจะต้องมีความแข็งแกร่งพอสมควร อุตสาหกรรมมีความเชี่ยวชาญสูงอยู่

- เติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ แบบ Diversification อุตสาหกรรมเริ่มอิมิตัวขณะที่องค์กรยังมีความแข็งแกร่งอยู่มาก จึงเริ่มค้นตัวเองอุตสาหกรรมอื่นที่เข้ามามากกว่า

2) การคงที่หรืออยู่กับที่ (Stable Strategy)

กิจการไม่มีการลงทุนเพิ่ม เคยเป็นอย่างไรง่ายก็ยังคงรักษาสภาพเดิมไว้ ต้องมีผลตอบแทนเป็นที่พึงพอใจ กับกิจการที่มีปัจจัยแวดล้อมทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ข้อดี ประหยัดการลงทุน ต้นทุนต่ำ เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เพิ่มความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เป็นกลยุทธ์ดึงดูดลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ข้อเสีย กลยุทธ์ต่างๆต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ถ้าหยุดนิ่งนานๆ คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ง่าย จะหาไม่แตกต่างจากคู่แข่ง

3) การหดตัว (Retrench Strategy)

เป็นทิศทางขององค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันต่ำหรืออ่อนแอ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะไม่ทุ่มทรัพยากรลงไป ข้อดี สามารถตัดค่าใช้จ่ายต่างๆและได้เงินทุนคืน ข้อเสีย หากคนมาซื้อต่อยากถึงหาได้ก็อาจขายในราคาที่ขาดทุน

2.8.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

คือกลยุทธ์ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบและชัยชนะเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ การแข่งขันทางหน่วยธุรกิจเกิดขึ้นอยู่

1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost – Leadership Strategy) มุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ ลดต้นทุนในทุกๆด้าน

2) กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy) การสร้างความแตกต่าง

3) กลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม (Focus Group Strategy) กลยุทธ์ที่เน้นการขายของถูก ใน niche market ซึ่งหาไม่ยากเพราะตลาดไม่ใหญ่พอ ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม ข้อดี ประหยัดต้นทุนและค่าใช้จ่าย หากกลยุทธ์เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่าย ข้อเสีย ตลาดเล็กมาก รายได้ไม่พอกับค่าใช้จ่ายที่มีอยู่

2.8.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ฟังก์ชันงานมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานสนับสนุนยุทธศาสตร์ของระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับองค์กร (Corporate Strategy) เพื่อให้บรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์

จากการวิเคราะห์ตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่า เป็นระดับที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร จึงมีความสำคัญในการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้จุดอ่อนนั้นให้มีความแข็งแกร่ง และแตกต่างจากคู่แข่ง

2.9 ความได้เปรียบของการแข่งขัน (Competitive Advantages)

ในตลาดแข่งขันปัจจุบัน ถ้าลูกค้าอยู่ในตลาดความต้องการที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ด้านผู้นำด้านต้นทุนคงมีบทบาทสำคัญของบริษัท แต่ถ้าเลือกตอบสนองตามกลุ่มเป้าหมายอาจส่งผลให้บริษัทต้องหานวัตกรรมใหม่ๆ มาตอบสนองความแตกต่างที่เกิดขึ้นในตลาด ดังนั้นบริษัทจำเป็นต้องจัดสมดุลและเลือกกลยุทธ์ในระดับที่เหนือกว่าของทุกพื้นที่ของสมรรถนะทางกลยุทธ์ ทั้งนี้การเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องถือเป็นการสร้างทางเลือกซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง ถึงแม้ว่ากลยุทธ์การวางตำแหน่งขององค์กรและกลยุทธ์พลังทั้งห้า (Five force model) ที่ถูกนำมาตลอดว่ามันเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็มีการศึกษาเป็นจำนวนมากที่เห็นว่าการที่องค์กรประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรและความสามารถขององค์กรเป็นคำกำหนดที่สำคัญของการสร้างผลกำไร มากกว่าแนวความคิดด้านอุตสาหกรรม มากไปกว่านี้การศึกษาเรื่องสมรรถนะขององค์กรได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการสร้างได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อให้การแข่งขันเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องพัฒนาสมรรถนะหลัก (Awuah, 2007) และสมรรถนะพิเศษ (Botts, 1998) โดยอาศัยกลยุทธ์ภายในองค์กร

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ทางธุรกิจ จากการศึกษาในอดีตแสดงให้เห็นว่าผลกระทบทางอุตสาหกรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีผลต่อผลประกอบการของผู้ประกอบการ ดังนั้นการจัดการกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับกรอบงานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้สภาวะการบีบตัวของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป Porter (1985) ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ไว้ว่า บริษัทแข่งขันในธุรกิจหรือตำแหน่งของตนเองในตลาดแข่งขันโดยเน้นที่การแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทั้งนี้นักวิจัยและนักวิชาการมากมายได้เสนอรูปแบบกรอบแนวความคิดทางด้านกลยุทธ์ธุรกิจไว้มากมาย แต่การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของ Porter และ Miles & Snow เป็นที่รู้จักและนิยมในวรรณกรรมด้านการจัดการกลยุทธ์ รูปแบบของ Miles & Snow ในปี 1978 เป็นการเชื่อมมิติด้านกลยุทธ์กับมิติด้านการบริหารโดยเน้นเรื่องทักษะด้านการจัดการที่เหมาะสมในแต่ละกลยุทธ์

รูปแบบของ Porter เป็นกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป (Generic competitive strategy) ที่สามารถใช้ได้ในทุกขนาดของธุรกิจ (Changanti and Parasuraman, 1996) โดยรูปแบบกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 อย่างที่ใช้สร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรม

อันประกอบด้วย กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา (Low-cost leadership Strategy) กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะ (Focus strategy)

Day และ Wensley (1988) ได้กล่าวไว้ว่าไม่มีความหมายที่ตายตัวของความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) ยกตัวอย่างเช่น Day และ Wensley (1988) ได้ให้ความหมายของความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) สามารถใช้แทนคำว่า distinctive competence ได้ จากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าบริษัทที่สามารถสร้างความแตกต่างจากบริษัทอื่นได้บริษัทย่อมได้รับผลประโยชน์ที่ดีกว่า ในขณะที่ Preble และ Hoffman (1994) กล่าวย่ำว่ากลยุทธ์ที่จำเพาะเจาะจงจะมุ่งสู่ตลาดเฉพาะด้านโดยมองทั้งความได้เปรียบด้านราคาและการสร้างความแตกต่างของตัวสินค้าและบริการ นอกจากนี้ความได้เปรียบของการแข่งขัน (Positional advantages) จะประสบความสำเร็จได้นั้นบริษัทต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทำให้เกิดความยั่งยืนโดยใช้ส่วนผสมทางทรัพยากรของบริษัทปิดกั้นความสามารถของกลุ่มแข่งขันไม่ให้เกิดการลอกเลียนแบบได้

แต่ทว่าทฤษฎีพื้นฐานทรัพยากร (Resource-based view (RBV)) ขององค์กรนั้น (Barney, 1991) ได้สนใจปัจจัยภายในขององค์กร แต่มีนักวิจัยบางคน (Hawawini et al., 2003; Rumelt, 1991) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างผลกระทบจากอุตสาหกรรม (ปัจจัยภายนอก) และผลกระทบจากองค์กร (ปัจจัยภายใน) ต่อผลประโยชน์ของบริษัท ผลปรากฏว่าผลกระทบจากอุตสาหกรรมต่อผลประโยชน์ ส่งผลกระทบประมาณ 4% ถึง 18.7% แต่ผลกระทบจากองค์กรต่อผลประโยชน์ ส่งผลกระทบสูงถึง 27.1% ถึง 47.3% มากไปกว่านี้ Hawawini (2005) ได้ทำการทดลองซ้ำเพื่อตรวจสอบความแตกต่างระหว่างผลกระทบอุตสาหกรรมและผลกระทบต่อองค์กร ถึงแม้ว่าค่าที่ได้ของผลกระทบจากอุตสาหกรรมจะเพิ่มขึ้น แต่ผลลัพธ์ที่ได้คือผลกระทบจากองค์กร (27.1% ถึง 35.8%) ยังคงมีค่ามากกว่าผลกระทบจากอุตสาหกรรม (10.7% ถึง 14.3) โดยวัดค่าจาก EP/CE , TMV/CE และ ROA ถึงแม้ว่า Fahy (2000) กล่าวว่าทั้งผลกระทบจากอุตสาหกรรมและผลกระทบจากองค์กรมีคุณค่าต่อบริษัททั้งสองด้าน ตัวแปรทั้งสองมีบทบาทที่สำคัญเมื่อทั้งองค์กรและการแข่งขันมีประสิทธิภาพมากเพื่อเข้าใจถึงการทำงานของบริษัทและผลประโยชน์

กลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยองค์กรต้องประเมินตนเองให้ได้ว่ามีความเข้มแข็งในเรื่องใด และมีความสามารถในการทำกำไรจากกลยุทธ์ใด และการทำกำไรจะเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอย่างไร ทั้งนี้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันสามารถกำหนดเป็นแนวทางได้ดังนี้ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งเป็นการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า (Aaker, 1989) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่ม การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันเมื่อธุรกิจมีข้อ

ได้เปรียบด้านต้นทุนต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เป็นกลยุทธ์ที่องค์การเน้นที่ความได้เปรียบด้านต้นทุน หรือความได้เปรียบด้านความแตกต่างอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งที่กลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่แคบ (Porter, 1980) หรือเป็นการมุ่งส่วนตลาดเดียวในผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดยการส่งมอบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาสินค้าใหม่ๆ และการปรับปรุงสินค้าเก่าที่มีอยู่

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ เช่น การขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า คือ การขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง อาจแตกต่างในด้านคุณภาพ วัตถุดิบที่ใช้ เป็นต้น การขายสินค้าที่ถูกกว่า โดยจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่า โดยการเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุด การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นต่างๆ การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน เพื่อให้สามารถสร้างสินค้าได้ถูกกลุ่มเป้าหมายและตรงตามความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุดและการตอบสนองต่อผู้บริโภคได้เร็วกว่า หมายถึง สินค้าและบริการของกิจการต้องพิเศษไปจากสินค้าและบริการของกลุ่มรายอื่นไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง จะส่งผลให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้และเลือกซื้อสินค้าหรือบริการและยินดีที่จะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

2.10 ผลการดำเนินงานด้วยการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (BSC: Balance Scorecard)

ผลประกอบการ (Performance)

Inma และ Debowski (2006) ได้เสนอว่าการวัดผลประกอบการนั้นแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบผลประกอบการระยะสั้น (Short-term factor) (เช่น กำไร) และ (2) รูปแบบผลประกอบการระยะยาว (long-term factor) เช่น การอยู่รอด การเติบโต และความมีชื่อเสียง)

ในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา ไม่มีข้อตกลงที่แน่นอนในการวัดผลประกอบการ แต่ Lages (2000) กล่าวว่าผลการวัดผลประกอบการนั้นวัดผลได้ 2 แบบคือ (1) รูปแบบตัวเงิน (financial measures) (เช่น กำไร ต้นทุน) และ (2) ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial measures) (เช่น มุมมองของลูกค้าในเรื่อง ความจงรักภักดีของลูกค้า; มุมมองของการผลิต ได้แก่ ปริมาณการผลิต; มุมมองของลูกค้า ได้แก่ ความพอใจในการทำงาน ทักษะการทำงานของลูกจ้าง) White (2008) เห็นด้วยว่าการวัดผลประกอบการในรูปแบบตัวเงินที่นิยมกันมากคือ การวัดผลกำไร (profit) และการวัดผลประกอบการในรูปแบบไม่ใช่ตัวเงินที่นิยมวัดกันมากคือ ความพึงพอใจของลูกค้า (customer satisfaction)

จากงานวิจัยของ Van et al (2006) แสดงให้เห็นว่าความนิยมในการวัดค่าผลประกอบการในรูปแบบตัวเงินคือ การวัดรายได้รวม (total gross) และต้นทุนต่อหน่วย (Unit manufacturing cost) มีการใช้อยู่ระหว่าง 74.4 ถึง 84.6 % จากการวัดค่าในรูปแบบตัวเงินทั้งหมดที่ใช้กันอยู่ ส่วนการวัดค่าผลประกอบการในรูปแบบไม่ใช่ตัวเงินที่นิยมมากที่สุดคือ การจัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า (delivery

performance) ที่มีค่าถึง 97.4% ถึงแม้ว่าการวัดค่าความพึงพอใจ (customer satisfaction) จะมีค่าเพียง 76.9% แต่ก็ถือเป็นการวัดที่นิยมวัดค่าผลประกอบการที่รองลงมาจากผลการจัดส่งสินค้า นอกจากนี้ Van et al (2006) ยังเสนอรูปแบบการวัดค่าผลประกอบการเพิ่มอีกหนึ่งรูปแบบคือ การวัดส่วนตัว (subjective measures) ได้แก่ รูปแบบการจัดการและทักษะความเป็นผู้นำ ที่มีค่าสูงถึง 92.3%

ผลการดำเนินงานคือการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและขึ้นอยู่กับพฤติกรรมเป็นสำคัญ อาจกล่าวได้ว่าผลการดำเนินงานขององค์กรคือการบรรลุเป้าหมาย โดยประกอบไปด้วยการชี้วัดด้วยมิติต่างๆ สอดคล้องกับการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งเป็นวิธีการที่ Professor Robert Kaplan และ Dr.David Norton พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1992 เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมอง 4 ด้านที่ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) (นภคธ ร่มโพธิ์, 2553 และ Kaplan and Norton, 1996a, 1996b)

Balanced Scorecard จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เนื่องจาก การจัดทำ Balanced Scorecard ต้องเริ่มต้นด้วยกระบวนการด้านกลยุทธ์ก่อน คือ การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ และการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์หลักขององค์กร (Strategic Themes) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะเป็นแผนที่ที่แสดงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 ด้าน (มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) โดยวัตถุประสงค์เหล่านี้ต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ของวัตถุประสงค์แต่ละประการ จึงจะถือว่าเสร็จสิ้นกระบวนการในการพัฒนา Balanced Scorecard ในระดับองค์กร (Corporate Scorecard)

มุมมองทางด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะต้องถามว่า เพื่อที่จะประสบความสำเร็จทางด้านการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือผู้ถือหุ้น/เจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางด้านการเงินอย่างไร เช่น ถ้าไรอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุด ดังนั้นถ้าไรจึงเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านการเงิน เป็นต้น

- ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ควรคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาต่อไปนี้

- อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย ถ้าไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

- ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน
- การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน

มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุถึงเป้าหมายของกิจการ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น ลูกค้าอาจต้องการให้องค์กรสามารถผลิตของที่มีคุณภาพ ดังนั้นคุณภาพสินค้าก็จะเป็นตัววัดตัวหนึ่งในมุมมองทางด้านลูกค้า เป็นต้น

- ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ
- การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา
- ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
- ส่วนแบ่งการตลาด

มุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไรคุณภาพ(Quality), ระยะเวลาในการผลิตสินค้าและบริหาร (Response Time), ต้นทุน (Cost), และการแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด(New Product Introduction)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือหากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลังการขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

มุมมองทางด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของพนักงาน (Employee Satisfaction), ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาแนวทางและการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อความสะดวกในการแข่งขัน การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นประเด็นศึกษาตามลำดับดังนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 วิธีการศึกษา

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลเอกสาร (documentary research) การสังเกตการณ์ (Observe) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) การประชุมระดมสมอง (brainstorming) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

3.1.1 การศึกษาข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารวิชาการ ตำรา บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ รวมถึงการบันทึกความประทับใจและข้อคิดเห็นในสมุดเยี่ยมของนักท่องเที่ยว

3.1.2 การสังเกตการณ์ โดยผู้วิจัยได้แฝงตัวเป็นนักท่องเที่ยว และเก็บข้อมูลจากสิ่งที่เห็นและการได้พูดคุยกับผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และคนในชุมชนโดยการต้อนรับแบบนักท่องเที่ยว

3.1.3 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ดำเนินการสัมภาษณ์ สังเกตการณ์ร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องในชุมชน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured selection interview)

3.1.4 การประชุมระดมสมอง เพื่อให้คนในชุมชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางการกำหนดกลยุทธ์การลงทุนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามความต้องการ ตามความสมัครใจและผลประโยชน์ร่วมกันของคนในชุมชน

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพดังนั้นประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัยจึงประกอบด้วย ผู้นำกลุ่มชุมชน ผู้นำท้องถิ่นภาครัฐและเอกชน ชาวบ้าน ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ตลอดจนบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้ทราบถึงแนวความคิด ความคิดเห็นและทัศนคติทางด้านกลยุทธ์การลงทุน

3.2.1 กลุ่มตัวอย่างระดับผู้นำ คือ ผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างผู้เป็นนักวิชาการด้านกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วยบุคคลที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้วยนักวิชาการด้านกลยุทธ์ธุรกิจ จำนวน 1 ท่าน

3.2.3 กลุ่มตัวอย่างในชุมชน

3.2.3.1 ชาวบ้านเสลียงแห่ง 3 จำนวน 80 คน

3.2.3.2 สมาชิกบ้านพักโฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3 จำนวน 5 คน

โดยคณะผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างสำหรับนำมาใช้ในกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึกอันมีหลักเกณฑ์ประการสำคัญในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

- 1) กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การลงทุน
- 2) กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะเป็นบุคคลที่มีการแสดงตนหรือมีการปฏิสัมพันธ์อันเป็นบุคคลที่สังคมโดยทั่วไปให้การยอมรับในการแสดงบทบาททางด้านต่าง ๆ ในชุมชน
- 3) กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณลักษณะในการเป็นผู้นำทางความคิดโดยเป็นบุคคลที่มีความสามารถหรือคุณลักษณะในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่น ๆ ที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ มีความคิดเห็นหรือทัศนคติที่คล้อยตามการโน้มน้าวหรือชักจูงของตน
- 4) กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นคนในชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวในชุมชนจำนวน 80 คน ใช้กระบวนการคัดเลือกเข้าจากผู้ที่อยู่อาศัยในบ้านพักและดำเนินชีวิตประจำวันภายในชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 และมีความสนใจในการเข้าร่วมลงทุนในธุรกิจของชุมชนด้วยความสมัครใจ

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ประกอบด้วย การศึกษาข้อมูลเอกสาร (documentary research) การสังเกต (Observe) การประชุมระดมสมอง (brainstorming) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept interview) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีรายละเอียดของเครื่องมือดังนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสังเกตการณ์ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรและหาแนวทางกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจชุมชนเสถียรแห่ง 3 เพชรบูรณ์โดยแบ่งเป็น

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของชุมชนได้แก่ ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา อายุ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาทรัพยากรภายในของชุมชนที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจำนวน 10 ข้อ โดย 6 ข้อแรก เป็นประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ทรัพยากรภายในของชุมชนที่มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ ทดแทนไม่ได้ ข้อที่เหลือเป็นประเด็นเกี่ยวกับการมองเห็นโอกาสและอุปสรรคต่อการทำธุรกิจชุมชนจำนวน 9 ประเด็น การสัมภาษณ์มี 2 ลักษณะได้แก่

2.1 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview)

สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น ใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีลักษณะเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (guided interview) กล่าวคือ เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือเป็นการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด ซึ่งเป็นกระบวนการวิจัยที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง มีการร่างข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิดที่มีคำสำคัญพร้อมกับลักษณะของข้อคำถามที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะมีการปรับเปลี่ยนถ้อยคำของข้อคำถามให้มีความสอดคล้องกับผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนในแต่ละสถานการณ์ที่มีเหตุการณ์หรือมีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ ตลอดจนบุคคลที่มีความสำคัญหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นบุคคลที่อยู่ในภาครัฐ ภาคพลเมือง หรือภาคประชาชน รวมทั้ง บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีความสำคัญในกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนตอบข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) อันทำให้เราได้ซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติ ที่มีทั้งมิติของความความ

ลึกและมีติของความกว้างในเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์การลงทุนที่ได้จากการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นที่ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) นั้น

2.2 การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เป็นผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัย โดยกระบวนการวิจัยในลักษณะเช่นนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้และความชำนาญหรือมีความผู้เชี่ยวชาญสามารถแสดงความคิดเห็นหรือทรรศนะได้อย่างหลากหลายในทุกแง่มุม โดยคณะผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์สามารถที่จะดำเนินการสัมภาษณ์ และสามารถที่จะสอบถาม ติดตามและซักไซ้ไล่เรียงข้อมูลข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดปลีกย่อยที่สำคัญและมีความน่าสนใจในแต่ละประเด็นของคำตอบ จากผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยหรือผู้ให้สัมภาษณ์ อันทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ และข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติที่มีความหลากหลายในมิติต่าง ๆ ที่มีทั้งมิติของความลึกและมีติของความกว้างในเรื่องที่กำลังดำเนินกระบวนการวิจัยนั้น

ส่วนเครื่องมือการประมูมระดมสมอง ได้กำหนดประเด็นและสร้างข้อคำถามจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก

3.4 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัยดังนี้

3.4.1 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ภายใต้ขอบเขตการวิจัยคือ

3.4.2 กำหนดขอบเขตของข้อคำถามจากตัวแปรที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกที่จะศึกษาเพื่อส่งผลแนวทางกำหนดกำหนดกลยุทธ์การลงทุน

3.4.3 นำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้อง เหมาะสมเครื่องมือเชิงคุณภาพเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการค้นหาทรัพยากรภายในที่ชุมชนมีอันสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจำนวน 15 ข้อ โดย 6 ข้อแรก เป็นประเด็นคำถามเกี่ยวกับ ทรัพยากรภายในของชุมชนที่มีคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ ทดแทนไม่ได้ ข้อที่เหลือ 9 ข้อเป็นประเด็นเกี่ยวกับการมองเห็นโอกาสและอุปสรรคต่อการทำธุรกิจชุมชน

3.4.4 นำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบไปทดสอบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างเพื่อสร้างความเชื่อมั่น

3.4.5 กำหนดประเด็นและสร้างข้อคำถามที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกไปใช้ในเวทีระดมสมอง เพื่อหาแนวทางกำหนดกลยุทธ์การลงทุน

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ

ดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งเอกสารที่เป็นตำรา วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัยในสถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการ รวมถึงสื่อดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย วิเคราะห์และประมวลผลในลำดับต่อไป

3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

ได้ดำเนินการโดยใช้วิธีการฝังตัวเข้าไปเป็นนักท่องเที่ยวไปทำความรู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับผู้นำชุมชนและคนในชุมชน รวมถึงการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของคนในชุมชนในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการวิจัย เพื่อสร้างความเข้าใจและไว้วางใจ

3.5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก

การสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นเป็นการสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ ใช้ลักษณะของการพูดคุยอย่างเป็นธรรมชาติภายใต้โครงสร้างของคำถาม หากแต่มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงความเป็นจริง

3.5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมระดมสมอง

ขอความร่วมมือจากคนในชุมชนจัดเวทีระดมสมองเพื่อร่วมกันค้นหาปัจจัยภายในและภายนอกในมุมมองความคิดของคนชุมชน วิธีการเช่นนี้เป็นการสร้างการสื่อสารทางตรง 2 ทาง กล่าวคือผู้นำชุมชนได้มีโอกาสสื่อสารความคิดในการพัฒนา คนในชุมชนป้อนกลับข้อมูลที่มีความคิดเห็นสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ก่อให้เกิดการวางแผนกลยุทธ์ในทิศทางเดียวกันซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือในการลงทุนที่ดีในอนาคต

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น นักวิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) นั้น มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล โดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) การสังเกตการณ์ (Observe) การระดมสมอง (In-depth interview) โดยกระบวนการและวิธีการวิเคราะห์ อันจะได้นำกระบวนการตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ อันได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาประเด็นหลัก (major themes)

หรือแบบแผนหลัก (major pattern) ที่พบในข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ทั้งหมด จากนั้นจึงนำประเด็นหลัก (major themes) มาพิจารณาแบ่งแยกออกเป็นประเด็นย่อย (sub-themes) และหัวข้อย่อย (categories) อันเป็นกระบวนการวิเคราะห์ โดยการเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ภาพรวมไปสู่การวิเคราะห์ประเด็นย่อยของกระบวนการวิเคราะห์ตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ นอกจากนี้ ในระหว่างการดำเนินกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึกนั้นทางผู้วิจัยได้ดำเนินการสะท้อน (reflecting) ควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การดำเนินการกระบวนการสะท้อน (reflecting) ในแต่ละช่วงหรือในแต่ละขั้นตอนควบคู่ไปกับการดำเนินกระบวนการวิจัย เพื่อเสริมสร้างให้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยการใช้กระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความแกร่งและแม่นยำ (rigor) เพื่อให้กระบวนการวิจัยครั้งนี้ มีความเข้มข้น (intensive process) มากยิ่งขึ้น รวมทั้งนักวิจัยจะได้ดำเนินการกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (in-depth interview) โดยการพรรณนาข้อมูลตามปรากฏการณ์ร่วมด้วยเพื่อแสวงหาหรือให้ได้มาซึ่งข้อค้นพบจากกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 4

ผลการวิจัย

โครงการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน” ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย 2 ข้อดังนี้

4.1 เพื่อศึกษาบริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

4.2 เพื่อศึกษาแนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน

ด้วยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 เป็นชุมชนเล็ก ๆ ที่มีชาวบ้านจากหลากหลายพื้นที่เข้ามารวมตัวตั้งรกรากหลังประวัติศาสตร์การสู้รบยุทธภูมิมี่แม่เกล้า-เขาค้อ เมื่อปีพุทธศักราช 2527 หลังยุติการสู้รบรัฐบาลมีแนวนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจพื้นที่เขาค้อเพื่อยกระดับรายได้ของชาวบ้านให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ด้วยการมุ่งเน้นความร่วมมือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรภายในที่แข็งแกร่งของชุมชนผนวกกับโอกาสที่เข้ามาในแต่ละช่วงเวลานำพาให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปัจจุบันชุมชนเสลียงแห่ง 3 ได้ยกระดับตนเองเป็นแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชน ซึ่งนับเป็นแนวทางที่ตอบโจทย์แนวโน้มการท่องเที่ยวโลกและแนวทางการสร้างรายได้เสริมเป็นอย่างดี แต่ทั้งนี้เมื่อธุรกิจใดที่เติบโตขึ้นและสร้างผลกำไรให้เป็นที่ประจักษ์ ย่อมหนีไม่พ้นกับภาวะการแข่งขันมาอันมี “กำไร” เป็นแรงดึงดูดที่สำคัญ ดังนั้นการตัดสินใจลงทุนของชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจที่ยั่งยืนจึงต้องใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำพาการเดินทางไปสู่ความสำเร็จ โดยกระบวนการสำคัญดังกล่าวต้องเริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์บริบททั้งปัจจัยภายในและภายนอก การกำหนดทิศทาง ต่อเนื่องในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับ สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.1 บริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

ชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 แรกเริ่มการก่อตั้งจะประกอบด้วยครัวเรือนของทหารอาสาสมัครร่วมการสู้รบยุทธภูมิมี่ร่มเกล้า-เขาค้อตามการจัดสรรของภาครัฐจำนวน 50 ครัวเรือน การจับจองพื้นที่จะมีกระบวนการ 3 กระบวนการ หนึ่ง ทหารสำรวจพื้นที่และเลือกพื้นที่สำหรับการจัดสรร สอง ทหารอาสาสมัครร่วมสู้รบช่วยกันตั้งโครงสร้างเสาและหลังคาบ้านในพื้นที่จัดสรร สาม อาสาสมัครร่วมสู้รบวิ่งแข่งกันเพื่อจับจองบ้านที่มีโครงสร้างเสาและหลังคาตามทำเลที่ตนเองสนใจ โดยแต่ละครัวเรือนได้รับพื้นที่เพื่อที่อยู่อาศัยจำนวน 2 งาน และพื้นที่ทำกินจำนวน 15 ไร่ต่อครัวเรือน จากการสำรวจปี 2561 มีการขยายจำนวนครัวเรือนเพิ่มขึ้นเป็น 154 ครัวเรือน มีประชากร 235 คน ชาย 124 คน คิดเป็นร้อยละ 52.77 หญิง 111 คน คิดเป็นร้อยละ 47.23 ในจำนวนประชากรทั้งหมดอยู่ในวัยแรงงานคืออายุระหว่าง 15-60 ปี จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 67.23 ของประชากรทั้งหมด วัยแรงงานชาย 83 คน คิดเป็นร้อยละ 52.53 หญิง 75 คน คิดเป็นร้อยละ 47.47 และประชากรนอกวัยแรงงานจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 32.76 ของประชากรทั้งหมด ทุกครัวเรือนประกอบอาชีพการเกษตรเป็นหลัก พื้นที่รวมแรกเริ่มคือ 750 ไร่หรือ 1,200,000 ตารางเมตรรายล้อมหมู่บ้าน แต่ปัจจุบันขยายพื้นที่การเพาะปลูกถึง 15,270 ไร่ มีผลผลิตทางการเกษตรในทุกช่วงฤดูกาล โดยเฉพาะพืชผักผลไม้เมืองหนาว อันได้แก่ แอปเปิลเดเมียร์ เสาวรส อโวคาโด กาแฟอาราบิก้า ลูกพลับ รวมถึงข้าวไร้ลิ้มฟัวคุณค่าสูง นอกจากนี้ยังมีรายได้เสริมจากการร่วมกันก่อตั้งธุรกิจโฮมสเตย์จำนวน 5 หลัง โดยมีนายปรีชัย นามสิมมา เป็นประธานกลุ่ม ได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์จำนวน 3 หลังคาเรือนตั้งแต่ปี 2556 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน และอีก 2 หลังคาเรือนกำลังเข้าสู่กระบวนการผลักดันให้ได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์ด้วยเช่นกัน การรวมกลุ่มดังกล่าวยังไม่เข้าสู่ระบบของการเป็นวิสาหกิจชุมชน แต่มีลักษณะความสัมพันธ์เข้มแข็งอีกทั้งจัดโครงสร้างองค์กรทั้งทางการเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2555

ธุรกิจโฮมสเตย์ภายในชุมชนไม่ได้เพียงแค่ให้บริการบ้านพัก แต่ยังมีกิจกรรมหลากหลายที่อาศัยความร่วมมือจากคนในชุมชนเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวและการกระจายรายได้ ประกอบด้วยกิจกรรมชมแปลงสวนองุ่นอินทรีย์ ชมแปลงเกษตรอินทรีย์ผสมผสาน ชมแปลงผักไฮโดรโปนิกส์ นั่งรถเด็ก ๆ ชมลานหินน้ำไหลบริเวณตาตผาย และสวนผลไม้ท้ายหมู่บ้าน นอกจากนี้ยังมีสินค้าเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูปจำหน่ายให้นักท่องเที่ยว เช่น ผลและยอดสดชาโยเด่ น้ำ

เสาวรศพร้อมดื่ม สลัดผักพร้อมน้ำสลัดเสาวรศ แมคคาเดเมียกะลาบรรจุของ ไม้กวาดดอกหญ้า น้ำพริกมะเผ็ด มะม่วงแผ่น กล้วยฉาบ กาแฟถ้วยบรรจุของพร้อมซอง ถั่วไม้มือหนึ่งหนาว เป็นต้น



รูปที่ 4-1 ห้องพักภายในโฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3

4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในเป็นการวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัย 2 ด้าน ด้านที่หนึ่งคือจุดแข็ง (Strength) ความเด่น หรือความเก่ง และด้านที่สองคือจุดอ่อน (Weakness) ความด้อย หรือความไม่เก่งที่ต้องได้รับการพัฒนา ในงานวิจัยนี้ใช้มุมมองฐานทรัพยากรภายใน (Resource based view) เป็นการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในของชุมชนเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยทรัพยากรภายในต้องประกอบด้วยคุณสมบัติใน 4 ประการ ได้แก่ ทรัพยากรนั้นต้องก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร (Value) หายาก (Rareness) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inability to be imitated) ไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect substitution) โดยกลุ่มทรัพยากรภายในที่ใช้วิเคราะห์ประกอบด้วย 1. ทรัพยากรด้านการเงิน 2. ทรัพยากรด้านกายภาพ 3. ทรัพยากรด้านบุคลากร 4. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี 5. ทรัพยากรด้านความมีชื่อเสียง 6. ทรัพยากรด้านองค์กร (Gant, 1991) สิ่งที่นักวิจัยค้นพบจากการสังเกต สัมภาษณ์ และการระดมสมองในชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 มีดังนี้

4.1.1.1 แหล่งทรัพยากรภายในชุมชนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ชุมชนแห่งนี้ได้สร้างคำขวัญไว้อย่างน่าสนใจเพื่อแสดงถึงความโดดเด่นของลักษณะทางกายภาพและวิถีชีวิตไว้ดังนี้

“ชุมชนท่ามกลางโอหมอก หอยกยอดหญ้า

วิถีชน คนกล้า แห่งขุนเขา

เกษตรอินทรีย์ แบบพอเพียง อยู่เคียงเรา

รักษ์ป่าเขา ลำธารใส ให้ยั่งยืน”

4.1.1.1.1 ทรัพยากรด้านกายภาพ ชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 อยู่ในพื้นที่รายล้อมด้วยหุบเขาสูง ในเขตพื้นที่บริเวณเชิงเขาอำนันเป็นสถานที่ตั้งของพระตำหนักเขาค้อ ที่คนในชุมชนสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน ภูเขาที่มีความสูงกว่าระดับน้ำทะเล 1,290 เมตร จึงส่งผลให้เกิดจุดแข็งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใน 4 ข้อ

- ☐ ลักษณะอากาศหนาวเย็นตลอดทั้งปี
- ☐ อากาศชุ่มชื้น หมอกปกคลุมในทุกเช้า
- ☐ ป่าไม้มีความอุดมสมบูรณ์ ด้วยอยู่ในเขตความดูแลของอุทยานแห่งชาติเขาค้อ จึงยังคงความเป็นลักษณะของความเป็นธรรมชาติค่อนข้างสูงและมีความชุ่มชื้น
- ☐ มีลำธาร “ตาตผาย” เส้นเลือดใหญ่ที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตและการทำการเกษตร ที่กระแสน้ำไหลผ่านลานหินในลำธารตลอดชุมชน ลำธารแห่งนี้ยังนำพาปุ๋ยธรรมชาติอันสร้างความอุดมสมบูรณ์ให้แก่พื้นดินการเกษตร
- ☐ พื้นดินมีความอุดมสมบูรณ์ ด้วยการพัดตะกอนของลำธาร “ตาตผาย” ปุ๋ยอินทรีย์จึงเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ



รูปที่ 4-2 ทรัพยากรธรรมชาติรายล้อมรอบชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3

4.1.1.1.2 ทรัพยากรด้านมนุษย์ แบ่งความสามารถได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

- ผู้นำชุมชน สำหรับผู้นำชุมชนนายปรีชัย นามสิมมาเป็นผู้
อยู่ในตำแหน่งสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองแม่นาและรับตำแหน่งผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์ใน
ขณะเดียวกัน มีคุณลักษณะ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” ที่มีวิสัยทัศน์อันโดดเด่น กล่าวคือ เป็นคนหนุ่ม
รุ่นใหม่ที่พร้อมปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่
เพื่อนำมาทดลองใช้ปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จและมีแนวทางในการขยายผลไปสู่การสร้างรายได้ให้คน
ในชุมชน การทำงานของผู้นำยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปัจจุบันมีแปลงทดลองการเกษตร
และการแปรรูปผลผลิตการเกษตรในหลายรูปแบบ อาทิ แปลงทดลององุ่นอินทรีย์ ฟาร์มทดลอง
เลี้ยงจิ้งหรีด ฟาร์มทดลองเลี้ยงด้วงมะพร้าว ฟาร์มทดลองเลี้ยงกบ การทดลองโดมพลังงาน
แสงอาทิตย์ เป็นต้น จนได้รับความชื่นชมและขอเข้าศึกษาดูงานจากหลายหน่วยงานในหลายพื้นที่
ทั้งในจังหวัดเพชรบูรณ์และนอกจังหวัด ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่น่าสนใจเสริมเข้าไปสู่ธุรกิจ
โฮมสเตย์



รูปที่ 4-3 ปรีชัช นามสิมมา ผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3

- สมาชิกโฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3 มีคุณลักษณะของการเป็นเจ้าบ้านที่ดี กล่าวคือ ให้บริการตามมาตรฐานการบริการ โฮมสเตย์ทั้งนี้เห็นได้จากการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์เป็นปีที่ 2 อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังมีความเพียรพยายามที่จะร่วมกันพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ทางการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมสุขภาพสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว อาทิ สร้างงานหัตถกรรมของฝากของที่ระลึก ได้แก่ กังหันลมจากรากไม้ ไม้กวาดดอกหญ้า กิจกรรมสอนคั่วกาแฟแบบโบราณ กิจกรรมสอนกะเทาะกะลาแมคคาเดเมีย การเพาะต้นไม้ดอกไม้มือเมืองหนาวเพื่อจำหน่าย กิจกรรมนั่งห่วงยางล่องแก่ง “ตาตตผาย” กิจกรรมปฏิบัติสมาธิผ่อนคลายจิตใจ ณ วัดป่าไชยชุมพล (สายหลวงตามหาบัว) กิจกรรมชมหมอกหอยทอดเขา นานากิจกรรมที่เกิดขึ้นได้เพราะสมาชิกพร้อมเปิดใจรับองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมถึงการให้ความร่วมมือในการยกระดับคุณภาพการบริการในกลุ่มสมาชิกด้วยกัน

- คนในชุมชน สำหรับคนในชุมชนซึ่งมีอาชีพทำการเกษตรเป็นหลักมีทักษะ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญในการเพาะปลูก โดยเฉพาะพืชผักเมืองหนาวที่มีมูลค่าสูง อันได้แก่ ข้าวไร่ลิ้มฟัว แมคคาเดเมีย กาแฟสายพันธุ์อราบิกา ชาโด้หรือมะระมั้ง เสาวรส สตอเบอร์รี่ โอโคโนิ ผักไฮโดรโปนิคส์ ผลพลับ ผักคึ่กั้ง และนอกจากนี้มีความสามารถในการเรียนรู้กรรมวิธีการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร นอกจากการทำเกษตรแล้วคนในชุมชนยังเข้าร่วมเป็นสมาชิกโฮมสเตย์เพื่อหารายได้เสริม ทั้งร่วมมือในรูปแบบของการเป็นที่พักสำหรับนักท่องเที่ยว เป็นแหล่งวัดอุณหภูมิ เป็นแหล่งกิจกรรมศึกษาเรียนรู้ฐานวิถีเกษตรอินทรีย์

ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแหล่งเรียนรู้งานหัตถกรรมพื้นบ้าน เป็นผู้ให้บริการการขนส่งนำเที่ยวทั้งในและนอกชุมชน (บริการรถแท็กซี่) เป็นผู้ร่วมสร้างกิจกรรมสันตนาการเพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยว (การแสดง การขับลำนำ การบายศรีสู่ขวัญ) และคนทั้งชุมชนเป็นผู้ร่วมสร้างอรัญญาศรีไตรศรัยรอยยิ้มที่เป็นมิตรกับนักท่องเที่ยว



รูปที่ 4-4 การเข้าร่วมประชุมของคนในชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3



รูปที่ 4-5 กิจกรรมการท่องเที่ยวภายในชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3



รูปที่ 4-6 นักท่องเที่ยวโฮมสเตย์เสลียงแห่ง 3

4.1.1.1.3 ทรัพยากรด้านชื่อเสียง จากปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์ต้องการสร้างชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ให้เป็นที่ยอมรับและรู้จักอย่างกว้างขวาง จึงมีแนวทางสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาครัฐเพื่อพัฒนา อาทิ มหาวิทยาลัยนเรศวร มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนเขาค้อ กรมการท่องเที่ยว กรมการพัฒนาชุมชน โครงการพระราชรัฐ ธนาคารออมสินแห่งประเทศไทย เป็นต้น อีกทั้งเลือกแนวทางการประชาสัมพันธ์ด้วยกลยุทธ์การเข้าแข่งขันโสมสตร์ระดับประเทศเพื่อผลักดันให้ชุมชนเป็นที่รู้จัก โดยสามารถคว้ารางวัล 1 ใน 10 โสมสตร์มีสไตล์ของประเทศไทยประจำปี 2561 ที่จัดโดยธนาคารออมสินแห่งประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้ได้รับการเผยแพร่ในรายการดูมันเที่ยวโสมสตร์ไทย ออกอากาศช่อง 32 ไทยรัฐทีวี รายการชื่นใจไทยแลนด์ ออกอากาศช่อง 34 อัมรินทร์ทีวี สร้างกระแสให้เกิดความน่าสนใจและมีผู้ติดตามในช่อง youtube ในเพจของช่องทีวี และเพจของโสมสตร์เสลียงแห่ง 3 หลังจากการออกอากาศสามารถเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและยอดเข้าชมเพื่อศึกษาดูงาน



รูปที่ 4-7 ออกรายการชื่นใจไทยแลนด์และดูมันเที่ยวโสมสตร์

นอกจากการให้บริการที่พักในรูปแบบโสมสตร์แล้ว ชุมชนมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบทางการเกษตรอินทรีย์เป็นอาหารส่งเสริมสุขภาพที่สามารถตอบโจทย์นักท่องเที่ยวได้หลากหลาย เช่น แมคคาเดเมียพร้อมรับประทาน น้ำเสาวรสพร้อมดื่ม น้ำพริกมะเผ็ด สลัดผักพร้อมน้ำสลัดเสาวรส กาแฟอาราบิก้าคั่วบด เป็นต้น นอกจากนี้มีสื่อและช่องทางการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจากความช่วยเหลือของหลากหลายหน่วยงาน ได้แก่ แผ่นพับการท่องเที่ยว วารสารการท่องเที่ยว การออกแบบโลโก้และบรรจุภัณฑ์ จึงนับได้ว่าเป็นบันไดเริ่มต้นสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน



รูปที่ 4-8 สินค้าเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูปของโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3

4.1.1.1.4 ทรัพยากรด้านองค์กร มุ่งเน้นวัฒนธรรมอันดีงาม แม้ว่าคนในชุมชนบ้านเสถียรแห่ง 3 จะเดินทางเข้ามาตั้งรกรากจากหลากหลายพื้นที่ แต่การมีประสบการณ์ร่วมที่เป็นภาพความทรงจำอันน่าประทับใจ ก่อให้เกิดความรักความผูกพันกันอย่างยาวนาน ด้วยคือครอบครัวของเหล่าทหารอาสา ร่วมสู้รบสมัยยุทธภูมิร่มเกล้า-เขาค้อ ประวัติศาสตร์จึงกลายเป็นเรื่องเล่าขาน (Story telling) สร้างตำนานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้การท่องเที่ยว คนในชุมชนช่วยกันเล่าถ่ายทอดเพื่อสร้างสีสันของการเล่าเรื่อง จัดประเพณีรำลึกถึงวีรบุรุษทหารกล้าผู้มีนามว่า “พันโท ภายสิทธิ์ มณีภาค” ผู้ซึ่งสละชีพเพื่อรักษาดินแดนอธิปไตยไว้ ณ ชุมชนบ้านเสถียรแห่ง 3 ความกตัญญูต่อดีตกาลจึงเป็นเครื่องหมายของชุมชนคนดีที่มีมโนธรรมสำนึก สร้างความศรัทธา เชื่อถือและไว้วางใจแก่นักท่องเที่ยวผู้มาเยี่ยมชม อีกทั้งประวัติศาสตร์นี้ได้นำไปสู่การสร้างศิลปะการแสดงเพื่อใช้เป็นเรื่องเล่าขานและกิจกรรมสันตนาการให้นักท่องเที่ยว

“เสียดปิ่นปั้ง ดั่งลั่น ทว่าทั้งเขา

พี่น้องเรา ต่อสู้ สู้เป่าหมาย

เพื่อทวงคืน ผืนแผ่นดิน ของชาติไทย

มิกลับกลาย เป็นแดนแยก แดกสามัคคี

ทหารกล้า นามว่า ภายสิทธิ์

ผู้สุดฤทธิ์ กล้าแกร่ง แห่งทหาร

สละชีพ ณ ตรงนี้ เป็นตำนาน

ให้ลูกหลาน น้อมรำลึก สึกขิงชัย

เมื่อสิ้นสุด ยุทธภูมิ แห่งเขาค้อ
 รอส.จึงเดินทาง เข้าอาศัย
 เป็นกลยุทธ์ กุศโลบาย ทหารไทย
 เพื่อมิให้ ไพร่ร้าย เข้าครอบครอง
 สนามรบ ก็นสู้ สนามรัก
 ด้วยใจภักดี รักษาดี ศาสนา
 เทิดทูนไว้ ในองค์ กษัตรา
 ศาสตร์ราชา ยิ่งใหญ่ ในแผ่นดิน”



รูปที่ 4-9 บรรยายการการทำนุอนุสรณ์การเสียชีวิตพันโทกายสิทธิ์ มณีภาค

4.1.1.2 แหล่งทรัพยากรภายในที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ของชุมชน ประกอบด้วย 2 ด้าน

4.1.1.2.1 ทรัพยากรด้านกายภาพที่เป็นจุดอ่อนสำคัญที่ส่งผลต่อการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพคือ

- เส้นทางที่นำไปสู่แหล่งท่องเที่ยวภายในชุมชน ซึ่งยังไม่มีความสะดวกและปลอดภัย ยังมีสภาพเป็นดินลูกรังและหลุมบ่อ สองข้างทางยังเต็มไปด้วยป่ารกชัฏ ไม่สามารถจัดกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมสุขภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กิจกรรมปั่นจักรยาน เดิน-วิ่งเพื่อสุขภาพ

- ภาวะความไม่เสถียรภาพของสายน้ำไหล“ตาดตาผาย” เส้นเลือดใหญ่ของชุมชน ในช่วงฤดูฝนปริมาณน้ำค่อนข้างมากกระแสน้ำไหลแรงและเร็ว ส่วน

ช่วงกลางฤดูหนาวและตลอดทั้งฤดูร้อนเกิดภาวะขาดแคลนน้ำ ทำให้ไม่มีน้ำมากพอสำหรับการทำเกษตรที่จะสร้างรายได้และความเขียวชอุ่มให้กับพื้นที่ รวมไปถึงการสร้างกิจกรรมเพื่อใช้รองรับนักท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปี หนึ่งในปัญหาที่ค้นพบคือมีการทำฝายกั้นน้ำจากชุมชนต้นน้ำ และอีกหนึ่งปัญหา คือ ภาวะการตื่นเงินของล้าธารจากการทับถมของดินตะกอนและซากไม้ที่ลัมและไหลมาตามลำธาร ทำให้สูญเสียภูมิทัศน์ที่สวยงามและความสามารถในการกักเก็บน้ำ แม้ว่าคนในชุมชนจะร่วมมือช่วยกันดูแลหากแต่กำลังคนไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเทียบเท่าเครื่องมือและเครื่องจักร



รูปที่ 4-10 เส้นทางการท่องเที่ยววิถีชุมชนเสลียงแห้ง 3



รูปที่ 4-11 ลานหินน้ำไหลของ “ตาดตาผาย” หลังช่วงฤดูฝน

4.1.1.2.2 ทรัพยากรด้านการเงิน เงินเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการลงทุน นักวิจัยพบว่ารายได้จากภาคเกษตรกรรมไม่มีความแน่นอนในด้านราคา และอำนาจการต่อรองรายย่อยค่อนข้างต่ำ คนในชุมชนในทุกครัวเรือนยังมีการหนี้สินกับภาครัฐ เช่น ธนาคาร

เพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารออมสิน และปราศจากเงินออม ส่วนในด้านการให้ความร่วมมือในธุรกิจโฮมสเตย์พบจุดอ่อนใน 3 กลุ่ม

- เจ้าของบ้านพักในปัจจุบันและผู้ที่มีแนวโน้มสนใจในการเข้าเป็นสมาชิก ไม่มีเงินทุนพอที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาบ้านพักเพื่อยกระดับให้เข้าสู่มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานการให้บริการ จึงเป็นเหตุให้ ณ ปัจจุบันไม่สามารถขยายกิจการได้ตามที่ตั้งเป้าหมาย

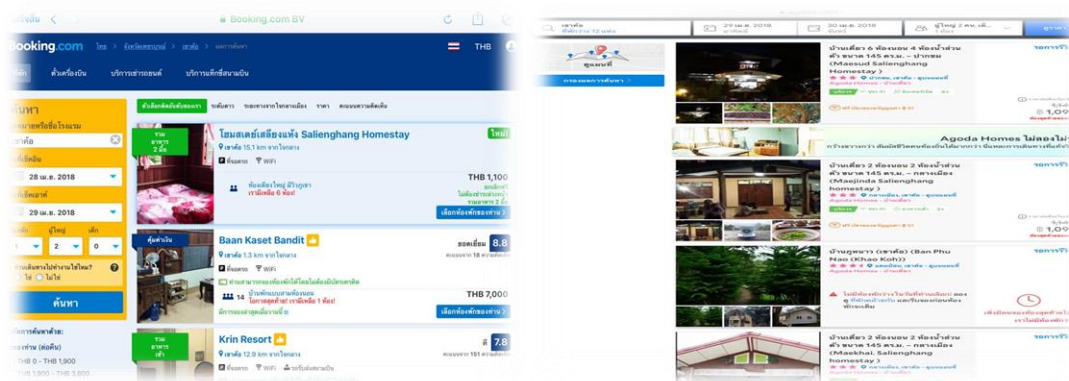
- เจ้าของผลผลิตทางการเกษตรที่สนใจในการแปรรูปผลิตภัณฑ์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพให้แก่โฮมสเตย์ ขาดแคลนเงินทุนเพื่อซื้อเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์

- ผู้บริหารธุรกิจโฮมสเตย์ ขาดแคลนเงินทุนเพื่อพัฒนาพื้นที่ต้อนรับ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการรองรับนักท่องเที่ยวแบบหมู่คณะ

4.1.1.2.3 ทรรศการด้านเทคโนโลยี สามารถวิเคราะห์ได้ 3 ด้าน คือ ด้านการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ด้านเครื่องมือ และด้านองค์ความรู้การใช้เทคโนโลยี

- ด้านการเข้าถึงอินเทอร์เน็ต พบว่าโฮมสเตย์บางหลังไม่ได้ติดตั้งสัญญาณอินเทอร์เน็ต ซึ่งไม่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยว 4.0

- ด้านเครื่องมือ ยังไม่มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว เช่น โน้ตบุ๊ก แท็บเล็ต โทรศัพท์เคลื่อนที่ เป็นต้น ทำให้ไม่สามารถสื่อสารกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะสมัครใช้บริการแอปพลิเคชันระดับสากล เช่น booking.com agoda.com เป็นต้น



รูปที่ 4-11 การเปิดให้บริการจองที่พักกับแอปพลิเคชันระดับสากล

- ด้านองค์ความรู้การใช้เทคโนโลยี ปัจจุบันสื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญยิ่งในการสื่อสารและการตัดสินใจ นักวิจัยพบว่าคนในชุมชนสามารถใช้เครื่องมือและแอปพลิเคชันพื้นฐานได้ เช่น ไลน์ เฟซบุ๊ก เป็นต้น แต่ยังขาดความรู้และทักษะการใช้แอปพลิเคชันที่จำเป็นเพื่อส่งเสริมการทำธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำธุรกิจออนไลน์ การสื่อสารการตลาดออนไลน์

4.1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Analysis) เป็นการค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ในการทำธุรกิจ นักวิจัยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่ม และได้ค้นพบดังนี้

4.1.1.1 ปัจจัยที่เป็นสภาพล้อมโดยทั่วไป ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านกฎหมายและการเมือง

4.1.1.1.1 ปัจจัยที่สร้างโอกาส (Opportunities) ได้แก่

- ด้านสังคมและวัฒนธรรม พบว่าวิถีชีวิตของคนในยุคนี้ชอบการเดินทางท่องเที่ยววิถีชีวิตชุมชนเพิ่มขึ้น ดูแลสุขภาพมากขึ้น ชอบทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพมากขึ้น เห็นได้จากสถิติที่เพิ่มขึ้นของการเปิดธุรกิจฟิตเนส สถิติจากการจัดกิจกรรมการวิ่ง การเดิน การปั่นจักรยาน ของหลายหน่วยงานที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างดี ธุรกิจจำหน่ายเครื่องออกกำลังกายที่เติบโต และนอกจากนี้พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวยังชอบใช้ชีวิตผูกติดกับเทคโนโลยี การค้นหาข้อมูลทางออนไลน์

- ด้านเทคโนโลยี AI และ Iot การขยายเครือข่ายโทรคมนาคม และการยกระดับคุณภาพการให้บริการของเจ้าของสัมปทานเครือข่าย คุณภาพของสัญญาณดาวเทียม สร้างการเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้สะดวกรวดเร็ว การพัฒนานวัตกรรมเครื่องมือสื่อสารสามารถตอบโต้ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคยุค 4.0 รวมถึงนวัตกรรมด้านโลจิสติกส์ที่เชื่อมต่อการเดินทางได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และนวัตกรรมเครื่องมือเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ส่งเสริมการผลิตและการบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพสินค้าและการบริการ

- ด้านเศรษฐกิจ การปล่อยสินเชื่ออัตราดอกเบี้ยต่ำ การผ่อนปรนและยืดหยุ่นคุณสมบัติของผู้กู้ การขยายระยะเวลาการชำระหนี้ยาวนาน การจัดตั้งบริษัทสินเชื่อเพื่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้รายย่อย เกิดการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น เหล่านี้ล้วนเป็นตัว

บ่งชี้ว่าจะช่วยสร้างสภาพคล่องและการสะพัดของเงินในระบบเศรษฐกิจ รวมถึงการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้นของธุรกิจชุมชน

- ด้านกฎหมายและการเมือง นโยบายการกระตุ้นและช่วยเหลือธุรกิจ SMEs ทั้งภาคผลิต ภาคบริการ ภาคการส่งออกของรัฐบาลด้วยหลายมาตรการ อาทิ ลดหย่อนภาษีที่หักโฮมสเตย์ให้นักท่องเที่ยว ลดหย่อนภาษีสำหรับการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค ลดหย่อนภาษีสำหรับธุรกิจ SMEs การยกเว้นการทำวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศอาเซียน การให้ทุนวิจัยแก่สถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน ที่สำคัญในปี 2561-2565 อพท.ได้ชูยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี มีเป้าหมายเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวชุมชนสู่มาตรฐานโลก เหล่านี้คือปัจจัยบวกที่สร้างโอกาสให้แก่ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวทั้งสิ้น

4.1.1.2 ปัจจัยที่เป็นสภาพล้อมทางการแข่งขัน โดยทฤษฎี Five force Model ประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้านคือ ด้านภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน ด้านการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ด้านสินค้าทดแทน ด้านอำนาจต่อรองของผู้ของปัจจัยการผลิต ด้านอำนาจต่อรองของลูกค้า

4.1.1.2.1 ปัจจัยที่สร้างโอกาส (Opportunities) ได้แก่

- สถานะการแข่งขันในปัจจุบัน การท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นการท่องเที่ยวในรูปแบบความสนใจพิเศษ ดังนั้นกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายจึงมีลักษณะเฉพาะและเจาะจง ซึ่งภาวะการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมที่อยู่ในตลาดเพชรบูรณ์นั้นยังมีจำนวนน้อย ด้วยรัฐบาลเพ็ญออกนโยบายและมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยววิถีชุมชนอย่างจริงจังเมื่อปี 2560 แต่ทั้งนี้ชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ได้ดำเนินธุรกิจโฮมสเตย์มาจวบจนเข้าปีที่ 7 จึงถือว่ามีประสิทธิภาพในการดำเนินงานและก้าวนำแหล่งท่องเที่ยวอื่นในเพชรบูรณ์

- สินค้าทดแทน เนื่องจากการท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นการท่องเที่ยวที่อิงความสนใจพิเศษของนักท่องเที่ยว เช่น การเรียนรู้วิถีชุมชน การชื่นชมประเพณี วัฒนธรรม การศึกษาเรียนรู้วิถีการเกษตร เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของแต่ละท้องถิ่นที่มีมาอย่างยาวนาน อีกทั้งรูปแบบการต้อนรับ การให้บริการ กิจกรรมการท่องเที่ยวที่แตกต่างไปจากที่พักประเภทรีสอร์ทและโรงแรม ธุรกิจโฮมสเตย์จึงตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยววิถีชุมชนได้เป็นอย่างดี

- อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต ด้วยธุรกิจโฮมสเตย์ใช้ปัจจัยการผลิตที่มีแหล่งผลิตโดยคนในชุมชน เช่น วัตถุดิบที่เป็นพืชผักผลไม้ การบริการรถนำเที่ยวชุมชน แหล่งดูงานสวนเกษตรอินทรีย์ แหล่งค้นพบทางธรรมชาติ เป็นต้น และผู้ผลิตเองก็

พึงพึงรายได้จากนักท่องเที่ยวเป็นรายได้เสริม ดังนั้นย่อมจึงเกิดระบบการพึ่งพาอาศัยและช่วยเหลือกันอย่างเต็มที่ ต้นทุนของปัจจัยการผลิตจึงต่ำและมีต่อเนื่อง

4.1.1.2.1 ปัจจัยที่สร้างอุปสรรค (Threats) ได้แก่

- การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันของรายใหม่ เมื่อรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนสร้างแหล่งท่องเที่ยวชุมชนเมืองรอง 55 จังหวัดเพื่อการกระจายรายได้และยกระดับเศรษฐกิจชุมชนให้เกิดความความเข้มแข็ง เป็นผลให้หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้เข้ามาช่วยผลักดันให้หลายชุมชนที่มีศักยภาพพัฒนาให้ตนเองเป็นแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบต่าง ๆ จึงเพิ่มจำนวนคู่แข่งในตลาดบริการและการท่องเที่ยววิถีชุมชน

- อำนาจการต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับมาก เนื่องจากมีธุรกิจที่พักที่เป็นรีสอร์ทในพื้นที่เขาค้อเกิดขึ้นอย่างมากมาย มีความใหม่ ค่าบริการไม่แพง จึงส่งผลให้ลูกค้ามีตัวเลือกหลากหลายสำหรับการเลือกที่พัก และที่สำคัญธุรกิจที่พักซึ่งดำเนินงานโดยภาคเอกชนที่มีเงินทุนหนาและเลือกทำเลภูมิทัศน์สวยงามได้เข้ามาตั้งธุรกิจอยู่ในพื้นที่ชุมชนซึ่งถือเป็นคู่แข่งโดยตรงของโฮมสเตย์

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้มุมมองฐานทรัพยากรใน 6 ปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและภายนอก 2 กลุ่มคือ กลุ่มสภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย 6 ปัจจัย และกลุ่มสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ปัจจัยสามารถสรุปเป็นตารางข้อมูลได้ดังนี้

ตารางที่ 4-1 สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3

ปัจจัย (Factor)	รายละเอียด
จุดแข็ง (Strength)	
1. ทรัพยากรกายภาพ	1. อากาศหนาวเย็นในช่วงกลางคืน 2. หมอกปกคลุมในทุกเช้า 3. ความอุดมสมบูรณ์ของป่าไม้รายล้อมรอบหมู่บ้าน 4. ลำธารไหลทอดยาวตลอดหมู่บ้านอุดมด้วยแร่ธรรมชาติและมีลักษณะเป็นเกาะแก่งหินธรรมชาติลดหลั่น 5. ดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะปลูก
2. ทรัพยากรมนุษย์	1. ผู้นำชุมชนมีคุณลักษณะของ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” 2. คนในชุมชนมีสมรรถนะด้านการเพาะปลูกเกษตรพืชผักเมือง

	หนาวและความเป็นเจ้าบ้านที่ดี
3. ทรัพยากรด้านชื่อเสียง	1. เป็น 1 ใน 10 โฮมสเตย์ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจากการเข้าประกวดระดับประเทศ
4. ทรัพยากรด้านองค์กร	1. ชุมชนมีประวัติศาสตร์การร่วมสู้รบเพื่อรักษาอธิปไตยของชาติ จึงสร้างศรัทธาให้กับผู้คนเป็นสัญลักษณ์แห่งชุมชนคนดี 2. มีประเพณีคัญญาตา “พันโทกายสิทธิ์ มณีภาค” ช่วยสืบทอดมรดกแห่งเรื่องเล่าก่อเกิดตำนานแห่งความภาคภูมิใจ 3. มีศิลปะการแสดงจากเรื่องราวประวัติศาสตร์อันเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน
รวม	จุดแข็ง 4 ปัจจัยหลัก 11 ปัจจัยย่อย
จุดอ่อน (Weakness)	
1. ทรัพยากรทางกายภาพ	1. เส้นทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติในชุมชนยังไม่สะดวก 2. ลำธาร “ตาตาดาย” มีความตื้นเขิน และปริมาณน้ำน้อยในช่วงกลางฤดูหนาวและตลอดช่วงฤดูร้อน
2. ทรัพยากรทางการเงิน	1. มีเงินทุนจำกัดต่อการลงทุนเพื่อการพัฒนาทั้งในด้านของบ้านพักและการบริหารจัดการส่วนกลาง
3. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี	1. ขาดเครื่องมือสื่อสารอันทันสมัยในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน 2. ขาดองค์ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการจัดการธุรกิจ 3. ขาดการวางระบบการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมการใช้งานในพื้นที่ของชุมชน
รวม	จุดอ่อน 3 ปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยย่อย
โอกาส (Opportunity)	
1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. ความนิยมในการท่องเที่ยววิถีชุมชนของนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโต 2. กระแสรักสุขภาพเติบโต 3. พฤติกรรมนักท่องเที่ยวผูกติดกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคม

	ออนไลน์
2. ด้านเทคโนโลยี	1. การยกระดับคุณภาพของระบบเครือข่ายสื่อสารโทรคมนาคมของผู้ให้บริการเครือข่ายภายในประเทศและทั่วโลก 2. การพัฒนานวัตกรรม AI เพื่อเพิ่มคุณภาพการผลิตและบริการที่ทันสมัยของผู้ประกอบการในทุกอุตสาหกรรม 3. การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่ครอบคลุมทุกเส้นทางขนส่งก่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงอย่างง่ายดาย
3. ด้านเศรษฐกิจ	1. การให้เครดิตทางการเงินที่มีต้นทุนหรือดอกเบี้ยต่ำของหลากหลายสถาบันการเงินทั้งให้แก่ภาครัฐเรือนผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่มีจำนวนและปริมาณเพิ่มขึ้น เกิดสภาพคล่องและการสะพัดของเงินในระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น
4. ด้านกฎหมายและการเมือง	1. การยกเว้นภาษีให้กับนักท่องเที่ยวอาเซียน 2. การลดหย่อนภาษีให้กับ SMEs 3. การลดหย่อนภาษีให้แก่นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการที่พักในเมืองรองและซื้อสินค้า OTOP 4. นโยบายให้ทุนนักวิจัยจากหลากหลายสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามยุทธศาสตร์ชาติ
5. ภาวะการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน	1. แหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนที่มีศักยภาพทางการแข่งขันในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อยอยู่ได้จากการผ่านการคัดเลือกในระดับประเทศมีเพียง 100 แห่ง และชุมชนบ้านเลียงแห้ง 3 อยู่ในระดับที่มีศักยภาพสูง 1 ใน 10 ของประเทศไทย
6. สินค้าทดแทน	1. การท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นการท่องเที่ยวที่ขายความเป็นอัตลักษณ์ที่แตกต่างของชุมชน จึงไม่มีแหล่งท่องเที่ยวใดที่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์
7. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	1. เนื่องจากปัจจัยการผลิตเกือบทั้งหมดนั้นมาจากภายในชุมชนและต่างต้องพึ่งพิงรายได้จากนักท่องเที่ยวร่วมกัน จึงให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี
รวม	โอกาส 7 ปีหลัก 14 ปีย่อย

อุปสรรค (Threath)	
1. การเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	1. กลุ่มรายใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากนโยบายการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนในเมืองรองของรัฐบาล
2. อำนาจการต่อรองของลูกค้า	1. นักท่องเที่ยวมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง โดยเฉพาะที่พักเกิดใหม่ ราคาไม่แพง ที่มีอยู่มากมายบนเขาค้อ รวมถึงที่พักเอกชนที่ตั้งอยู่ในชุมชน
รวม	อุปสรรค 2 ปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยย่อย

4.2 แนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาครัฐกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน

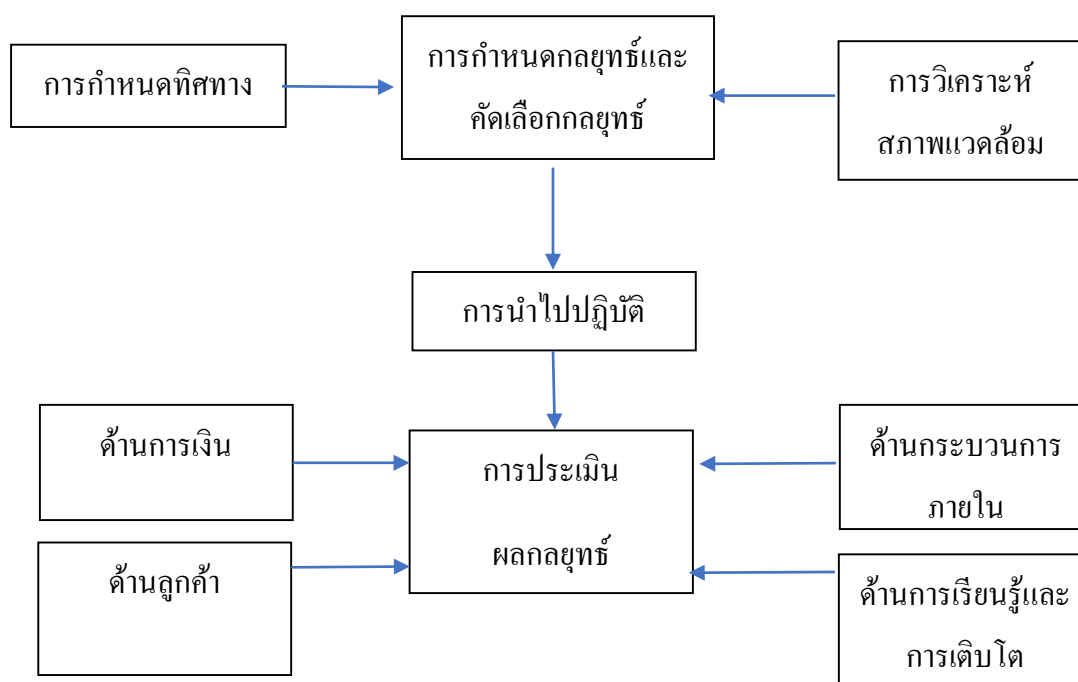
เมื่อได้ศึกษาปัจจัยภายในและภายนอกครบในทุกประเด็นแล้ว ลำดับต่อไปคือการนำปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์เข้าสู่กระบวนการตามลำดับดังนี้

4.2.1 กำหนดทิศทาง

4.2.2 การกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์

4.2.3 การนำไปปฏิบัติ

4.2.4 การประเมินผลกลยุทธ์ใน 4 มิติ ตามแผนภาพ



4.2.1 กำหนดทิศทาง เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) โดยผู้นำ ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและประมวลความคิดของผู้นำชุมชนได้ข้อสรุปดังนี้

4.2.1.1 วิสัยทัศน์

“ โสมสเคย์เชิงส่งเสริมสุขภาพชั้นนำตามรอยทางศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน”

4.2.1.2 พันธกิจ

- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนสู่การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะตามแนวทางศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพของชุมชนให้ได้รับมาตรฐานระดับสากลและเติบโตอย่างยั่งยืน
- ขยายผลองค์ความรู้ที่ได้รับจากความสำเร็จในการปฏิบัติสู่สาธารณะเพื่อสร้างการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล

4.2.1.3 เป้าหมาย

เพื่อขยายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพผู้ตลาดและได้รับมาตรฐานระดับสากล

4.2.2 การกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์

กลยุทธ์จะมีอยู่ 3 ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยในแต่ละระดับมีกระบวนการกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

4.2.2.1 การกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร ได้ข้อสรุปว่าชุมชนใช้เครื่องมือ TOWS Matrix คือการกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์แบบจับคู่ กล่าวคือ กลยุทธ์ SO เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาสเพื่อใช้กลยุทธ์บุกตลาด กลยุทธ์ ST เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรคเพื่อใช้กลยุทธ์กำจัดจุดอ่อน กลยุทธ์ WO เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับโอกาสเพื่อใช้กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส กลยุทธ์ WT เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อนกับอุปสรรคเพื่อใช้กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน สรุปให้เห็นดังตาราง

ตาราง 4-2 TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง S : Strengths	จุดอ่อน W : Weaknesses
โอกาส O : Opportunities	SO Strategies กลยุทธ์บุกตลาด	WO Strategies กลยุทธ์กำจัดจุดอ่อน
อุปสรรค T : Threats	ST Strategies กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส	WT Strategies กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน

และเมื่อนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยของชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 มากำหนดกลยุทธ์ด้วยตาราง TOWS Matrix ได้ผลตามตาราง

ตาราง 4-3 สรุปการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กร โฮมสเตย์เสด็จแห่ง 3

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง S : Strengths	จุดอ่อน W : Weaknesses
	S1. อากาศหนาวเย็น S2. หมอกปกคลุมในทุกเช้า S3. ความอุดมสมบูรณ์ของป่าไม้ S4. ลำธารสวยไหลทอดยาว S5. ดินมีความอุดมสมบูรณ์ S6. ผู้นำมี “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” S7. เป็นเจ้าบ้านที่ดี , เก่งเพาะปลูก S8. มีชื่อเสียงระดับประเทศ S9. มีประวัติศาสตร์น่าประทับใจ S10. มีประเพณีกตัญญูตา S11. มีศิลปะการแสดงอัตลักษณ์	W1. เส้นทางเที่ยวในชุมชนยังไม่สะดวก W2. ลำธารตื้นเขินน้ำน้อยบางช่วงฤดูแล้ง W3. เงินทุนจำกัดต่อการลงทุน W4. ขาดเครื่องมือสื่อสารอินเทอร์เน็ตสมัย W5. ขาดองค์ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข้อมูล W6. ขาดการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุม

โอกาส O : Opportunities	SO	WO
O1. ความนิยมในการท่องเที่ยววิถีชุมชนเดิบโต O2. กระแสรักสุขภาพเดิบโต O3. พฤติกรรมนักท่องเที่ยวผู้คิดการใช้สมาร์ทโฟน O4. การยกระดับคุณภาพของระบบเครือข่ายสื่อสารโทรคมนาคม O5. นวัตกรรม AI เพื่อเพิ่มคุณภาพการผลิตและการบริการ O6. การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่ครอบคลุมทุกเส้นทางขนส่ง O7. แหล่งเงินทุนเข้าถึงง่ายจำนวนและปริมาณเพิ่มขึ้น O8. การยกเว้นวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวอาเซียน O9. การลดหย่อนภาษีให้กับ SMEs O10. การลดหย่อนภาษีให้แก่นักท่องเที่ยว O11. นโยบายให้ทุนนักวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น O12. แหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนที่มีศักยภาพในไทยยังมีจำนวนน้อย	SO1 ขยายและผลักดันบ้านพักให้ได้รับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น SO2 รวมกลุ่มคนในชุมชนขยายพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อรองรับการเติบโตของนักท่องเที่ยวและกระแสรักสุขภาพ SO3 พัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวเป้าหมาย SO4 ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และควมมีชื่อเสียงสร้างเครือข่ายหรือทำสัญญาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษา เพื่อต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโฮมสเตย์ สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนในอนาคต เช่น การแปรรูปสินค้าเกษตรที่ได้รับมาตรฐาน การคิดค้นเมนูอาหารและเครื่องดื่มใหม่ๆ จากผลผลิตเกษตรอินทรีย์เชิงส่งเสริมสุขภาพ	WO1 จัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ ระยะยาวเพื่อเสริมสภาพคล่องและเพื่อใช้ในการจัดหาเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยในการจัดการธุรกิจ WO2 ระดมทุนจากคนในชุมชนเพื่อเสริมสภาพคล่องและสร้างความร่วมมือที่ดีด้วยแนวคิดการมีส่วนร่วมในธุรกิจของชุมชน WO3 จัดทำโครงการพัฒนาเส้นทางภายในชุมชน ปรับปรุงภูมิทัศน์ และการปรับปรุงตำราเพื่อกักเก็บน้ำโดยยื่นเสนอภาครัฐเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ WO4 เร่งพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวและการทำงานตลาด

O13. แหล่งท่องเที่ยวอื่นไม่มีอัตลักษณ์ในลักษณะเดียวกัน O14. ผู้ป้องกันภัยการพลิตต้องพึงพิงรายได้จากนักท่องเที่ยวร่วมกัน	SO5 ใช้สื่อสังคมออนไลน์และสื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารและเพิ่มการเข้าถึงกับนักท่องเที่ยวเป้าหมาย ใน 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุที่รักสุขภาพ และกลุ่มวัยทำงานที่รักกิจกรรมผจญภัย สนุกสนานและเลือกความคุ้มค่าของเงิน SO6 เร่งจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเข้าถึงความช่วยเหลือของภาครัฐทั้งเรื่องแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง รวมถึงแหล่งข้อมูลความรู้ SO7 ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าของบ้านสร้างความผูกพันหรือ CRM ให้กับนักท่องเที่ยวเพื่อการกลับมาเที่ยวซ้ำและการบอกต่อ SO8 สร้างจุดแลนด์มาร์คชมธรรมชาติภายในชุมชนที่สัญญาณคลื่นโทรศัพท์เข้าถึงเพื่อการเช็คอิน การเซลฟี การไลฟ์สด การบอกต่อด้วยสื่อสังคมออนไลน์ในวงกว้าง SO9 นำระบบการทำธุรกรรมการเงินอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการจัดการระบบการเงินและการบัญชี	
---	--	--

อุปสรรค T : Threats	ST	WT
T1. คู่แข่งรายใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากนโยบายส่งเสริมรัฐบาล T3 นักท่องเที่ยวมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง เพราะมีตัวเลือกที่พักมาก	ST1 ขระคัับการบริการโฮมสเตย์ให้สูงกว่ามาตรฐานโฮมสเตย์เพื่อเป็นผู้นำแหล่งท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพและเป็นตัวเลือกที่เหนือกว่าที่พักอื่นในเขาค้อ ST2 จัดโปรแกรมการท่องเที่ยวที่สามารถเป็นเครือข่ายหรือส่งต่อนักท่องเที่ยวให้กับแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอื่นกับหลากหลายกิจกรรมที่ไม่ซ้ำรูปแบบ สร้างความประทับใจ	WT1 พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวภายในชุมชนเพื่อเข้าถึงภูมิทัศน์ที่เป็นแลนด์มาร์คธรรมชาติซึ่งแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวอื่น และสร้างบรรยากาศให้ดึงดูดตาผายเพื่อการพักผ่อนที่สบาย ๆ และเป็นจุดเช็คอินใหม่ ๆ WT2 จับมือกับแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอื่น ๆ ที่มีศักยภาพเพื่อจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวร่วมกัน เพิ่มระยะเวลาการท่องเที่ยวและความคุ้มค่าของการท่องเที่ยว สร้างอำนาจการต่อรองให้กับชุมชน WT3 ถือหุ้่นไขว้หรือลงทุนร่วมระหว่างแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่เป็นพันธมิตร เพื่อความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเพิ่มรายได้จากการร่วมมือ

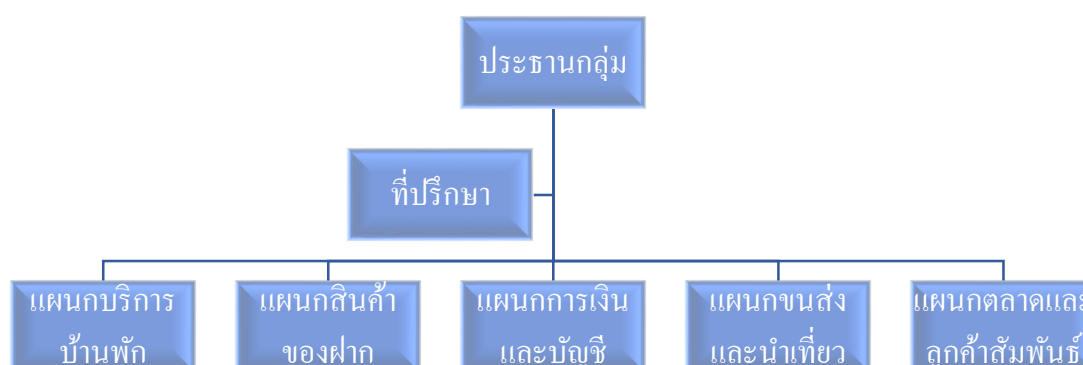
4.2.2. การกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

เมื่อผู้นำได้กำหนดทิศทางและคัดเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix คือการประเมินประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งค้นพบกลยุทธ์การสร้างแตกต่างในตลาดเฉพาะกลุ่ม (นักท่องเที่ยวคุณภาพ) กล่าวคือนักท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นนักท่องเที่ยวที่มีรูปแบบความสนใจเฉพาะและยอมจ่ายเพื่อคำว่าคุณภาพ ดังนั้นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมและเกาะติดวิถีชีวิตของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้

เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวของโฮมสเตย์ให้ตรงตามพฤติกรรมและความต้องการทั้งในด้านการยกระดับคุณภาพการบริการบ้านพัก คุณภาพอาหารและเครื่องดื่ม คุณภาพระบบโลจิสติกส์ภายในแหล่งชุมชน คุณภาพกิจกรรมนำเที่ยว คุณภาพของสินค้าของฝากและของที่ระลึกเชิงส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนและเพิ่มมูลค่าให้กับทุกตัวผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว อาทิ การจอง การรับชำระเงินผ่านระบบดิจิทัล การประเมินความพึงพอใจผ่านระบบออนไลน์ การจัดโปรแกรมการท่องเที่ยววิถีชุมชนตามความชอบ เป็นต้น

4.2.2. การกำหนดและคัดเลือกกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่กลยุทธ์ที่อยู่ในหน้าทำงานของแผนกต่าง ๆ ตามการจัดโครงสร้างองค์กร และเมื่อวิเคราะห์หน้าทำงาน วิเคราะห์รายละเอียดของงาน แล้วจึงได้ข้อสรุปผังโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการขยายตัวของนักท่องเที่ยวโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3 ปรากฏดังแผนภาพ



รูปภาพ 4-13 โครงสร้างองค์กรโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3

4.2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ก่อนการนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติกระบวนการแรกที่สำคัญยิ่งคือการสื่อสารกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้าใจและการเดินไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ ให้กับสมาชิกโฮมสเตย์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนหรือนั่นคือผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ ในขั้นตอนหลังจากนี้การใช้ “ภาวะผู้นำ” มีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จ ด้วยการทำงานในทุกขั้นตอนต้องได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ การสร้างแรงจูงใจที่ดี การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการแสดงพฤติกรรมการติดตามงาน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ชาญฉลาด การ

กล้าตัดสินใจของผู้นำที่ผ่านประสบการณ์ และความรับผิดชอบของผู้นำจะเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

4.2.4 การประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลความสำเร็จของการทำธุรกิจชุมชนเป็นการประเมินผลครอบคลุมใน 4 มิติเพื่อตอบโจทย์การเติบโตอย่างยั่งยืน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเงิน แนวทางการประเมินผลกลยุทธ์ของธุรกิจชุมชนบ้านเสด็จแห่งที่ 3 สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังนี้

ตาราง 4-4 สรุปแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานตามแนวทางการวัดผลอย่างสมดุล

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	วิธีการ/การริเริ่ม
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
1. พัฒนาความรู้การจัดการบ้านพักและการดูแลภูมิทัศน์ภายในบริเวณบ้านพักเพื่อยกระดับความพึงพอใจให้นักท่องเที่ยว	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการโดยขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น
2. พัฒนาทักษะการใช้สื่อดิจิทัลออนไลน์เพื่อการจัดการธุรกิจ	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	5 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการโดยขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น
3. พัฒนาความรู้การจัดการกิจกรรมและโปรแกรมนำเที่ยว	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการด้วยความร่วมมือจากภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาความรู้การผลิตเมนูอาหารและเครื่องดื่มเชิงส่งเสริมสุขภาพ	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการด้วยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนที่มีสมรรถนะ
5. พัฒนาความรู้การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อเป็น	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่าน	10 คน	ร่วมมือกับอุตสาหกรรมจังหวัดเพื่อขอรับการ

สินค้าของฝากของที่ระลึกเชิงส่งเสริมสุขภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน	เกณฑ์ในระดับ 80%		อบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรม
ด้านกระบวนการภายใน			
1. เพื่อสร้างสรรค์เมนูอาหารและเครื่องดื่มเชิงส่งเสริมสุขภาพ	จำนวนเมนูอาหารและเครื่องดื่ม	5 เมนู	นำผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์ในชุมชนมาแปรรูปอาหารและเครื่องดื่ม
2. พัฒนาแลนมาร์กธรรมชาติ/ประวัติศาสตร์ภายในชุมชน	จำนวนพื้นที่แลนมาร์ก	3 พื้นที่	ร่วมกับชุมชนพัฒนาจุดแลนมาร์กชมวิถีธรรมชาติ/ประวัติศาสตร์
3. พัฒนากิจกรรม/โปรแกรมการท่องเที่ยวที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว	จำนวนโปรแกรมการท่องเที่ยว	3 โปรแกรม	สร้างโปรแกรมการท่องเที่ยวร่วมกับความคิดเห็นของนักท่องเที่ยว/แหล่งท่องเที่ยวพันธมิตรในพื้นที่/บริษัทนำเที่ยว
4. พัฒนาสินค้าของฝากและของที่ระลึกให้ผ่านการรับรองมาตรฐาน	จำนวนสินค้าที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน	3 ผลิตภัณฑ์	สร้างเครือข่ายและสัมพันธภาพที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนร่วมส่งเสริมให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน
5. พัฒนาสื่อดิจิทัลออนไลน์เพื่อเป็นช่องทางสื่อสารการตลาด	จำนวนช่องทางดิจิทัลออนไลน์	5 ช่องทาง	สมัครการใช้บริการจองที่พักออนไลน์กับแอปพลิเคชันจองที่พักออนไลน์ระดับสากลสมัครเป็นสมาชิกผู้ขายกับแอปพลิเคชันตลาดออนไลน์
6. พัฒนาบ้านพัก และจัดการภูมิทัศน์ให้สูงกว่ามาตรฐานโฮมสเตย์	จำนวนบ้านพัก	5 หลัง	จัดหาแหล่งทุนต้นทุนต่ำเพื่อใช้พัฒนาบ้านพักและภูมิทัศน์

มุมมองด้านลูกค้า			
1. เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว	ระดับคะแนนความพึงพอใจโดยเฉลี่ย	ไม่ต่ำกว่า 4.00 จากระดับ 5.00	แบบสอบถามความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นแบบสอบถามความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นโดยเจ้าของแอปพลิเคชัน
2. การกลับมาเที่ยวซ้ำหรือซื้อซ้ำของนักท่องเที่ยว	จำนวนครั้งที่มาเที่ยวซ้ำหรือซื้อซ้ำ	มากกว่า 2 ครั้งใน 1 ปี	สถิติการเข้ามาพักหรือซื้อซ้ำ
3. นักท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดจากการบอกต่อ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดจากการบอกต่อ	ร้อยละ 10	สถิติที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม
มุมมองด้านการเงิน			
1. รายได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 20	ผลเปรียบเทียบรายงานทางการเงินในสมุดบัญชี
2. อัตราส่วนผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 5	เปรียบเทียบกำไรสุทธิกับส่วนของผู้ถือหุ้นในชุมชน

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ โดยชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบริบทบรรยากาศในการลงทุนและแนวทางกำหนดกลยุทธ์ภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยจะนำเสนอสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และการให้ข้อเสนอแนะการวิจัย ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 บริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

ชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 ปัจจุบันดำเนินธุรกิจโฮมสเตย์ในชื่อ “โฮมสเตย์เสด็จแห่ง 3” เป็นการจัดตั้งรวมกลุ่มโดยสมาชิก 5 หลังคาเรือนเมื่อปี 2555 ได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ในปี 2556 ต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 2 ถึงปัจจุบันจำนวน 3 หลัง และกำลังผลักดันให้บ้านที่มีศักยภาพเข้ารับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์เพิ่มขึ้น ผู้นำกลุ่มและสมาชิกใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชาเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ โดยสมาชิกกลุ่มร่วมกันพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและสร้างกิจกรรมสนับสนุนการท่องเที่ยวภายในชุมชนตามฐานทรัพยากรที่มีผนวกกับการใช้โอกาสที่เข้ามาเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งโดยใช้มุมมองฐานทรัพยากร (Resource based view) ค้นพบว่าชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 มีฐานทรัพยากรสำคัญที่มีคุณลักษณะ 4 ประการกล่าวคือ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ ทดแทนไม่ได้ (Barney , 1991) สามารถนำไปใช้เป็นปัจจัยเพื่อการดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพอันสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจำนวน 4 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยที่ 1 ทรัพยากรด้านกายภาพ อันมีทำเลที่ตั้งภายในหุบเขาสูงรายล้อมด้วยธรรมชาติ ป่าไม้ สายน้ำ หมอกเย็น พื้นดินอันอุดมสมบูรณ์ ปัจจัยที่ 2 ทรัพยากรด้านมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยคนในชุมชนที่มี

สมรรถนะและมีความสามารถในการนำเอาทรัพยากรที่มีในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ โดยเฉพาะผู้นำกลุ่มที่มีคุณลักษณะของ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” สมาชิกกลุ่มที่เปิดใจพร้อมรับองค์ความรู้และการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ตามวิสัยทัศน์ของผู้นำกลุ่ม คนในชุมชนที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการเพาะปลูกพืชผักผลไม้เมืองหนาวมาอย่างยาวนาน รวมถึงการให้ความร่วมมือและมีบุคลิกลักษณะของการเป็นเจ้าบ้านที่ดี **ปัจจัยที่ 3 ทรัพยากรด้านชื่อเสียง** จากความสำเร็จในการมุ่งมั่นปลูกป่านธุกิจโฮมสเตย์และใช้กลยุทธ์การเข้าประกวดโฮมสเตย์ระดับประเทศ เพื่อให้ได้รับรางวัล 1 ใน 10 โฮมสเตย์มีสไตล์ เป็นเส้นทางในการประชาสัมพันธ์โฮมสเตย์ให้ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ได้รับความสนใจนำไปเผยแพร่ในรายการต่าง ๆ จากสื่อวิทยุโทรทัศน์เพิ่มขึ้น อาทิ รายการชื่นใจไทยแลนด์ รายการดูมันเที่ยวโฮมสเตย์ รวมถึงช่องทางสื่อออนไลน์ เช่น youtube เพจโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3 เป็นต้น **ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรด้านองค์กร** ด้วยการตั้งถิ่นฐานบ้านเรือนหลังประวัติศาสตร์การสู้รบยุทธภูมิมรดกเก่า-เขา คือ จึงเป็นที่มาของการนำมาสร้างเป็นเรื่องราวเล่าขาน ศิลปะการแสดงอันเป็นอัตลักษณ์ที่สร้างคุณค่าให้การท่องเที่ยววิถีชุมชนและเพิ่มผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยว ส่วนฐานทรัพยากรที่เป็นจุดอ่อนพบใน 2 ปัจจัย คือ **ปัจจัยที่ 1 ทรัพยากรด้านกายภาพ** ได้แก่ เส้นทางที่เข้าสู่แหล่งกิจกรรมท่องเที่ยวธรรมชาติคือลานหินน้ำไหล (ตาดดาผาย) ภายในชุมชนยังมีลักษณะเป็นดินลูกรัง หลุมบ่อ อันขรุขระ ป่าห้วยรก เกิดความไม่สะดวกปลอดภัยต่อการเดินทางและการสร้างกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น ปั่นจักรยาน เดิน-วิ่ง สำหรับล่ำธาร “ตาดดาผาย” หรือที่ชาวบ้านให้สมญานามว่า ลานหินน้ำไหลยังมีทัศนียภาพไม่ชวนมองเต็มไปด้วยปรก ความตื้นเขินของล่ำธารจากการทับถมของดินตะกอนและเศษซากไม้ที่ลอยมาตามสายน้ำ **ปัจจัยที่ 2 ทรัพยากรด้านการเงิน** ค้นพบว่ายังขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการจัดการธุรกิจโฮมสเตย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ด้วยสมาชิกและคนในชุมชนส่วนใหญ่ทำอาชีพเกษตรเป็นหลักจึงทำให้ไม่มีเสถียรภาพทางการเงิน เพราะราคาผลผลิตที่ผันผวนและตลาดที่ไม่แน่นอน แหล่งเงินทุนจากสมาชิกและคนในชุมชนจึงมีไม่มากพอต่อการพัฒนาธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สร้างโอกาสและอุปสรรคมีอยู่ 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Porter, 1992) ค้นพบดังนี้ ปัจจัยที่สร้างโอกาสประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ **ปัจจัยที่ 1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม** เป็นการวิเคราะห์วิถีชีวิต รวมถึงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวพบว่ามีแนวโน้มการเดินทางท่องเที่ยววิถีชุมชนและการรักษาสุขภาพเพิ่มขึ้น ใช้ชีวิตผูกติดกับการใช้สมาร์ตโฟน **ปัจจัยที่ 2 การพัฒนาและยกระดับ**

เทคโนโลยีและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการมีอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ AI และ Iot สร้างคุณภาพ ความสะดวก รวดเร็ว การเข้าถึง และความปลอดภัยในทุกมิติ อาทิ การขยายโครงข่ายโทรคมนาคมของผู้ให้บริการเครือข่าย การพัฒนาแอปพลิเคชันใหม่ ๆ การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ นวัตกรรมธุรกรรมทางการเงิน เป็นต้น **ปัจจัยที่ 3** ด้านเศรษฐกิจ การปรับลดอัตราดอกเบี้ยของกลุ่มสถาบันการเงิน การยืดหยุ่นคุณสมบัติของผู้กู้ การกำเนิดขึ้นใหม่ของสถาบันการเงินเพื่อการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของบุคคลและผู้ประกอบการในทุกระดับ ช่วยสร้างการสะพัดของเงินในระบบและการจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น **ปัจจัยที่ 4** ด้านกฎหมายและการเมือง การกำหนดนโยบายของภาครัฐที่เอื้อต่อธุรกิจโฮมสเตย์ที่สำคัญ คือ มาตรการลดหย่อนภาษีค่าที่พักและการซื้อสินค้า OTOP ให้กับนักท่องเที่ยววิถีชุมชนในเมืองรอง 55 จังหวัด นโยบายยกระดับแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนสู่มาตรฐานสากล การยกเว้นวีซ่าให้นักท่องเที่ยวอาเซียน การลดหย่อนภาษีให้กับ SMEs เป็นต้น **ปัจจัยที่ 5** ภาวะการแข่งขันหรือคู่แข่งในปัจจุบันภายในจังหวัดเพชรบูรณ์นั้นยังมีจำนวนน้อย เนื่องจากโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3 นั้นวางตัวเองเป็นแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนเชิงส่งเสริมสุขภาพที่มีปัจจัยภายในอันแข็งแกร่ง **ปัจจัยที่ 6** แหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นการขายความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนและความสนใจเฉพาะของนักท่องเที่ยว ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะใช้แหล่งท่องเที่ยวอื่นเป็นสินค้าที่ทดแทนกันได้ **ปัจจัยที่ 7** ด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิตนั้นเป็นคนในชุมชนซึ่งต้องพึ่งพิงรายได้จากนักท่องเที่ยวร่วมกัน ดังนั้นอำนาจการต่อรองจึงอยู่ในระดับต่ำ และกลายมาเป็นผู้ร่วมลงทุน สำหรับปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดอุปสรรคพบ 2 ปัจจัยคือ **ปัจจัยที่ 1** การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนอื่น ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล อาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้น **ปัจจัยที่ 2** ที่พักประเภทโรงแรม รีสอร์ท เกิดใหม่ที่สวยงาม ในทำเลและราคาไม่แพง มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเป็นตัวเลือกมากมายให้นักท่องเที่ยว

5.1.2 แนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสถียรแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขัน

หลังจากที่นักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม การสังเกต การสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการระดมสมองจากคนในชุมชนเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ สำหรับการกำหนดแนวทางและกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการลำดับต่อไป คือ การกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ของโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3 คือโฮมสเตย์เชิงส่งเสริมสุขภาพชั้นนำตามรอยทางศาสตร์

พระราชาเพื่อพัฒนาชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 2 พันธกิจหลัก คือ หนึ่ง สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนสู่การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะตามแนวทางศาสตร์พระราชาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพของชุมชนให้ได้รับมาตรฐานระดับสากลและเติบโตอย่างยั่งยืน สอง ขยายผลองค์ความรู้ที่ได้รับจากความสำเร็จในการปฏิบัติสู่สาธารณะเพื่อสร้างการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล โดยมีเป้าหมายเพื่อขยายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพสู่ตลาดและได้รับรองมาตรฐานระดับสากล

กลยุทธ์องค์กรหลัก 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์บุกตลาด (จุดแข็งผนวกโอกาส) ประกอบด้วย 9 แนวทาง ได้แก่ 1. ขยายและผลักดันบ้านพักให้ได้รับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรับรองนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 2. รวมกลุ่มคนในชุมชนขยายพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อรองรับการเติบโตของนักท่องเที่ยวและกระแสรักสุขภาพ 3. พัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวเป้าหมาย 4. ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความมีชื่อเสียงสร้างเครือข่ายหรือทำสัญญาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษา เพื่อต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโฮมสเตย์ สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนในอนาคต เช่น การแปรรูปสินค้าเกษตรที่ได้รับมาตรฐาน การคิดค้นเมนูอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ๆ จากผลผลิตเกษตรอินทรีย์เชิงส่งเสริมสุขภาพ 5. ใช้สื่อสังคมออนไลน์และสื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารและเพิ่มการเข้าถึงกับนักท่องเที่ยวเป้าหมายใน 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุที่รักสุขภาพ และกลุ่มวัยทำงานที่รักกิจกรรมผจญภัย สนุกสนานและเลือกความคุ้มค่าของเงิน 6. เร่งจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเข้าถึงความช่วยเหลือของภาครัฐทั้งเรื่องแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง รวมถึงแหล่งข้อมูลความรู้ 7. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าของบ้านสร้างความผูกพันหรือ CRM ให้กับนักท่องเที่ยวเพื่อการกลับมาเที่ยวซ้ำและการบอกต่อ 8. สร้างจุดเด่นมาร์กชมนธรรมชาติภายในชุมชนที่สัญญาณคลื่นโทรศัพท์เข้าถึง เพื่อการเช็คอิน การเซลฟี่ การไลฟ์สด การบอกต่อด้วยสื่อสังคมออนไลน์ในวงกว้าง 9. นำระบบการทำธุรกรรมการเงินอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการจัดการระบบการเงินและการบัญชี **กลยุทธ์กำจัดจุดอ่อน** (จุดอ่อนผนวกกับโอกาส) ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่ 1. จัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ ระยะยาวเพื่อเสริมสภาพคล่องและเพื่อใช้ในการจัดหาเครื่องมือสื่อสาร อุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยในการจัดการธุรกิจ 2. ระดมทุนจากคนในชุมชนเพื่อเสริมสภาพคล่องและสร้างความร่วมมือที่ดี ด้วยแนวคิดการมีส่วนร่วมในธุรกิจของชุมชน 3. จัดทำโครงการพัฒนาเส้นทางภายในชุมชน ปรับปรุงภูมิทัศน์ และการปรับปรุงสาธารณูปโภคโดยยื่นเสนอภาครัฐเพื่อขอรับการ

สนับสนุนงบประมาณ 4. เร่งพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวและการทำตลาด *กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส* (จุดแข็งผนวกกับอุปสรรค) ประกอบด้วย 2 แนวทาง ได้แก่ 1. ยกระดับการบริการโฮมสเตย์ให้สูงกว่ามาตรฐานโฮมสเตย์เพื่อเป็นผู้นำแหล่งท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพและเป็นตัวเลือกที่เหนือกว่าที่พักอื่นในเขาค้อ 2. จัดโปรแกรมการท่องเที่ยวที่สามารถเป็นเครือข่ายหรือส่งต่อนักท่องเที่ยวให้กับแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอื่นกับหลากหลายกิจกรรมที่ไม่ซ้ำรูปแบบสู่การสร้างความประทับใจ *กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน* (จุดอ่อนผนวกกับอุปสรรค) ประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่ 1. พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวภายในชุมชนเพื่อเข้าถึงภูมิทัศน์ที่เป็นแลนมาร์กธรรมชาติซึ่งแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวอื่น และสร้างบรรยากาศให้ตาตาผายเพื่อการพักผ่อนที่สบาย ๆ และเป็นจุดเช็คอินใหม่ ๆ 2. จับมือกับแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอื่น ๆ ที่มีศักยภาพเพื่อจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวร่วมกัน เป็นการเพิ่มระยะเวลาการท่องเที่ยวและความคุ้มค่าของการท่องเที่ยว สร้างอำนาจการต่อรองให้กับชุมชน 3. ถือหุ่นไขว้หรือลงทุนร่วมระหว่างแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่เป็นพันธมิตร เพื่อความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเพิ่มรายได้จากการร่วมมือ

ทั้งนี้ให้ใช้การสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะกลุ่ม อาทิ การบริการที่สร้างความประทับใจที่เป็นเลิศ และเน้นไปที่การสร้างสรรค์ทุกผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวต้องตอบโจทย์การส่งเสริมสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจให้กับนักท่องเที่ยวเป็น **กลยุทธ์ธุรกิจ** สำหรับ **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ** ตามโครงสร้างองค์กรที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันจะประกอบด้วย 5 แผนงาน ได้แก่ แผนกบริการบ้านพัก แผนกสินค้าของฝาก แผนกขนส่งและนำเที่ยว แผนกการเงินและการบัญชี แผนกตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ ซึ่งทำหน้าที่อันแตกต่างกันแต่มีเป้าหมายร่วมกันต้องกำหนดวิธีการทำงานและเครื่องมือการทำงานอันสร้างสรรค์คุณค่าให้กับคำว่า “ส่งเสริมสุขภาพนักท่องเที่ยว” อาทิ อาหารและเครื่องดื่มเชิงส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ สินค้าส่งเสริมสุขภาพ บรรยากาศส่งเสริมสุขภาพ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักท่องเที่ยวเพื่อสร้างรอยยิ้ม เป็นต้น

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ปัจจัยสำคัญคือ “การสื่อสารกลยุทธ์” และการใช้ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” สร้างอิทธิพลเพื่อการโน้มน้าว การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงกล้าตัดสินใจเมื่ออยู่ภายใต้สถานการณ์อันมีขีดจำกัดหรือแก้ไขปัญหามาเฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้การติดตามและการประเมินผลในทุกๆระยะมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย สุดท้ายคือเรื่อง **การประเมินผลกลยุทธ์** เพื่อสร้างความยั่งยืนใช้การประเมินและวัดผลอย่างสมดุล (Balance score

card) ใน 4 ด้าน ได้แก่ *ด้านการเรียนรู้และการเติบโต* ให้ใช้แนวทางการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นโดยสร้างพันธมิตรกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐที่มีนโยบายส่งเสริมโดยตรง *ด้านการกระบวนการภายใน* เป็นการนำเอาความรู้และทักษะใหม่ ๆ มาสร้างสรรค์การทำงาน โดยเฉพาะการนำเอาเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการธุรกิจ *ด้านลูกค้า* วัดผลความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวเพื่อนำมาพัฒนาและแก้ไขในสิ่งบกพร่อง รักษาฐานลูกค้ารายเดิมพร้อมทั้งใช้ฐานลูกค้าเดิมเป็นเครื่องมือในการสร้างฐานลูกค้าใหม่จากประสบการณ์ที่ประทับใจด้วยการบอกต่อ *ด้านการเงิน* วัดผลในรูปของรายได้ที่เพิ่มขึ้น และอัตราผลตอบแทนกำไรสุทธิกับส่วนของผู้ถือหุ้นที่เพิ่มขึ้น

5.2 อภิปรายผล

ชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ ได้ดำเนินธุรกิจโฮมสเตย์แบบมีส่วนร่วม โดยใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ใช้ฐานทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนสู่การสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขัน แม้จะเพิ่งเริ่มดำเนินงานก้าวอย่างเข้าสู่ปีที่ 7 แต่ผลสำเร็จเป็นที่น่าชื่นชมเพราะสามารถขึ้นสู่อันดับ 1 ใน 10 โฮมสเตย์มีสไตล์ระดับประเทศในปี 2561 นอกจากทรัพยากรทางกายภาพจากทำเลที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติที่สมบูรณ์ ทรัพยากรองค์การที่มีเรื่องราวประวัติศาสตร์ที่เข้าคุณสมบัติความได้เปรียบทางการแข่งขันอันถือคือความสำเร็จแล้ว ปัจจัยด้านสมรรถนะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” ของผู้นำกลุ่ม เป็นตัวส่งอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดและการปฏิบัติของ “ภาวะผู้ตาม” ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน ที่ร่วมกันนำพาชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศด้วยการเลือกเส้นทาง การเข้าประกวดเพื่อการประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้ นับเป็นการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพสูง ในขณะที่เดียวกันธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่เพียงพอแต่อาศัยความแข็งแกร่งภายใน และปิดจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่ แต่ยังคงอาศัยการมองเห็นปัจจัยภายนอกที่สร้างโอกาสในจังหวะเวลาที่เหมาะสมและแก้เกมจากการเปลี่ยนอุปสรรคมาเป็นโอกาส ซึ่งนับว่าทั้งผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และคนในชุมชนต่างพร้อมใจที่จะช่วยกันยกระดับการลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยววิถีชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยทุกด้านและนำพาไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาของมัลลิกา แบบอัน (2556) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขัน โดยสามารถเพิ่มขีด

ความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจเนื่องจากการวางกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย ภายใต้องค์กรที่มีการวางระบบ โครงสร้างการดำเนินงาน บุคลากรที่มีทักษะความชำนาญ สอดคล้องกับการศึกษาของ รสสุคนธ์ ชันคำกาศ (2556) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งต่อไปผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้สนใจทำวิจัยต่อยอดในแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลผลิตเกษตรอินทรีย์เชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยกระดับรายได้อย่างต่อเนื่องจากการจำหน่ายสินค้าเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยมีหวังพึ่งพิงรายได้จากธุรกิจโฮมสเตย์เพียงตัวเดียวที่มีทั้งช่วง High season และ Low season และผลสำเร็จนี้นำไปสู่การขยายผลยังแหล่งชุมชนอื่นที่มีผลผลิตทางการเกษตรที่แตกต่างกันไปตามลักษณะภูมิศาสตร์ ผู้ความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับประเทศตามกรอบยุทธศาสตร์ 20 ปี

บรรณานุกรม

- กฤษยา มะแอ อาภาศรี เทวตา และ ฐา อภิธาวิณวสุ. “การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริ : กรณีศึกษา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน.” วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560) : 143-157.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2558-2560 เดือนกรกฎาคม 2558. [online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114. [10 เมษายน 2561]
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560. [online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=393. [25 มีนาคม 2561]
- ไกรสิทธิ์ สิงห์ยะบุญ. “การจัดการเชิงกลยุทธ์และปัจจัยความสำเร็จ: กรณีศึกษาสำนักงานพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (องค์การมหาชน).” วารสารวิชาการบริหารธุรกิจ สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย(สสอท). 3(เดือนมกราคม-มิถุนายน 2557) : 41-50.
- ฉลองศรี พิมลสมพงศ์. การวางแผนและพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2551.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย 2559. [online]. ธนาคารแห่งประเทศไทย แหล่งที่เข้าถึง <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AnnualReport/Pages/default.aspx>. [25 มีนาคม 2561]
- ธนาคาร เรื่องศิลปสู่วิทย์. การดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จักสานในจังหวัดเชียงใหม่. ปรินูญานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2549.
- รัชชัย เฟื่องพินิจ. การศึกษารูปแบบการจัดการธุรกิจชุมชน : กรณีศึกษาหมู่บ้านโฮมสเตย์และ

หมู่บ้านประมงน้ำจืด จังหวัดหนองคาย. ปรินญาณิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
พัฒนาชนบทศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต,
2551.

ธัญชนก ชัยสุข และ คณะ. “การจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดง
สุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา”. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิ
ฟิก. 2(กรกฎาคม-ธันวาคม 2559) : 73-96.

ปรารธนา มินเสน. “ความรู้ความเข้าใจในการสร้างแผนกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน
จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน.” วิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา.
15(มกราคม - มิถุนายน 2560) : 93-101.

นภคณ ร่มโพธิ์ (2553). การวัดผลองค์กรแบบสมดุล = Balance Scorecard. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ:
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สุรัช บัญเจริญ. “การพัฒนาเครือข่ายการท่องเที่ยวชุมชนลุ่มน้ำเจ้าพระยา
ตอนบนอย่างยั่งยืน.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต 1(มกราคม-ธันวาคม
2548) : 50-65.

พิบูล ทิปะปาล. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management). พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร
: อมรการพิมพ์, 2551

มัลลิกา แบบอ้น. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการ
แข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ปรินญาณิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 2556.

รสสุคนธ์ ชันคำภาส. การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจท่องเที่ยวชายแดนนครพนมภายใต้บริบท
ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. ปรินญาณิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการท่องเที่ยว คณะการจัดการท่องเที่ยว
มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2556.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ
1991 จำกัด, 2548.

รังสรรค์ ปิติปัญญา. “แนวทางการพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนและเครือข่ายเพื่อพัฒนาชาติอย่าง
ยั่งยืน.” วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 7(ฉบับ2 กรกฎาคม-ธันวาคม
2543) : 148-160.

- รุ่งทิพย์ เสมอเชื้อ. การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนของกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว. ปรินญา
นิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่, 2550.
- วรรณาวงษ์วานิช. ภูมิศาสตร์การท่องเที่ยว. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ ฯ, 2546.
- วุฒิชชาติ สุนทรสมัย และ ปิยะพร ธรรมชาติ. “รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพของจังหวัด
ปราจีนบุรีเพื่อการพัฒนาเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนอย่างยั่งยืน.” วารสารสมาคมนักวิจัย.
21(กันยายน - ธันวาคม 2559). : 167-181.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ ฯ : ธรรมสาร, 2546.
- ศศิพงศ์ บุญยงค์. Medical Tourism: เที่ยวเทรนด์ใหม่ เที่ยวเชิงสุขภาพ. [online]. แหล่งที่เข้าถึง
<http://horizon.sti.or.th/node/5>. [2 เมษายน 2561]
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. SMEs ธุรกิจท่องเที่ยวปรับกลยุทธ์รับโอกาสและความท้าทายปี 2560. [online].
แหล่งที่เข้าถึง
<https://www.kasikornbank.com/.../sme/KSMEKnowledge/.../KSMEAnalysis/.../HotelT...>
[2 เมษายน 2561]
- สมยศ นาวิการ. การบริการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร.
สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด, 2543.
- สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา. สถิตินักท่องเที่ยวปัจจุบันเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี
ที่ผ่านมา. [online]. สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดเพชรบูรณ์ แหล่งที่เข้าถึง
http://www.mots.go.th/province_new/ewt/phetchabun/ewt_news.php?nid=241. [2
เมษายน 2561]
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) โครงการ
สำรวจทัศนคติและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางท่องเที่ยวใน
ประเทศไทย ประจำปี 2560. [online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง
<https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/policy/group2.php>. [25 มีนาคม 2561]
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว 2559.
[online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง
<https://secretary.mots.go.th/index.php>. [25 มีนาคม 2561]
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (ก.ค. – ก.ย.

- 2558). [online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง
<https://secretary.mots.go.th/index.php>. [20 กุมภาพันธ์ 2561]
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (ม.ค.-มี.ค. 2560). [online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง
<https://secretary.mots.go.th/index.php>. [20 กุมภาพันธ์ 2561]
- สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. รายงานภาวะเศรษฐกิจการท่องเที่ยว (ม.ค.-มี.ค. 2559). [online]. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. แหล่งที่เข้าถึง
<https://secretary.mots.go.th/index.php>. [20 กุมภาพันธ์ 2561]
- สำนักแผนยุทธศาสตร์และนโยบาย. แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รายงานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว. ธันวาคม 2555 [online]. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. แหล่งที่เข้าถึง
www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER2/DRAWER039/.../00000019.PDF. [21 มีนาคม 2561]
- อนิวัช แก้วจาง. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552
- อารัญ บุญชัย และ จินดา ตันสรวิฑูร. “ท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health Tourism) จุดขายของการท่องเที่ยว.” วารสารเศรษฐกิจและสังคม. (พฤศจิกายน – ธันวาคม, 2546) : 22 – 23.
- อภิสร่า ชุ่มจิตร์ นิสา ชัยกุล และ เกรือวัลย์ ชัยกุล. “การพัฒนาศักยภาพการจัดการธุรกิจชุมชนกรณีศึกษา : ตำบลคลองเคียน อำเภอดงแก้วทุ่ง จังหวัดพังงา.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. 10(กรกฎาคม – ธันวาคม 2557) : 90-114.
- Aaker, D.A. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, 31(2), 91-106.
- Awuah, G. (2007). A professional service firm's competence development. **Industrial Marketing Management**, 36(8), 1068-1081.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Barney, J.B. and Zajac, E.J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an organizationally. **Strategic Management Journal**, 15, 5-9.

- Botts, K.E. (1998). Creating and making distinctive competency in small public accounting firms. **Journal of Professional Marketing**, 18(1).
- Chandler, G.N., and Hanks, S.H. (1994). Marketing attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. **Journal of Business Venturing**, Jul 9(4), 331-349.
- Changanti, R., and Parasuraman, S. (1996). A study of the impacts of gender on business performance and management patterns in small businesses. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 21(2), 73-75.
- Day, G.S., and Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive. **Journal of Marketing**, 52(2), 1.
- Dyson G. R. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**. 152(3), 631-640.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to Understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training**, 24(2/3/4), 94.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy. **California Management Review**, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., and Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June, 71-91.
- Hawawini, G., Subramanian V. and Verdin P. (2003). Is performance driven by industry- or-firm-specific factor? A New Look at The Evidence. **Strategic Management Journal;Chichester**, Nov.26(11),1083.
- Hawawini, G., Subramanian V. and Verdin P. (2005). Is performance driven by industry- or-firm-specific factor? A reply to McNamara, Aime, and Vaoler. **Strategic Management Journal;Chichester**, Nov.26(11),1083
- Houben G. & Lenie K. & Vanhoof K. (1999) A knowledge-based SWOT-analysis system as an

- instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. 26(2) August, 125-135
- Inma, C., and Debowski, S. (2006). Analysis of Franchise Performance through use of a Typology: An Australian in. **Singapore Management Review**, 28(2), 1.
- Kaleka, A. (2002). Resources and Capabilities driving competitive advantage in export market: Guidelines for industrial exporters. **Industrial Marketing Management**, 31(3) April, 273-283.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74-75.
- Kotler, Phillip. (2006). **Marketing Management Pear International Edition**
- Lages, L.F. (2000). A conceptual framework of the determinants of export performance: Reorganizing key variables and shifting contingencies in export marketing. **Journal of Global Marketing**, 13(3), 29-51.
- Morgan, N.A., Kaleka, A., and Katsikeas, C.S. (2004). Antecedents of Export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Preble, J.F., and Hoffman, R.C. (1994). Competitive Advantage through specialty franchising. **Journal of Service Marketing**, 2, 5-18.
- Prieto I.M., and Revilla, E. (2006). Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. **Management Learning**, 37(4), 499-522.
- Prahalad C.K. & Hamel, G. (1990). The core competencies of a corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), 79-91.
- Prahalad C.K., and Hamel, G. (1994). Building growth on core competencies-A theory

- perspective. **Long Range Planning**, 30(4), 432-535.
- Riordan, C.O. (2006). Using the VRIO framework in practicing firms taking the resource-based view (RBV). **Accountancy Ireland**, 38(3), 42-43.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2007). *Fundamentals of Management* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
- Rumelt, R.P. (1991). How much does industry matter?. **Strategic Management Journal**, 12(3), 167.
- Stuart-Kotze, R. (2006). *Performance: The secrets of successful behavior*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Teece, D.J. & Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5(2) April-June, 171-180.
- White, L.F. (2008). The use of performance measures and their outcomes. **Journal of American Academy of business**, 13(1), 133.
- Van der Stede, W.A., Chow, C.W., and Lin, T.W. (2006). Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. **Behavioral Research in Accounting**, 18(1), 185-205

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์

แบบประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

โครงการวิจัยกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ โดยชุมชนบ้านเสลียง
 แห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อเปรียบเทียบการแข่งขัน

.....
 แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์โครงการวิจัยกลยุทธ์
 การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ โดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนอง
 แม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อเปรียบเทียบการแข่งขัน วัตถุประสงค์ของโครงการมีดังนี้

1. เพื่อศึกษาบริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพ
 โดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชน
 บ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อเปรียบเทียบการแข่งขัน

องค์ประกอบสภาพแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ	ระดับความสอดคล้อง		
	สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
องค์ประกอบด้านทรัพยากรพื้นฐาน			
1. ทรัพยากรพื้นฐาน ในชุมชนที่มีคุณลักษณะ 4 ประการ มีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ ทดแทน ไม่ได้อันส่งเสริมให้เป็นชุมชนท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ			
1.1 จังหวะทรัพยากรธรรมชาติหรือกายภาพของชุมชน			
1.2 จังหวะทรัพยากรด้านความสามารถของคนในชุมชน			
1.3 จังหวะทรัพยากรด้านชื่อเสียงของชุมชน			
1.4 จังหวะทรัพยากรด้านการบริหารจัดการของชุมชน			
1.5 จังหวะทรัพยากรด้านการเงินของชุมชน			
1.6 จังหวะทรัพยากรด้านเทคโนโลยีของชุมชน			

องค์ประกอบสภาพแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ	ระดับความสอดคล้อง		
	สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่ สอดคล้อง (-1)
องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งเสริมให้เป็นชุมชนท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ			
2. สภาพแวดล้อมทั่วไป			
2.1 ท่านคิดคนกลุ่มไหนท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น เขาชอบท่องเที่ยวแบบไหน ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น (สังคมและวัฒนธรรม)			
2.2 ท่านคิดว่าเทคโนโลยีอะไรที่ไปช่วยกระตุ้น ส่งเสริมสนับสนุน ให้ ผู้คนอยากเดินทางไปท่องเที่ยว (เทคโนโลยี)			
2.3 ท่านคิดว่าเศรษฐกิจยุคนี้ส่งเสริมให้คนท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นหรือไม่ ท่านประเมินจากอะไร (เศรษฐกิจ)			
2.4 ท่านคิดว่ารัฐบาล หน่วยงานภาครัฐบาล ให้การส่งเสริมสนับสนุน ให้ชุมชนของท่านเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพอย่างไร ประเมิน จากอะไร (กฎหมายและการเมือง)			
3. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน			
3.1 ท่านคิดว่าถ้าชุมชนท่านเป็นชุมชนท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพบน เขาค้อในเวลานี้ ท่านจะมีคู่แข่งหรือไม่ และเป็นใคร (คู่แข่งเดิม)			
3.2 ท่านคิดว่าในอนาคตหากชุมชนอื่น ๆ ต้องการการพัฒนาชุมชนของ ตัวเองให้เป็นชุมชนท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ จะทำได้ง่ายหรือยาก เพราะอะไร (คู่แข่งใหม่)			
3.3 หากนักท่องเที่ยวเรียกร้องต่อการให้บริการจากเรา แต่เราไม่ สามารถให้ตามคำเรียกร้องนั้นได้ ท่านคิดว่านักท่องเที่ยวจะตัดสินใจไป เที่ยวที่อื่นหรือไม่ เพราะอะไร (อำนาจต่อรองลูกค้า)			
3.4 ท่านคิดว่าใครคือพันธมิตรการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพกับ ชุมชนเราบ้าง ถ้าไม่มีเขาเราสามารถพึ่งพาตัวเองได้หรือไม่ เพราะอะไร (อำนาจต่อรองผู้ขายปัจจัยการผลิต)			
3.5 ท่านคิดว่านักท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ เขามีทางเลือกการ ท่องเที่ยวรูปแบบอื่นเพื่อส่งเสริมสุขภาพของเขาหรือไม่ ถ้าไม่มาเที่ยว ชุมชนเรา (สินค้าทดแทน)			

