



รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการ (Proceeding) วิทยาการจัดการวิชาการ 2020

การประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 9
และ ระดับนานาชาติครั้งที่ 2

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2563
ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

เครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ 8 แห่ง

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ ระดับชาติ

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาจารย์ ดร.ดวงใจ ปินตามูล	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวงศ์ พูนพล	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อาจารย์ ดร.ปวีณา กองจันทร์	มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษฏีรา อาษาศรี	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ระริน เครือวรพันธุ์	วิทยาลัยการโรงแรมและการท่องเที่ยว
	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร บุญมี	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจ ตู๊พจ	มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
อาจารย์ ดร.ธนภูมิ ปองเสงี่ยม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
	ศูนย์พระนครศรีอยุธยา หันตรา
อาจารย์ ดร.ฐิติมา พูลเพชร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัสศรี รุ่งรัตนอุบล	มหาวิทยาลัยนเรศวร
อาจารย์ ดร.สมพงษ์ สุเมธกษกร	มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
อาจารย์ ดร.ภวัต ธารแสนล้าน	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
	ศูนย์นนทบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรัฐ ขวนชม	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประศาสน์ นิยม	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนงค์นาถ ทนชัย	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุมินทร เป้าธรรม	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
	วิทยาเขตสกลนคร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า	มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์โรจนา ศุขะพันธุ์	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภาคพร กระจาดทอง	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภุชงค์ เมนะสินธุ์	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรสา เตตวิวัฒน์	มหาวิทยาลัยนเรศวร
อาจารย์ ดร.สุปัญญา สุนทรนนธ์	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
อาจารย์ ดร.ภฤศญา ปิยนุสรณ์	มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ ระดับชาติ (ต่อ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐกิตติ์ อินทร์สวรรค์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
อาจารย์ ดร.ชินวัตร เชื้อสระคู	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
อาจารย์ ดร.กรธวัฒน์ สกลคฤหเดช	มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตชลบุรี
อาจารย์ ดร.สุมนา จันทราช	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
อาจารย์ ดร.กิงกนก เสาวภาวงศ์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ ดร.ณฐาพัชร์ วรพงศ์พัชร	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐดนัย ไค่นุ่นภา	มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิเศษ ชัยดิเรก	มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด
	วิทยาเขตหัวหิน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจิมขวัญ รัชชศานติ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนิดา สัตโยภาส	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญตะวัน พลอาจ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุภณิข จันทรสอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์ ดร.บุญทวรรณ วิวอน	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ อินตะขัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนันท์ ฐิตียาปราโมทย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์จารุวรรณ ลิ้มปีไพบูลย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิราวัฒน์ ชมระกา	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิงดาว จินดาเทวิน	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาศิริ เขตปิยรัตน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพรรณษา จิตต์มัน	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนินท์ นนทโคตร	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อาจารย์ ดร.วิสุทธิ สุขบำรุง	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อาจารย์ ดร.ฐิติวรดา แสงสว่าง	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
อาจารย์ ดร.พรรณนภา เชื้อบาง	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนต์ อินทุวงศ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชนีวรรณ บุญอนนท	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
รองศาสตราจารย์ ดร.ปจรรย์ ผลประเสริฐ	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อาจารย์ ดร.กนิษฐา ศรีภิรมย์	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ ระดับชาติ (ต่อ)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาลี ตระกูล	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
อาจารย์ ดร.วาสนา จรูญศรีโชติกำจร	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กัรินทร์ เจริญสุวรรณ	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุษณีย์ เส็งพานิช	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัมมะทินนา ศรีสุพรรณ	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี นุสสิทธิ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสริมศิริ นิลคำ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กษิตศ ใจผาวัง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปวีณา ลีตระกูล	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มานิตย์ สิงห์ทองชัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขมี งามมีศรี	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภิราข รัตนันต์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.สุวัช พัทธกัษิม	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
อาจารย์ ดร.ภัสสวัฒน์ คล้ายแสง	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วินัย เชื้อมวราศาสตร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษยากร ตีระพุดติกุลชัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤษติญา มูลศรี	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิสินี ถิระธรรมสรณ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐากรณ์ อนุสรณ์พานิชกุล	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปวีณา โทณแก้ว	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์นภลัย บุญทิม	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.ปาณิสรา คงปัญญา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.รักชนก สมศักดิ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.แก้วตา ผิวพรรณ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.เจน จันทรสภาแสน	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.ณัฐวัฒน์ แสงภูเขียว	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.อำพล ชะโยมชัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.ปิยะวัน เพชรหมี่	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ ระดับชาติ (ต่อ)

อาจารย์ ดร.เอกชัย แสงโสดา	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สนธยา วันชัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤษณ์พนธ์ พรรณรัตน์ชัย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.พิมพ์พรรณ ทิพย์แสง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พิสิษฐกุล แก้วงาม	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์พัชยา เลือดชัยพฤกษ์	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์ ดร.สุเทพ ธรรมะตระกูล	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
อาจารย์สุภาพร ชูสาย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ ระดับนานาชาติ

Asst. Prof. Dr. Leela Tiangsoongnern	Dhurakij Pundit University
Asst. Prof. Dr. Adilla Pongyeela	Dhurakij Pundit University
Asst. Prof. Dr. Bhubate Samutachak	Institute for Population and Social Research, Mahidol University
Asst. Prof. Dr. Teerasak Khanchanapong	Thammasat university
Charunya Parncharoen	Dhurakij Pundit University
Dr. Norapol Chinuntdej	Ramkhamhaeng University
Dr. Nuchsara Pringviriya	Songkhla Rajabhat University
Assoc. Prof. Dr. Nuttavong Poonpool	Maharakham University
Dr. Paweena Kongjan	Khon Kaen University
Dr. Tosaporn Mahamud	Kasembundit university
Asst. Prof. Dr. Pisate chaidirek	Stamford University
Dr. Ampol chayomchai	Phetchabun Rajabhat University
Dr. B. Yamuna Krishna	Alpha College of Engineering India
Asst. Prof. Dr. Paul J. Grote	Nakhon Ratchasima Rajabhat University

สารบัญ(ต่อ)

การนำเสนอภาคบรรยาย ระดับชาติ กลุ่มที่ 3 ด้านการท่องเที่ยวและนิเทศศาสตร์ นำเสนอห้อง 14603
อาคารเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี

ผู้ทรงคุณวุฒิ 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชนีวรรณ บุญอนันต์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษยากร ตีระพลดีกุลชัย

R1-603	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าพักโฮสเทลของนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติ ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่	อิสระพงษ์ ศิริตัน	246
R2-603	การพัฒนารูปแบบการจัดการทางธุรกิจท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ แบบมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อรองรับการให้บริการ นักท่องเที่ยวสูงอายุ	เจนจิรา เงินจันทร์	258
R3-603	กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิง ส่งเสริมสุขภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของชุมชนบ้านเสด็จแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์	พริมาดา บัวหลวง	275
R4-603	แนวทางการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมของชุมชน บ้านท่าหิน อำเภอสทิงพระ จังหวัดสงขลา	นุชชรา พิงวิริยะ	291
R7-603	การผลิตสื่อเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ : กรณีศึกษา บ้านด่านนาขาม จังหวัดอุดรธานี	อุษณีย์ มากประยูร	304
R8-603	บทบาทเทศบาลตำบลนาอ้อในการจัดการท่องเที่ยว เชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน	พรนภา นครภักดี	318
R9-603	การพัฒนากลไกการจัดการโลจิสติกส์และเส้นทางท่องเที่ยว โดยชุมชน: บ้านจำปุย อำเภอแม่เมาะ จังหวัดลำปาง	ศิรญา จนาศักดิ์	331
R10-603	การสร้างความรู้ถึงสิทธิส่วนบุคคลบนสื่อสังคม ออนไลน์	นภาพร ผ่องศรี	348
R11-603	อิทธิพลของปัจจัยแรงจูงใจต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ของพนักงานโรงแรม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์	เกวลิน วีระศักดิ์	356

กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3

ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์

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

Primada Bualuang

อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

*E-mail : primadab@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบริบทการลงทุนภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพของชุมชนฯ และ 2) ศึกษาแนวทางกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพของชุมชนฯ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการสังเกตแบบมีส่วนร่วมโดยการจดบันทึก การบันทึกเสียงและภาพถ่าย การสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างของผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์ 1 คน และสมาชิกโฮมสเตย์จำนวน 5 คน การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ศักยภาพชุมชนและกำหนดแนวทางกลยุทธ์จากชาวบ้านจำนวน 80 คนในชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์สรุปผลการศึกษา และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบพรรณนา ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า 1) บริบทการวิเคราะห์บรรยากาศและสภาพแวดล้อมของชุมชน มุ่งเน้นที่ปัจจัยภายในว่าด้วยแนวคิดฐานทรัพยากรพบจุดแข็ง 4 ด้าน และพบจุดอ่อน 2 ด้าน สำหรับปัจจัยภายนอกตามแนวคิด SWOT Analysis พบว่า ปัจจัยที่สร้างโอกาสมี 7 ด้าน และปัจจัยที่เป็นอุปสรรคมี 2 ด้าน 2) แนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กรตามแนวคิด TOWS Matrix มุ่งเน้นการเติบโตประกอบด้วย 4 แนวทาง ได้แก่ แนวทางการขยายตลาด แนวทางการกำจัดจุดอ่อน แนวทางการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส และแนวทางการสร้างภูมิคุ้มกัน กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจใช้การสร้างสร้างความแตกต่างในตลาดเฉพาะกลุ่มสำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามโครงสร้างองค์กรที่ปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันจะประกอบด้วย 5 แผนงาน ได้แก่ แผนกบริการบ้านพัก แผนกสินค้าของฝาก แผนกขนส่งและนำเที่ยว แผนกการเงินและการบัญชี แผนกตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ โดยการวัดผลการดำเนินงานของชุมชนควรวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมอง 4 ด้านที่ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรให้ความสำคัญกับการสร้างมูลค่าเพิ่มจากวัตถุดิบเกษตรอินทรีย์สู่ผลิตภัณฑ์อินทรีย์ใหม่ ๆ ที่ช่วยเพิ่มรายได้

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์, ธุรกิจชุมชน, การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ

Abstract

This research is qualitative research which the purposes of the research are 1) to study the investment context of the service business and health promoted tourism investment strategy by community and 2) to study a path of strategy for investment into service business and health promoted tourism by community for creating competitive advantage. The researcher collected data by participant observation with note-taking, sound record and photography. In-depth interview is used with six key informants such as one leader of homestay community and five members of homestay community. Semi-structured interview is used in this research. Eighty members, who live at Saling Haeng 3 Village, Nong Mae Na, Khao Kho District, Phetchabun Province, have participate in brain storming. Brain storming from all participant is used to analyze potential of community and is used to direct strategy path. Data were analyzed according to the objectives of this research. The outcome of this research was then concluded and presented in a descriptive form. The result showed that 1) context of environment and surrounding of community focusing on internal factor based on resource based view found 4 strengths and 2 weaknesses of the factors. In addition, focusing on external factor based on SWOT analysis found that there are 7 opportunities and 2 threats of the external factors 2) for corporate strategy, based on TOWS matrix it is focused on growth strategy that consist of four paths such as path to expanded market, path to eliminated weakness, path to change crisis become to opportunity and path to active immunity. For business strategy, differentiation in niche market is selected to use. For functional strategy, it consists of 5 departments such as homestay service, goods and souvenir, transportation and tour guide, financial and accounting and market and customer service. In a part of performance measurement, balance score card is recommended to measuring 4 perspectives which consist of financial, customer, internal business process and learning and development perspective. It is recommended that future study should focus on creating value added in raw material of organic farming to producing a new organic product that helping member in the community getting more income.

keywords : Strategic management, Community business, Health promoted tourism

บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจแบบเปิด (open economy) ทั้งนี้เมื่อมองรายได้หลักจากอุตสาหกรรมต่างๆ ภายในประเทศ พบว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้ที่สำคัญให้กับประเทศชาติและประชาชนในทุกกระดับ ภายใต้ภาวะที่ซับซ้อนของภาคการส่งออก ความไม่แน่นอนภายในประเทศ ความผันผวนของตลาดการเงินโลก รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในต่างประเทศ ถึงแม้จะเกิดการ

เปลี่ยนแปลงในหลากหลายมิติแต่เศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวได้โดยแรงขับเคลื่อนหลักจากภาคการท่องเที่ยว ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอย่างต่อเนื่องจากปีก่อนในอัตราร้อยละ 3.2 (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2559) ทั้งนี้สถานการณ์การท่องเที่ยวโลกยังคงมีทิศทางการเติบโตของนักท่องเที่ยวทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยในปี พ.ศ. 2559 มีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.7 ตลอดทั้งปี ซึ่งภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก ยังคงครองความเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมด้วยการเติบโต สูงสุดถึงร้อยละ 9.3 โดยอาเซียนเติบโตเป็นอันดับสองในภูมิภาคนี้ด้วยอัตราร้อยละ 9.4 ซึ่งตรงข้ามกับจำนวนนักท่องเที่ยวในยุโรปที่เติบโต น้อยที่สุดเพียงร้อยละ 1.6 จากการลดลงของจำนวนนักท่องเที่ยวในยุโรปตะวันตก (รายงานภาวะเศรษฐกิจท่องเที่ยว ฉบับที่ 6 ต.ค.-ธ.ค. 2559) ทั้งนี้องค์การการท่องเที่ยวโลก (World Tourism Organization : UNWTO) ได้พยากรณ์ว่าเมื่อถึงปี พ.ศ. 2563 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางระหว่างประเทศจำนวนมากถึง 1,600 ล้านคน โดยภูมิภาคที่มีแนวโน้มเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมก็ยังคงอยู่ที่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก และหนึ่งในจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวนั้นคือประเทศไทย

จากข้อมูลสถิติพบว่าปี 2559 ภาคการท่องเที่ยวไทยยังขยายตัวได้ดีโดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติขยายตัวร้อยละ 9.0 และนักท่องเที่ยวชาวไทยท่องเที่ยวภายในประเทศขยายตัวร้อยละ 7.3 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2559) สร้างรายได้รวมกว่า 2.5 ล้านล้านบาท สร้างมูลค่าเพิ่มแก่เศรษฐกิจไทยคิดเป็นสัดส่วน ร้อยละ 16.7 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) เป็นแหล่งสร้างการจ้างงานที่สำคัญและสร้างรายได้ภาษีแก่รัฐและก่อให้เกิดมูลค่าการลงทุนในประเทศอีกประมาณ 93,600 ล้านบาท (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ตัวเลขปี 2560 รายได้จากการท่องเที่ยวยังคงเพิ่มขึ้นคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17-18 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ นับได้ว่าอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโลกที่ประมาณการไว้ร้อยละ 9 ของ GDP โลกในปี พ.ศ. 2560 ทั้งนี้การยกระดับภาคการท่องเที่ยวต้องศึกษาถึงตลาดหรือธรรมชาติของนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามา การเข้าใจพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและภาพลักษณ์ของสถานที่ต่างๆ ในสายตานักท่องเที่ยว จึงเป็นสิ่งที่ควรศึกษาให้เข้าใจชัดเจนเพื่อเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยเฉพาะของแต่ละพื้นที่ ดังนั้นหากประเทศไทยต้องอาศัยรายได้หลักจากการท่องเที่ยวเพื่อเป็นฐานเศรษฐกิจหลักให้กับประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งกระจายรายได้และการจ้างงานเพื่อช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับชุมชนและสังคมไทยแล้ว ควรจะมีการทบทวนทิศทางการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง ศักยภาพและโอกาสที่จะเกิดขึ้น และเพื่อเป้าหมายการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยแนวทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์อันสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ใช้กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สู่แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้อง (Porter, 1992) สำคัญยิ่งคือแหล่งท่องเที่ยวชุมชนต้องพึ่งพิงฐานทรัพยากรภายในชุมชนอันมีคุณลักษณะมีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ และทดแทนไม่ได้อย่างสมบูรณ์ (Wernerfelt, 1984) (Barney, 1991) (Grant, 1991) เป็นจักรกลอันสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงต้องมีการวัดผลความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Kaplan and Norton, 1996)

ปัจจุบันนักท่องเที่ยวนิยมรูปแบบเชิงความสนใจพิเศษ (Special Interest Tourism) ได้แก่ การท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion Tourism) เป็นลักษณะเดินทางเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆ ที่ตัวเองชอบ แล้วจึงจัดสรรเวลาส่วนหนึ่งเพื่อมาทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเพื่อปรับความสมดุลให้กับร่างกาย (ศศิพงศ์ บุญยงค์, 2558 ออนไลน์) กล่าวได้ว่าการท่องเที่ยวลักษณะนี้ต้องพึ่งพิงวัตถุดิบจากธรรมชาติเป็นหลัก สอดคล้องกับบริบทจังหวัดเพชรบูรณ์ที่แวดล้อมด้วยต้นทุนทรัพยากรทางธรรมชาติอันงดงาม ทั้งยังเป็นแหล่งผลิตสินค้าทาง

เกษตรที่หลากหลาย ผลผลิตบางอย่างนั้นเป็นวัตถุดิบสำคัญที่มีคุณค่าในเชิงสุขภาพสูง ด้วยความเหมาะสมนี้ เพชรบูรณ์จึงได้ถูกกำหนดให้เป็นหนึ่งในพื้นที่ 12 เมืองต้องห้ามพลาตา สำหรับนักท่องเที่ยว ตามแผนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวปี 2558-2560 ของประเทศไทย (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) โดยยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้ระบุชัดเจนที่ต้องการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่ กล่าวคือการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวของพื้นที่แหล่งท่องเที่ยว พัฒนาเชื่อมโยงสินค้าทางการเกษตร ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) เข้าสู่ภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยว

จากยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวผนวกกับโอกาสทางการตลาดที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นของจังหวัดเพชรบูรณ์อย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงได้ลงสำรวจพื้นที่และสัมภาษณ์พูดคุยกับคนในชุมชนเบื้องต้น พบว่าชุมชนบ้านเสลียงแห้ง 3 ซึ่งเป็นชุมชนที่ราษฎรอาสาสมัครพร้อมครอบครัวเข้ามาตั้งถิ่นฐานหลังยุติการสู้รบยุทธภูมิร่มเกล้า-เขาค้อเมื่อปี 2527 โดยมีอาชีพหลักคือการเกษตร ที่ตั้งของชุมชนคือในหุบเขาสูงบริเวณเชิงเขาย่า แวดล้อมด้วยทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ พื้นที่ถูกปกคลุมด้วยอากาศเย็น มีความเงียบสงบ และมีผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์ที่หลากหลายตามความชำนาญ คนในชุมชนได้ทดลองจัดตั้งธุรกิจโฮมสเตย์ที่ได้รับมาตรฐานโฮมสเตย์เพื่อเป็นแนวทางยกระดับรายได้เสริมและลดภาระหนี้สิน ตามแนวทางศาสตร์พระราชาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แต่การดำเนินงานกว่า 6 ปีก็ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ทั้งที่ชุมชนมีศักยภาพหลายด้านมากพอ ดังนั้นทำให้ผู้วิจัย ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มและคนในชุมชนจึงมีความสนใจร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวทางกำหนด “กลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห้ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน”

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาบริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนฯ ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาแนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนฯ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดธุรกิจชุมชน

การลงทุนของธุรกิจชุมชนเป็นการสร้างโอกาสให้คนในชุมชนได้มีอาชีพ มีการจ้างงาน มีรายได้ และก่อให้เกิดการพัฒนาคนจากกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในการดำเนินงานและช่วยลดปัญหาทางสังคมนำไปสู่การสร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็ง โดยต้องอาศัยการสนับสนุนจากองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (ธวัชชัย เฟ็งพิณิจ, 2551) ทั้งนี้ความสามารถในการดึงดูดทุนฐานทรัพยากรในชุมชนอันเข้าองค์ประกอบคุณลักษณะมีคุณค่า หายาก ลอกเลียนแบบไม่ได้ และทดแทนไม่ได้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Barney, 1991) อันเป็นทิศทางเดียวกับนำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาชุมชน (ธัญชนกและคณะ, 2559) ทั้งนี้ต้องผสานความสามารถในการพัฒนาความเข้มแข็งของการจัดโครงสร้างองค์กร อันประกอบด้วย การจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กฤษยา มะแอและคณะ, 2560) รวมถึงการมองเห็นโอกาสจากปัจจัยภายนอกต่าง ๆ โดยนำปัจจัยดังกล่าวทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกเข้าสู่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

อันฤทธิศทาง ก้าวเดินและผลักดันด้วย “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” ของผู้นำกลุ่ม สามารถนำพาความสำเร็จของธุรกิจชุมชนได้อย่างยั่งยืน (อภิสร่า และคณะ, 2557) (ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว, 2558) ด้วยแนวทางของกระบวนการมีส่วนร่วม (คัชพล จันเพชรและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2017)

2. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้วย 5 กระบวนการหลัก คือ **หนึ่ง**การกำหนดทิศทาง (วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์) **สอง**การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) **สาม**การกำหนดกลยุทธ์ ในระดับต่าง ๆ (ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ) **สี่**การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ และ**ห้า**การติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ตามแนวทางของการวัดผลอย่างสมดุลใน 4 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้และการเติบโตของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร สู่การพัฒนากระบวนการภายในที่เกิดจากการเรียนรู้และการเติบโต ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า นำมาซึ่งผลตอบแทนทางการเงิน (Kaplan and Norton, 1996b) (อนิวัช แก้วจำนง, 2552) กระบวนการสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและประสบผลสำเร็จคือการวิเคราะห์ปัจจัยนั้นคือ SWOT Analysis ในขั้นตอนนี้แบ่งกลุ่มการวิเคราะห์ออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ผลที่ได้จากวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) พิจารณาตามโครงสร้างองค์กร อันได้แก่ การจัดการ การผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) (Dyson, 2004) พิจารณาได้ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป อันได้แก่ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง (STEP) และพิจารณาตามสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันจากพลังการแข่งขันทั้ง 5 มิติ (Five forces model) ซึ่งประกอบด้วย คู่แข่งรายเดิม คู่แข่งรายใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต อำนาจการต่อรองของลูกค้า และสินค้าทดแทน (Porter, 1980)

3. แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร

Wernerfelt (1984) ผู้บุกเบิกนำแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-based view หรือ RBV) มาใช้เพื่อเป็นทางเลือกกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยให้ความสำคัญกับทรัพยากรและความสามารถขององค์กรอันเป็นปัจจัยภายใน ซึ่งต่อมามีนักวิจัยต่อยอดศึกษาแนวคิดดังกล่าวทำให้ค้นพบว่าความสามารถดังกล่าวจะประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการหนึ่ง ต้องกระจายอย่างหลากหลายภายในอุตสาหกรรม สองไม่สามารถซื้อขายได้ สามไม่สามารถทำซ้ำหรือลอกเลียนแบบได้ Teece, Pisano & Shuen (1997) นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งให้ความสนใจแนวคิดการสร้างความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) ระบุว่าคุณลักษณะของการลอกเลียนแบบไม่ได้ รวมถึงความสามารถขององค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ Prahalad และ Hamel (1994) ได้ให้ข้อเสนอว่าหากองค์กรต้องการ ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน องค์กรต้องผสมผสานระหว่างทรัพยากรและทักษะ เพื่อก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะหลักที่ได้มานั้นต้องก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร (Value) หายาก (Rariness) ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Inability to be imitated) ไม่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect substitution)

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาแนวทางการลงทุนเชิงบูรณาการทุนทางทรัพยากรชุมชนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ต.หนองแม่นา อ.เขาค้อ จ.เพชรบูรณ์ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคม (Phenomenology) ทำการศึกษาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิอันเป็นกระบวนการต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ซึ่งได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมของโฮมสเตย์ รวมถึงกิจกรรมในช่วงเทศกาลและกิจกรรมประจำปีของคนในชุมชน การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้นำกลุ่มโฮมสเตย์ 1 คน สมาชิกโฮมสเตย์ 5 คน และการระดมสมอง (Brainstorming) จากชาวบ้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีทะเบียนบ้านและพำนักอยู่จริงในชุมชนจำนวน 80 คน เพื่อร่วมกันค้นหาศักยภาพและกำหนดแนวทางกลยุทธ์ และจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจากการสังเกตคือ การจดบันทึก การบันทึกเสียงและภาพถ่าย สำหรับเครื่องมือเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Protocol) ดำเนินการตรวจสอบความเชื่อมั่นของข้อมูลโดยนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้อง เหมาะสม สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการลงพื้นที่ในแต่ละครั้งมาลำดับเหตุการณ์ เรียบเรียง วิเคราะห์ และพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และทำการวิเคราะห์ไปพร้อมๆ กับการเก็บข้อมูล และจัดแยกเป็นประเด็นตามหมวดหมู่ และพิจารณาข้อมูลที่ได้มาในแต่ละครั้งว่ามีความสมบูรณ์เพียงพอต่อการตอบคำถาม และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์

ผลการวิจัย

1. บริบทบรรยากาศในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นการศึกษาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในการลงทุนโดยใช้แนวคิดฐานทรัพยากร (RBV) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกการลงทุนโดยใช้แนวคิดสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (STEP) และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Five force model) ของชุมชนอันได้ผลดังตาราง

ตารางที่ 1 บริบทในการลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนฯ

ปัจจัย (Factor)	รายละเอียด
จุดแข็ง (Strength)	
1. ทรัพยากรกายภาพ (การเลือกทำเลที่ตั้งของบ้านพักที่เหมาะสมช่วยสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ)	1. ทำเลของโฮมสเตย์อยู่พื้นที่สูง อากาศหนาวเย็นในช่วงกลางคืน 2. หมอกปกคลุมในทุกเช้า 3. ความอุดมสมบูรณ์ของป่าไม้รายล้อมรอบหมู่บ้าน 4. เลือกพื้นที่ของลำธารไหลทอดยาวตลอดหมู่บ้านอุดมด้วยแร่ธรรมชาติและมีลักษณะเป็นเกาะแก่งหินธรรมชาติลดหลั่น 5. ดินมีความอุดมสมบูรณ์เหมาะแก่การเพาะปลูก

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัย (Factor)	รายละเอียด
2. ทรัพยากรมนุษย์	1. ผู้นำชุมชนมีคุณลักษณะของ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” 2. คนในชุมชนมีสมรรถนะด้านการเพาะปลูกเกษตรพืชผักเมืองหนาวและความ เป็นเจ้าบ้านที่ดี
3. ทรัพยากรด้านชื่อเสียง	1. เป็น 1 ใน 10 โฮมสเตย์ที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐและ ภาคเอกชนจากการเข้าประกวดระดับประเทศในปี 2561
4. ทรัพยากรด้านองค์กร	1. ชุมชนมีประวัติศาสตร์การร่วมสู้รบเพื่อรักษาอธิปไตยของชาติจึงสร้างศรัทธา ให้กับผู้คนเป็นสัญลักษณ์แห่งชุมชนคนดี 2. มีประเพณีคตินิยม “พันโทกายสิทธิ์ มณีภาค” ช่วยสืบทอดมรดกแห่งเรื่อง เล่าก่อเกิดตำนานแห่งความภาคภูมิใจ 3. มีศิลปะการแสดงจากเรื่องราวประวัติศาสตร์อันเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน
รวม	จุดแข็ง 4 ปัจจัยหลัก 11 ปัจจัยย่อย
จุดอ่อน (Weakness)	
1. ทรัพยากรทางกายภาพ (เส้นทางการขนส่งสู่ แหล่งท่องเที่ยวในชุมชน)	1. เส้นทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ “ตาตตผาย” ของชุมชนยังไม่ สะดวก 2. ขาดการพัฒนา “ตาตตผาย” เพื่อส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวในชุมชน
2. ทรัพยากรทางการเงิน	1. มีเงินทุนจำกัดต่อการลงทุนเพื่อการพัฒนาทั้งในด้านของบ้านพักและการ บริหารจัดการส่วนกลาง
3. ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี	1. ขาดเครื่องมือสื่อสารอันทันสมัยในการบริหารจัดการธุรกิจชุมชน 2. ขาดองค์ความรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและการจัดการ ธุรกิจ 3. ขาดการวางระบบการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ครอบคลุมการใช้งานในพื้นที่ของ ชุมชน
รวม	จุดอ่อน 3 ปัจจัยหลัก 6 ปัจจัยย่อย
โอกาส (Opportunity)	
1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	1. ความนิยมในการท่องเที่ยววิถีชุมชนของนักท่องเที่ยวมีแนวโน้มเติบโต 2. กระแสรักสุขภาพเติบโต 3. พฤติกรรมนักท่องเที่ยวผูกติดกับการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์
2. ด้านเทคโนโลยี	1. การยกระดับคุณภาพของระบบเครือข่ายสื่อสารโทรคมนาคมของผู้ให้บริการ เครือข่ายภายในประเทศและทั่วโลก 2. การพัฒนานวัตกรรม AI เพื่อเพิ่มคุณภาพการผลิตและการบริการที่ทันสมัย ของผู้ประกอบการในทุกอุตสาหกรรม 3. การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ที่ครอบคลุมทุกเส้นทางการขนส่งก่อให้เกิดความ สะดวกรวดเร็วและเข้าถึงอย่างง่ายดาย

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัย (Factor)	รายละเอียด
3. ด้านเศรษฐกิจ	1. การให้เครดิตทางการเงินที่มีต้นทุนหรือดอกเบี้ยต่ำของหลากหลายสถาบันการเงินทั้งให้แก่ภาคครัวเรือน ผู้ประกอบการขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่มีจำนวนและปริมาณเพิ่มขึ้น เกิดสภาพคล่องและการสะพัดของเงินในระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น
4. ด้านกฎหมายและการเมือง	1. การยกเว้นวีซ่าให้กับนักท่องเที่ยวอาเซียน 2. การลดหย่อนภาษีให้กับ SMEs 3. การลดหย่อนภาษีให้แก่นักท่องเที่ยวที่ใช้บริการที่พักในเมืองรองและซื้อสินค้า OTOP 4. นโยบายให้ทุนนักวิจัยจากหลากหลายสถาบันเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามยุทธศาสตร์ชาติ
5. ภาวะการแข่งขันในตลาดปัจจุบัน	1. แหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนที่มีศักยภาพทางการแข่งขันในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อยได้จากการผ่านการคัดเลือกในระดับประเทศ มีเพียง 100 แห่ง และชุมชนบ้านเลียงแห้ง 3 อยู่ในระดับที่มีศักยภาพสูง 1 ใน 10 ของประเทศไทย
6. สินค้าทดแทน	1. การท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นการท่องเที่ยวที่ขายความเป็นอัตลักษณ์ที่แตกต่างของชุมชน จึงไม่มีแหล่งท่องเที่ยวใดที่สามารถทดแทนกันได้อย่างสมบูรณ์
7. อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	1. เนื่องจากปัจจัยการผลิตเกือบทั้งหมดนั้นมาจากภายในชุมชนและต่างต้องพึ่งพิงรายได้จากนักท่องเที่ยวร่วมกัน จึงให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี
รวม	โอกาส 7 ปัจจัยหลัก 14 ปัจจัยย่อย
อุปสรรค (Threath)	
1. การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่	1. คู่แข่งรายใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากนโยบายการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนในเมืองรองของรัฐบาล
2. อำนาจการต่อรองของลูกค้า	1. นักท่องเที่ยวมีอำนาจการต่อรองค่อนข้างสูง โดยเฉพาะที่พักเกิดใหม่ ราคาไม่แพง ที่มีอยู่มากมายบนเขาคว่ำ รวมถึงที่พักเอกชนที่ตั้งอยู่ในชุมชน
รวม	อุปสรรค 2 ปัจจัยหลัก 2 ปัจจัยย่อย

จากตารางพบว่า บริบทหรือสภาพแวดล้อมการลงทุนอันเป็นจุดแข็งซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) การเลือกทำเลที่ตั้งของโฮมสเตย์ที่มีลักษณะทางกายภาพเหมาะสมในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพ บ้านพักโฮมสเตย์ที่นักท่องเที่ยวได้สัมผัสทัศนียภาพอันสวยงามของธรรมชาติ 2) ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ “ภาวะผู้เชิงกลยุทธ์” ของผู้นำกลุ่มอันมีคุณลักษณะโดดเด่นด้านวิสัยทัศน์ 3) ทรัพยากรด้านชื่อเสียงโดยผู้นำกลุ่มและสมาชิกทุ่มเทและนำพาโฮมสเตย์ให้ได้รับรางวัล “โฮมสเตย์ดีเด่น 1 ใน 10 ระดับประเทศไทย” 4) ทรัพยากรด้านองค์กร ชุมชนมีเรื่องราวเชิงประวัติศาสตร์การสู้รบทั้งในเชิงร้อยแก้วและร้อยกรองและสถานที่อันควรเคารพและศักดิ์สิทธิ์ของชุมชน สำหรับในด้านจุดอ่อนการลงทุนพบว่าเส้นทางการท่องเที่ยวภายในชุมชนยังไม่สะดวกและปลอดภัยในระดับมาตรฐาน ขาดการพัฒนาแหล่งธรรมชาติ

ติดตามฝ่ายเพื่อรองรับกิจกรรมท่องเที่ยวในชุมชน ขาดสภาพคล่องด้านเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน การเข้าถึงองค์ความรู้และการใช้งานระบบสื่อสารดิจิทัล ส่วนในด้านของโอกาสการลงทุนพบว่าปัจจัยสำคัญคือการเติบโตของตลาดท่องเที่ยวเมืองรองจากการออกนโยบายกระตุ้นและส่งเสริมของรัฐบาล รวมถึงเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการเข้าถึงข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวและการใช้จ่ายผ่านระบบดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันนโยบายการส่งเสริมของภาครัฐซึ่งกำหนดให้แต่ละชุมชนเพิ่มขีดความสามารถของแหล่งท่องเที่ยว ชุมชนนำไปสู่การเกิดใหม่ของคู่แข่งจำนวนมากรายนับเป็นอุปสรรคสำคัญในอนาคต

2. แนวทางและกำหนดกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อการแข่งขันเมื่อได้นำปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ได้โดยผ่านการบูรณาการแบบมีส่วนร่วมของกลุ่มมีส่วนได้ส่วนเสียและกำหนดกลยุทธ์แนวทางการลงทุนฯ ร่วมกันโดยใช้แนวทาง TOWS matrix สามารถได้ผลดังตาราง

ตารางที่ 2 แนวทางกลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการเชิงส่งเสริมสุขภาพโดยชุมชนฯ

SO (จุดแข็งบวกโอกาส)	WO (จุดอ่อนบวกโอกาส)
SO1 ขยายและผลักดันบ้านพักให้ได้รับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นเพื่อรับรองนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น	WO1 จัดหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ ระยะยาวเพื่อเสริมสภาพคล่องและเพื่อใช้ในการจัดหาเครื่องมือสื่อสารอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัยในการจัดการธุรกิจ
SO2 รวมกลุ่มคนในชุมชนขยายพื้นที่เกษตรอินทรีย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อรองรับการเติบโตของนักท่องเที่ยวและกระแสรักสุขภาพ	WO2 ระดมทุนจากคนในชุมชนเพื่อเสริมสภาพคล่องและสร้างความร่วมมือที่ดี ด้วยแนวคิดการมีส่วนร่วมในธุรกิจของชุมชน
SO3 พัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวเป้าหมาย	WO3 จัดทำโครงการพัฒนาเส้นทางภายในชุมชนปรับปรุงภูมิทัศน์ และการปรับปรุงลำธารเพื่อกักเก็บน้ำโดยยื่นเสนอภาครัฐเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ
SO4 ใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความมีชื่อเสียงสร้างเครือข่ายหรือทำสัญญาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระดับสถาบันอุดมศึกษาและอาชีวศึกษา เพื่อต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับโฮมสเตย์ สร้างผลกำไรอย่างยั่งยืนในอนาคต เช่น การแปรรูปสินค้าเกษตรที่ได้รับมาตรฐาน การคิดค้นเมนูอาหารและเครื่องดื่มใหม่ ๆ จากผลผลิตเกษตรอินทรีย์เชิงส่งเสริมสุขภาพ	WO4 เร่งพัฒนาความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวและการตลาด
SO5 ใช้สื่อสังคมออนไลน์และสื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารและเพิ่มการเข้าถึงกับนักท่องเที่ยวเป้าหมายใน 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้สูงอายุที่รักสุขภาพ และกลุ่มวัยทำงานที่รักกิจกรรมผจญภัย สนุกสนานและเลือกความคุ้มค่าของเงิน	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

SO (จุดแข็งบวกโอกาส) SO6 เร่งจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเพื่อการเข้าถึงความช่วยเหลือของภาครัฐทั้งเรื่องแหล่งเงินทุนเพื่อเสริมสภาพคล่อง รวมถึงแหล่งข้อมูลความรู้ SO7 ใช้ความสัมพันธ์ที่ดีของเจ้าของบ้านสร้างความผูกพันหรือ CRM ให้กับนักท่องเที่ยวเพื่อการกลับมาเที่ยวซ้ำและการบอกต่อ SO8 สร้างจุดแลนมาร์กชมธรรมชาติภายในชุมชนที่สัญญาณคลื่นโทรศัพท์เข้าถึง เพื่อการเช็คอิน การเซลฟี่ การไลฟ์สด การบอกต่อด้วยสื่อสังคมออนไลน์ในวงกว้าง SO9 นำระบบการทำธุรกรรมการเงินอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการจัดการระบบการเงินและการบัญชี	WO (จุดอ่อนบวกโอกาส)
ST (จุดแข็งบวกอุปสรรค) ST1 ยกระดับการบริการโฮมสเตย์ให้สูงกว่ามาตรฐานโฮมสเตย์เพื่อเป็นผู้นำแหล่งท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพและเป็นตัวเลือกที่เหนือกว่าที่พักอื่นในเขาค้อ ST2 จัดโปรแกรมการท่องเที่ยวที่สามารถเป็นเครือข่ายหรือส่งต่อนักท่องเที่ยวให้กับแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอื่นกับหลากหลายกิจกรรมที่ไม่ซ้ำรูปแบบเพื่อสร้างความประทับใจ	WT (จุดอ่อนบวกอุปสรรค) WT1 พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวภายในชุมชนเพื่อเข้าถึงภูมิทัศน์ที่เป็นแลนมาร์กธรรมชาติซึ่งดูแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวอื่น และสร้างบรรยากาศให้ดึงดูดตาผายเพื่อการพักผ่อนที่สบายๆ และเป็นจุดเช็คอินใหม่ ๆ WT2 จับมือกับแหล่งท่องเที่ยวชุมชนอื่น ๆ ที่มีศักยภาพเพื่อจัดโปรแกรมการท่องเที่ยวร่วมกัน เพิ่มระยะเวลาการท่องเที่ยวและความคุ้มค่าของการท่องเที่ยว สร้างอำนาจการต่อรองให้กับชุมชน WT3 ถือนุ้ไขว้หรือลงทุนร่วมระหว่างแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่เป็นพันธมิตร เพื่อความช่วยเหลือซึ่งกันและกันและเพิ่มรายได้จากการร่วมมือ

จากตารางพบว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ในการลงทุนฯ ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ 1) กลยุทธ์การขยายตลาด (SO) ด้วยมีจุดแข็งจากฐานทรัพยากรภายในชุมชนและมีโอกาสที่เปิดรับในปัจจุบัน และอนาคต 2) กลยุทธ์กำจัดจุดอ่อนที่มี (WO) เพื่อลบจุดอ่อนเปลี่ยนเป็นความเข้มแข็งเพื่อตอบรับโอกาสที่ดี 3) กลยุทธ์เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส (ST) โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของคู่แข่งหน้าใหม่จากนโยบายผลักดันของรัฐบาล เปลี่ยนจากคู่แข่งสู่การเป็นพันธมิตรธุรกิจ 4) กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (WT) กำจัดจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งและเปลี่ยนคู่แข่งขึ้นให้กลายเป็นผู้ร่วมลงทุนหรือพันธมิตร สำหรับกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy) เลือกใช้แนวทางตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ด้วยผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวอันความแตกต่าง (Product Differentiation) ทั้งนี้ในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งประกอบด้วย 5 แผนงาน

ได้แก่ แผนกบริการบ้านพัก แผนกสินค้าของฝาก แผนกขนส่งและนำเที่ยว แผนกการเงินและการบัญชี แผนกตลาด และลูกค้าสัมพันธ์นั้นต้องกำหนดการติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ตามแนวทางการวัดผลอย่างสมดุล (Balanced score card) ดังตาราง

ตารางที่ 3 แนวทางการวัดผลอย่างสมดุล (Balanced score card) ของกลยุทธ์การลงทุน

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	วิธีการ/การริเริ่ม
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา			
1. พัฒนาความรู้การจัดการบ้านพักและการดูแลภูมิทัศน์ภายในบริเวณบ้านพักเพื่อยกระดับความพึงพอใจให้นักท่องเที่ยว	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการโดยขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น
2. พัฒนากิจกรรมใช้สื่อดิจิทัลออนไลน์เพื่อการจัดการธุรกิจ	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	5 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการโดยขอความร่วมมือจากสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่น
3. พัฒนาความรู้การจัดการกิจกรรมและโปรแกรมนำเที่ยว	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการด้วยความร่วมมือจากภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาความรู้การผลิตเมนูอาหารและเครื่องดื่มเชิงส่งเสริมสุขภาพ	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	อบรมเชิงปฏิบัติการด้วยความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา และภาคเอกชนที่มีสมรรถนะ
5. พัฒนาความรู้การแปรรูปผลผลิตทางการเกษตรเพื่อเป็นสินค้าของฝากของที่ระลึกเชิงส่งเสริมสุขภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน	จำนวนคนอบรมที่สอบผ่านเกณฑ์ในระดับ 80%	10 คน	ร่วมมือกับอุตสาหกรรมจังหวัดเพื่อขอรับการอบรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานอุตสาหกรรม
ด้านกระบวนการภายใน			
1. เพื่อสร้างสรรค์เมนูอาหารและเครื่องดื่มเชิงส่งเสริมสุขภาพ	จำนวนเมนูอาหารและเครื่องดื่ม	5 เมนู	นำผลผลิตทางการเกษตรอินทรีย์ในชุมชนมาแปรรูปอาหารและเครื่องดื่ม
2. พัฒนาแลนด์มาร์คธรรมชาติ/ประวัติศาสตร์ภายในชุมชน	จำนวนพื้นที่แลนด์มาร์ค	3 พื้นที่	ร่วมกับชุมชนพัฒนาจุดแลนด์มาร์คชมวิถีธรรมชาติ/ประวัติศาสตร์
3. พัฒนากิจกรรม/โปรแกรมการท่องเที่ยวที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว	จำนวนโปรแกรมการท่องเที่ยว	3 โปรแกรม	สร้างโปรแกรมการท่องเที่ยวร่วมกับความคิดเห็นของนักท่องเที่ยว/แหล่งท่องเที่ยวพันธมิตรในพื้นที่/บริษัทนำเที่ยว

ตารางที่ 3 (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	วิธีการ/การริเริ่ม
4. พัฒนาสินค้าของฝากและของที่ระลึกให้ผ่านการรับรองมาตรฐาน	จำนวนสินค้าที่ผ่านการรับรองมาตรฐาน	3 ผลิตภัณฑ์	สร้างเครือข่ายและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนร่วมส่งเสริมให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน
5. พัฒนาสื่อดิจิทัลออนไลน์เพื่อเป็นช่องทางสื่อสารการตลาด	จำนวนช่องทางดิจิทัลออนไลน์	5 ช่องทาง	สมัครการใช้บริการจองที่พักออนไลน์กับแอปพลิเคชันจองที่พักออนไลน์ระดับสากล สมัครเป็นสมาชิกผู้ขายกับแอปพลิเคชันตลาดออนไลน์
6. พัฒนาบ้านพัก และจัดการภูมิทัศน์ให้สูงกว่ามาตรฐานโฮมสเตย์	จำนวนบ้านพัก	5 หลัง	จัดหาแหล่งทุนต้นทุนต่ำเพื่อใช้พัฒนาบ้านพักและภูมิทัศน์
มุมมองด้านลูกค้า			
1. เพื่อเพิ่มระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว	ระดับคะแนนความพึงพอใจโดยเฉลี่ย	ไม่ต่ำกว่า 4.00 จากระดับ 5.00	แบบสอบถามความพึงพอใจที่จัดทำขึ้น แบบสอบถามความพึงพอใจที่จัดทำขึ้นโดยเจ้าของแอปพลิเคชัน
2. การกลับมาเที่ยวซ้ำหรือซื้อซ้ำของนักท่องเที่ยว	จำนวนครั้งที่มาเที่ยวซ้ำหรือซื้อซ้ำ	มากกว่า 2 ครั้ง ใน 1 ปี	สถิติการเข้ามาพักหรือซื้อซ้ำ
3. นักท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดจากการบอกต่อ	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดจากการบอกต่อ	ร้อยละ 10	สถิติที่รวบรวมได้จากแบบสอบถาม
มุมมองด้านการเงิน			
1. รายได้เพิ่มขึ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 20	ผลเปรียบเทียบรายงานทางการเงินในสมุดบัญชี
2. อัตราส่วนผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละที่เพิ่มขึ้น	ร้อยละ 5	เปรียบเทียบกำไรสุทธิกับส่วนของผู้ถือหุ้นในชุมชน

จากตารางพบว่ามีมิติด้านการเรียนรู้และการเติบโตนั้นสมาชิกโฮมสเตย์จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะการจัดการภูมิทัศน์และบรรยากาศเพื่อสร้างอัตลักษณ์และความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว ความรู้ด้านสื่อดิจิทัล การพัฒนากิจกรรมและโปรแกรมท่องเที่ยวรวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มเพื่อการต้อนรับ และการกลับมาเป็นของซื้อของฝาก ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และภาคการศึกษา ต้องเข้ามามีส่วนสนับสนุนส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง มิติด้านกระบวนการภายในการวัดผลองค์ความรู้และทักษะที่ประสบ

ผลสำเร็จต้องนำมาซึ่งการสร้างสรรคการให้บริการที่ถูกยกระดับให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มิติด้านลูกค้าสำเร็จด้วยการวัดค่าความพึงพอใจ การกลับมาเที่ยวซ้ำและการบอกต่อในโลกออนไลน์ และสุดท้ายมิติด้านผลตอบแทนทางการเงินจะนำความสำเร็จด้านการยกระดับรายได้ของสมาชิกโฮมสเตย์และคนในชุมชน รวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมในการลงทุนเพิ่มขึ้นของคนในชุมชน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาบริบทการลงทุนของโฮมสเตย์เสถียรแห่ง 3 พบว่ามีความเหมาะสมในการพัฒนาและต่อยอดให้เป็นโฮมสเตย์เพื่อการส่งเสริมสุขภาพด้วยการบูรณาการการดำเนินงานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้ทุนทรัพยากรภายในชุมชนเป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งโดยใช้มุมมองฐานทรัพยากร (Resource based view) (Barney, 1991) ค้นพบปัจจัยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจำนวน 4 ปัจจัยประกอบด้วย ปัจจัยที่ 1 ทรัพยากรด้านกายภาพ การเลือกทำเลที่ตั้งของบ้านพักและการจัดภูมิทัศน์ของโฮมสเตย์ที่สอดคล้องกับธรรมชาติอันเอื้อต่อสุขภาพของนักท่องเที่ยว ปัจจัยที่ 2 ทรัพยากรด้านมนุษย์ทั้งผู้นำกลุ่มสมาชิกกลุ่มล้วนมีสมรรถนะเพียงพอต่อการสร้างการเติบโตของธุรกิจโฮมสเตย์ ปัจจัยที่ 3 ทรัพยากรด้านชื่อเสียงที่สามารถชนะการประกวดโฮมสเตย์ระดับประเทศ ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรด้านองค์กรอันมีเรื่องราวประวัติศาสตร์ที่น่าจดจำและสร้างความประทับใจ จุดอ่อนพบใน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 ทรัพยากรด้านกายภาพ โดยเฉพาะสภาพเส้นทางท่องเที่ยวในแหล่งธรรมชาติภายในชุมชนที่ไม่ปลอดภัย และขาดการพัฒนาแหล่งน้ำธรรมชาติตามตามสายเพื่อส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยว ปัจจัยที่ 2 ทรัพยากรด้านการเงินที่ยังขาดสภาพคล่องเพียงพอในการขยายการลงทุน การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สร้างโอกาสและอุปสรรคมีอยู่ 2 กลุ่มปัจจัย คือ ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป และปัจจัยจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Porter, 1980) ค้นพบดังนี้ ปัจจัยที่สร้างโอกาสประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยที่ 1 ด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยที่ 2 การพัฒนาและยกระดับเทคโนโลยีและนวัตกรรมในอุตสาหกรรมการผลิตและบริการมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่ 3 ด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยที่ 4 ด้านกฎหมายและการเมือง ปัจจัยที่ 5 ภาวะการแข่งขันหรือคู่แข่งในปัจจุบันภายในจังหวัดเพชรบูรณ์นั้นยังมีจำนวนน้อย ปัจจัยที่ 6 แหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนเป็นการขายความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนและความสนใจเฉพาะของนักท่องเที่ยว ปัจจัยที่ 7 ด้วยผู้ขายปัจจัยการผลิตนั้นเป็นคนในชุมชนซึ่งต้องพึ่งพิงรายได้จากนักท่องเที่ยวร่วมกัน ดังนั้นอำนาจการต่อรองจึงอยู่ในระดับต่ำ และกลายมาเป็นผู้ร่วมลงทุน สำหรับปัจจัยภายนอกที่ก่อให้เกิดอุปสรรคพบ 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยที่ 1 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยววิถีชุมชนอื่น ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล อาจก่อให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่ 2 ที่พักประเภทโรงแรม รีสอร์ท เกิดใหม่ที่สวยงาม ในทำเลและราคาไม่แพง มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เป็นตัวเลือกมากมายให้กับนักท่องเที่ยว เมื่อนำข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมดเข้าสู่กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS matrix จะได้ทางเลือกกลยุทธ์องค์กรใน 4 แนวทาง ได้แก่ 1) การขยายตลาด 2) กำจัดจุดอ่อน 3) เปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส และ 4) การสร้างภูมิคุ้มกัน จากนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์บริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพแบบแตกต่างโดยการนำอัตลักษณ์ที่สำคัญของชุมชนมาสร้างความประทับใจให้แก่นักท่องเที่ยว สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการให้กำหนดการติดตามและประเมินผลด้วยแนวคิดการวัดผลอย่างสมดุลครอบคลุมทั้ง 4 มิติเพื่อความยั่งยืนได้แก่ การเรียนรู้และการเติบโต กระบวนการภายใน ลูกค้า และผลตอบแทนทางการเงิน

อภิปรายผล

ชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ได้ดำเนินธุรกิจโฮมสเตย์แบบมีส่วนร่วมโดยใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ใช้ฐานทรัพยากรที่มีอยู่ภายในชุมชนสู่การสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน แม้จะเพิ่งเริ่มดำเนินงานก้าวอย่างเข้าสู่ปีที่ 7 แต่ผลสำเร็จเป็นที่น่าชื่นชมเพราะสามารถขึ้นสู่อันดับ 1 ใน 10 โฮมสเตย์มีสโตร์ระดับประเทศในปี 2561 จากการนำแนวทางกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นอกจากทรัพยากรทางกายภาพจากการเลือกทำเลที่ตั้งในแหล่งธรรมชาติที่สมบูรณ์ ทรัพยากรองค์กรที่มีเรื่องราวประวัติศาสตร์ที่เข้าคุณสมบัตินักท่องเที่ยวได้เปรียบทางการแข่งขันอันเอื้อต่อความสำเร็จแล้ว ปัจจัยด้านสมรรถนะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์” ของผู้นำกลุ่มเป็นตัวส่งอิทธิพลเชิงบวกต่อความคิดและการปฏิบัติของ “ภาวะผู้ตาม” ซึ่งเป็นสมาชิกกลุ่มและคนในชุมชน โดยใช้แนวคิด “การมีส่วนร่วม” ในกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อกระจายรายได้อย่างทั่วถึงในทุกช่วงวัย เช่น คนสูงอายุร่วมกิจกรรมบายศรีสู่ขวัญ เด็ก ๆ ได้รับการฝึกหัดเป็นนักแสดงชุมชน ผู้เป็นเจ้าของสวนเกษตรอินทรีย์ได้มีโอกาสขายผลิตผลในสวน ผู้เป็นเจ้าของพาหนะการเกษตรเป็นผู้ร่วมรับส่งนักท่องเที่ยวในกิจกรรมท่องเที่ยวชุมชน เป็นต้น เหล่านี้ร่วมกันนำพาชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศด้วยการเลือกเส้นทางการเข้าประกวดเพื่อการประชาสัมพันธ์ นับเป็นการสื่อสารการตลาดที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเมื่อใดที่คนในชุมชนเกิดการเรียนรู้และเห็นประโยชน์ต่าง ๆ ร่วมกันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเอกภาพภายในชุมชน (ศัพทล จันเพชรและพิทักษ์ ศิริวงศ์, 2017) ในขณะที่เดียวกันธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นไม่เพียงแต่อาศัยความแข็งแกร่งภายใน และปิดจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่ แต่ยังคงอาศัยการมองเห็นปัจจัยภายนอกที่สร้างโอกาสในจังหวะเวลาที่เหมาะสมและแก้เกมจากการเปลี่ยนอุปสรรคมาเป็นโอกาส ซึ่งนับว่าทั้งผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และคนในชุมชนต่างพร้อมใจที่จะช่วยกันยกระดับการลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยววิถีชุมชนเพื่อสร้างเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ด้วยการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัจจัยทุกด้านและนำพาไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นในทิศทางเดียวกันกับผลการศึกษาของมัลติกาแบบอื่น (2556) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสามารถทางการแข่งขันโดยสามารถเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจเนื่องจากการวางกลยุทธ์ที่จะตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายภายใต้องค์กรที่มีการวางระบบ โครงสร้างการดำเนินงาน บุคลากรที่มีทักษะความชำนาญ สอดคล้องกับการศึกษาของรสสุคนธ์ ชันคำภาส (2556) พบว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษากลยุทธ์การลงทุนภาคธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวเชิงส่งเสริมสุขภาพเพื่อเปรียบเทียบทางการแข่งขันของชุมชนบ้านเสลียงแห่ง 3 ตำบลหนองแม่นา อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อไปในอนาคต ผู้สนใจควรศึกษาการนำทรัพยากรท้องถิ่น อาทิ วัตถุติดการเกษตรอินทรีย์ที่มีอยู่อย่างหลากหลายมาสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อเป็นผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวที่ช่วยเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2558-2560 เดือนกรกฎาคม 2558. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : http://www.mots.go.th/ewt_dl_link.php?nid=7114. (วันที่ค้นข้อมูล : 10 เมษายน 2561).
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2561). แผนปฏิบัติการการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2560. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=393. (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2561)
- กฤษฎา มะแอ อาภาศรี เทวตา และ ฐา อภิธาวินวสุ. (2560, กรกฎาคม - ธันวาคม). การบริหารจัดการธุรกิจชุมชนบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ตามแนวพระราชดำริ : กรณีศึกษา หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน. วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปีที่ 4 ฉบับที่ 2, 143-157.
- คัชพล จันเพชร และ พัทธกษ ศิริวงศ์. การบูรณาการทุนทางวัฒนธรรมสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน : กรณีศึกษาชุมชนบ้านซากแก้ว อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี. Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences). (10)1, 111-121
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย 2559. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AnnualReport/Pages/default.asp>. (วันที่ค้นข้อมูล : 25 มีนาคม 2561)
- ธัญชนก ชัยสุข และ คณะ. (2559, 2 กรกฎาคม-ธันวาคม). การจัดการวิสาหกิจชุมชนกลุ่มอาชีพไม้กวาดลายดอกแก้ว ตำบลดงสุวรรณ อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก. หน้า 73-96.
- มัลติกา แบบอัน. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ปริญญานิพนธ์, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- รสสุคนธ์ ชันคำกาศ. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจท่องเที่ยวชายแดนนครพนมภายใต้บริบทประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. ปริญญานิพนธ์, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการท่องเที่ยว คณะการจัดการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศศิพงศ์ บุญยงค์. (2561). Medical Tourism: เทียวเทรนด์ใหม่ เทียวเชิงสุขภาพ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://horizon.sti.or.th/node/5>. (วันที่ค้นข้อมูล : 2 เมษายน 2561).
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). SMEs ธุรกิจท่องเที่ยวปรับกลยุทธ์รับโอกาสและความท้าทายปี 2560. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <https://www.kasikornbank.com/sme/KSMEKnowledge/KSMEAnalysis/HotelIT>. (วันที่ค้นข้อมูล : 2 เมษายน 2561).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

- Grant, R.M. (1991). **The resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy.** California Management Review. 33(3), 114-135.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b). **Using the balanced scorecard as a strategic Management system,** Harvard Business Review, January-February, 74-75.
- Porter, M. E. (1980). **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.** New York: Free Press.
- 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.