

กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยว โดยชุมชน จังหวัดพะเยา

Operational Strategies of the Service Businesses in Community- Based Tourism Attractions in Phayao Province

วรรณภา ทองแดง¹

Wannapa Tongdaeng

Article History

Received: September 3, 2021

Revised: May 29, 2022

Accepted: May 31, 2022

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ และเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2563 ถึง เดือนมีนาคม 2564 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 36 ราย แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา โดยอาศัยการวิเคราะห์สวอต และปรากฏผลการศึกษาว่า (1) จุดแข็ง ได้แก่ ประสิทธิภาพของผู้ประกอบการ ความร่วมมือของกลุ่มธุรกิจ และการมีทิศทางการขับเคลื่อนธุรกิจ (2) จุดอ่อน ได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงทุนมาตรฐานการให้บริการ ข้อมูลข่าวสารไม่สมบูรณ์ และระบบการจัดการไม่มีประสิทธิภาพ (3) โอกาส ได้แก่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความโดดเด่นของแหล่งท่องเที่ยว ความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และ (4) ภัยคุกคาม ได้แก่ การแข่งขันทางการตลาดสูง สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การดำเนินงานภาครัฐที่ยังยากซับซ้อน การรับรู้ทางสังคมที่มีต่อการท่องเที่ยวโดยชุมชนคลาดเคลื่อน การแพร่ระบาดของโควิด-19 และภัยพิบัติทาง

¹ คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา

School of Political and Social Science, University of Phayao, E-mail: wannapa.to@up.ac.th

ธรรมชาติ หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลสถานการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์สวอตเข้าสู่ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์เชิงป้องกัน กลยุทธ์เชิงแก้ไข และกลยุทธ์เชิงรับ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การดำเนินงาน ธุรกิจภาคบริการ การท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา

Abstract

This qualitative research had objectives to study the situation and analyze strategies of businesses' operation in the service sector in community-based tourism attractions in Phayao province. The study duration was from February 2020 to March 2021. The data were collected from stakeholders who are involved in the development of community-based tourism, which consists of 36 informants selected by using the purposive sampling technique. The research tool was the guideline for in-depth interview and focus group discussion. The content analysis was used to investigate the results of the SWOT analysis. The findings found that (1) strengths, i.e., entrepreneurs' experiences, businesses' cooperation, and having the direction to drive businesses, (2) weaknesses, i.e., businesses' potential to access the capital, the service standard, incomplete information, and ineffective management, (3) opportunities, i.e., technological advances, the distinctiveness of tourist attractions, readiness of infrastructure, supports by relevant agencies, and growth prospects of tourism industry, and (4) threats, i.e., high market competition, economic downturn, cyber threats, complicated operations of the government, social perception of CBT which is not in accordance with the actual context, the COVID-19 pandemic, and natural disasters. The next step was the strategy formulation divided into four types, including proactive, preventive, problem-solving, and reactive strategies.

Keywords: Operational Strategies, Service Businesses, Community-Based Tourism, Phayao Province

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยในช่วงเวลา 5 ปีที่ผ่านมา ก่อนเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อโคโรนาไวรัส หรือโควิด-19 พบว่า มีปริมาณนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นทุกปี แม้จะเพิ่มขึ้นในทิศทางที่ลดลง กล่าวคือ สัดส่วนของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2558 - 2562 คิดเป็นร้อยละ 8.71, 9.41, 7.27 และ 4.55 ตามลำดับ สอดคล้องกับสัดส่วนของรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มขึ้นในทิศทางที่ลดลงทุกปีเช่นเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 12.10, 12.10, 2.46 และ 1.90 ตามลำดับ ส่วนรายได้สุทธิจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในปี พ.ศ. 2562 ลำดับนั้น เท่ากับ

1,646,144.75 ล้านบาท ซึ่งสูงกว่ารายได้สุทธิจากนักท่องเที่ยวชาวไทย (1,081,759.09 ล้านบาท) ในปีเดียวกันประมาณ 1.5 เท่า (Ministry of Tourism and Sports, 2020) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนับเป็นแหล่งรายได้ในรูปของเงินตราต่างประเทศที่ช่วยสร้างเสถียรภาพให้กับดุลการชำระเงินของประเทศไทย และทำให้เกิดการลงทุนทางธุรกิจ ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจขนส่ง ธุรกิจการนำเที่ยว ธุรกิจอาหารและการพักผ่อน และธุรกิจการค้าของที่ระลึก ซึ่งล้วนส่งผลทำให้เศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศขยายตัว

ทั้งนี้ ในห้วงเวลาเดียวกันกับสถานการณ์ด้านการท่องเที่ยวที่กล่าวไปข้างต้น ในปี พ.ศ. 2561 รัฐบาลไทยได้ประกาศนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยว เพื่อสร้างรายได้และกระจายรายได้ลงสู่ท้องถิ่นและชุมชนขึ้น โดยมุ่งผลักดันให้นักท่องเที่ยวมีการเดินทางเชื่อมโยงจากเมืองหลักสู่เมืองรอง เพื่อให้เกิดการกระจายการใช้จ่ายเงินลงสู่ชุมชนท้องถิ่น อันยังผลให้ประชาชนระดับฐานรากสามารถนำการท่องเที่ยวมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตได้ อีกทั้งยังสามารถช่วยลดความเหลื่อมล้ำในสังคมในอีกทางหนึ่งด้วย (National News Bureau of Thailand, 2018) ดังนั้น จากแนวนโยบายด้านการท่องเที่ยวที่พยายามเชื่อมโยงการเดินทางของนักท่องเที่ยวจากเมืองหลักสู่เมืองรองดังกล่าว จึงนำมาสู่แนวคิดการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ที่เรียกว่า “การท่องเที่ยวโดยชุมชน” (Community-Based Tourism: CBT) ขึ้น ซึ่งหลักการของการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ยั่งยืน คือ การคำนึงถึงความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรมของชุมชน ตลอดจนชุมชนมีบทบาทเป็นเจ้าของในการดูแลและจัดการการท่องเที่ยว เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน กลุ่มธุรกิจ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้มาเยือน (Tourism Authority of Thailand, 2018)

จังหวัดพะเยาถือเป็นอีกหนึ่งจังหวัดเมืองรองที่ตั้งอยู่บริเวณส่วนกลางของกลุ่มภาคเหนือตอนบน 2 (เชียงราย แพร่ น่าน และพะเยา) และมีการขยายตัวด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง (ก่อนวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19) ทั้งนี้ พิจารณาได้จากสัดส่วนค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวที่มาเยือนจังหวัดพะเยา ในปี พ.ศ. 2562 พบว่า ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า คิดเป็นร้อยละ 3.96 และ 3.86 ตามลำดับ (Ministry of Tourism and Sports, 2020) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการขยายตัวของการท่องเที่ยวในจังหวัด ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่จังหวัดพะเยาเป็นเมืองที่มีเสน่ห์ สงบเงียบ มีกว๊านพะเยาเป็นเสมือนสัญลักษณ์ของการท่องเที่ยวประจำจังหวัด และมีศิลปวัฒนธรรมและสถาปัตยกรรมทางศาสนาที่งดงาม (Office of Phayao Province, 2018)

สำหรับแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนในจังหวัดพะเยา ซึ่งอ้างอิงตามผลการสำรวจแหล่งท่องเที่ยวชุมชนจากแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์ พ.ศ. 2561-2565 ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (Office of the Permanent Secretary of Ministry of Tourism and Sports, 2017) มีอยู่ 3 แห่ง ได้แก่ (1) ชุมชนบ้านร่องไฮ หมู่ 11 ตำบลแม่ใส อำเภอเมือง (2) ชุมชนผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสันป่าม่วง อำเภอเมือง และ (3) ชุมชนวัดศรีโคมคำ ตำบลเวียง อำเภอเมือง ซึ่งแต่ละชุมชนต่างก็มีความโดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเป็นของตนเอง ดังรายละเอียดที่จะกล่าวต่อไปในหัวข้อวิธีการศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว นโยบายภาครัฐที่มุ่งส่งเสริมและผลักดันด้านการท่องเที่ยวเพื่อก่อให้เกิดการสร้างรายได้ลงสู่ชุมชน รวมถึงสาระสำคัญของหลักการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างมีส่วนร่วมและนำไปสู่ความยั่งยืนข้างต้น จึงเป็นที่มาของการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา” ในครั้งนี้ โดยนักวิจัยจะมุ่งศึกษาถึงสถานการณ์ดำเนินธุรกิจภาคบริการ และวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน เพื่อที่จะสนับสนุนให้กลุ่มธุรกิจหรือผู้ที่สนใจนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในมิติหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องตามลำดับต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ และวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การศึกษาสถานการณ์การดำเนินงานของธุรกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชน และการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานของธุรกิจการท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา

ขอบเขตด้านพื้นที่ คือ แหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา ตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืนและสร้างสรรค์ พ.ศ. 2561 - 2565 สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ขอบเขตด้านเวลา คือ 1 ปี 2 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 ถึง วันที่ 31 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564

ขอบเขตด้านประชากร คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน จำนวน 6 กลุ่ม ดังนี้ (1) ภาคธุรกิจ ได้แก่ ผู้ประกอบการ สมาคมอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวจังหวัด และสมาคมการค้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นกำลังหลักของการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน เนื่องจากการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวของภาครัฐ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากภาคธุรกิจ (2) หน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีหน้าที่หลักด้านการท่องเที่ยวที่ต้องร่วมทำงานให้มีความสอดคล้องกัน ควบคู่ไปกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เพื่อให้การกำหนดนโยบายและการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยชุมชนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (3) คณะกรรมการภาคประชาชน ซึ่งถือเป็นตัวแทนของชุมชนและมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนตั้งแต่ขั้นตอนของการร่วมคิด ร่วมลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผลจากการพัฒนา (4) นักวิชาการ ซึ่งมีบทบาทในการส่งเสริมทักษะ ฝีมือแรงงาน และทุนทางปัญญา เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสู่การพัฒนาธุรกิจ (5) องค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Governmental Organization: NGO) ที่ช่วยสร้างความร่วมมือจากภาคประชาชน โดยมุ่งส่งเสริมและอนุรักษ์ ทั้งด้านทรัพยากรธรรมชาติ สังคม และเศรษฐกิจ เพื่อให้สังคมตระหนักถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนในการผลักดันการท่องเที่ยว โดยชุมชนอย่างสร้างสรรค์ และ (6) ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว ที่เป็นผู้บริโภคสินค้าและบริการในแหล่งท่องเที่ยว โดยชุมชน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ และผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา ตลอดจนได้คืนข้อมูลให้แก่ชุมชนที่เป็นพื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการปรับปรุงผลการดำเนินธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น

การทบทวนวรรณกรรม

Humphrey (1960) ได้ระบุว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขันขององค์กรจากปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกขององค์กรนั้น จำแนกออกได้ 4 ปัจจัย ได้แก่ จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และภัยคุกคาม (threats) หรือเรียกโดยย่อว่า SWOT ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT นี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในแวดวงการวิจัยภาคธุรกิจ และผลการศึกษากันจำนวนมากพบว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นขั้นตอนสำคัญต่อกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเฉพาะในสังคมยุคดิจิทัลเช่นนี้ ถือว่ามีความจำเป็นอย่างมากที่ต้องมีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำไปสู่การออกแบบหรือพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ ให้หลากหลาย เพื่อจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Namugenyi, Nimmagadda, & Reiners, 2019) และหลังจากที่องค์กรได้ทำการวิเคราะห์ SWOT ไปเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดกลยุทธ์โดยจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก (external factors) และปัจจัยภายใน (internal factors) หรือที่เรียกว่า TOWS matrix ทั้งนี้ Weihrich (1982) ได้กล่าวว่าขั้นตอนการทำ TOWS matrix นี้ คือการสร้างกลยุทธ์ใหม่จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ โดยแบ่งกลยุทธ์ออกได้ 4 ประเภท คือ (1) กลยุทธ์เชิงรุก การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน การใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม (3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข การใช้โอกาสลบจุดอ่อน และ (4) กลยุทธ์เชิงรับ การแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีการประยุกต์ใช้ SWOT analysis ในการจัดการการท่องเที่ยว ตลอดช่วง 5 ปี ล่าสุดพบว่า มีกรณีศึกษาที่น่าสนใจในหลายประเทศที่นักวิจัยสามารถทบทวนองค์ความรู้เหล่านั้น แล้วนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ได้ อาทิ (1) Büyüközkan, Mukul, and Kongar (2021) ได้ศึกษาการคัดเลือกกลยุทธ์ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT สำหรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (2) Kulakoglu-Dilek, Kizilirmak, and Dilek (2018) ได้ดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อนำไปจำลองภาพเสมือนของสถานที่ กิจกรรม รวมถึงบทบาทจำลองในสถานการณ์ต่างๆ ผ่านซอฟต์แวร์และอุปกรณ์ที่ถูกออกแบบมาเฉพาะ เพื่อส่งมอบประสบการณ์เสมือนจริงในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้ใช้งานแอปพลิเคชันต้องการ (3) Özgeriş and Karahan (2021) ได้ศึกษาศักยภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเขตอุทยาน 12 แห่งในประเทศตุรกี โดยใช้ SWOT เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพการท่องเที่ยวเชิงภูมิศาสตร์ของพื้นที่ และ (4) Kelfaoui, Rezzaz, and Kherrou (2021) ได้ใช้ SWOT ในการศึกษาศักยภาพด้านการท่องเที่ยวบนพื้นที่สูงทางไกลในประเทศแอลจีเรีย ซึ่งการท่องเที่ยวถูกนำมาเป็นเครื่องมือในการสร้างรายได้และพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

วิธีการศึกษา

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จำนวน 3 แห่ง ที่อ้างอิงตามผลการสำรวจแหล่งท่องเที่ยวชุมชน พ.ศ. 2561 - 2565 ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งแต่ละชุมชนมีบริบทด้านการท่องเที่ยวที่โดดเด่น ดังนี้ (Office of the Permanent Secretary of Ministry of Tourism and Sports, 2017)

1) ชุมชนบ้านร่องไฮ หมู่ 11 ตำบลแม่ใส อำเภอเมือง มีความโดดเด่น 3 ด้าน คือ (1) ด้านทรัพยากรธรรมชาติ เนื่องจากชุมชนตั้งอยู่ติดกว๊านพะเยา (2) ด้านประวัติศาสตร์ มีโบราณสถานที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อและพิธีกรรม อาทิ วัดโลกอารามใจกลางกว๊านพะเยา ทั้งนี้

สามารถเดินทางท่องเที่ยวต่อไปยังอนุสาวรีย์พ่อขุนงำเมืองได้ และ (3) ด้านภูมิปัญญาและการประกอบอาชีพ ได้แก่ การทำประมงพื้นบ้าน การตีมีด และงานหัตถกรรม โดยได้เปิดให้บริการแก่นักท่องเที่ยว นับตั้งแต่ พ.ศ. 2548 และมีสมาชิกในชุมชนเข้าร่วมการจัดการการท่องเที่ยวจำนวน 60 ราย

2) ชุมชนผลิตภัณฑ์ผักตบชวาบ้านสันปาม่วง อำเภอเมือง มีความโดดเด่นด้านทรัพยากรธรรมชาติ และการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การจักสานผักตบชวา ได้แก่ กระเป๋า ตะกร้า รองเท้า และหมวก อีกทั้งชุมชนยังมีสถานที่ท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อทางพุทธศาสนา ได้แก่ วัดอนาลโยทิพยาราม และหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง (บ้านบัว) ที่เปิดให้บริการในรูปแบบวิสาหกิจชุมชน ตั้งแต่ พ.ศ. 2555 โดยมีสมาชิกรวม 30 ราย

3) ชุมชนวัดศรีโคมคำ ตำบลเวียง อำเภอเมือง มีความโดดเด่นด้านสถานที่ท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ เช่น วัดศรีโคมคำและพิพิธภัณฑ์วัดศรีโคมคำ และมีวิถีการดำเนินชีวิต ความเชื่อ ประเพณี และพิธีกรรมต่างๆ อาทิ การทำเทียนสะเดาะเคราะห์ พิธีพ่อนผีปู่ผีย่า ประเพณีแปดเป็ง ประเพณีมัสการพระเจ้าตนหลวง อีกทั้งยังมีสินค้าชุมชน ได้แก่ ถูงถักเชือกในล่อนและอาหารพื้นเมืองในรูปแบบขันโตก โดยชุมชนมีจำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมจัดการท่องเที่ยว 25 ราย และได้เปิดให้บริการแก่นักท่องเที่ยว นับตั้งแต่ พ.ศ. 2555

ประชากรในการศึกษา คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน จำนวน 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ คณะกรรมการภาคประชาชน นักวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว โดยมีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) กับกลุ่มธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ คณะกรรมการภาคประชาชน นักวิชาการ และองค์กรพัฒนาเอกชน และสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (accidental sampling) กับลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว ซึ่งมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่คำนึงถึงความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน (คน)	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
1. ภาคธุรกิจ		
1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจภาคบริการ จาก 3 ชุมชนฯ ละ 3 คน	9	การสนทนากลุ่ม
1.2 ตัวแทนจากสภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวจังหวัด	1	การสัมภาษณ์เชิงลึก
1.3 ตัวแทนจากหอการค้าจังหวัด	1	การสัมภาษณ์เชิงลึก
2. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง		
2.1 ตัวแทนจากสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัด	1	การสัมภาษณ์เชิงลึก
2.2 ตัวแทนจากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สาขาเชียงราย-พะเยา	1	การสัมภาษณ์เชิงลึก
2.3 ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ตำบลฯ ละ 1 คน	3	การสัมภาษณ์เชิงลึก
3. ตัวแทนคณะกรรมการภาคประชาชน จาก 3 ชุมชนฯ ละ 3 คน	9	การสนทนากลุ่ม
4. ตัวแทนนักวิชาการจากมหาวิทยาลัยพะเยา	1	การสัมภาษณ์เชิงลึก
5. ตัวแทนจากองค์กรพัฒนาเอกชน	1	การสัมภาษณ์เชิงลึก
6. ตัวแทนลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว จากทั้ง 3 ชุมชนฯ ละ 3 คน	9	การสนทนากลุ่ม
รวม	36	

*หมายเหตุ: เงื่อนไขด้านคุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลในลำดับ 1-5 คือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน ในจังหวัดพะเยา มาไม่น้อยกว่า 1 ปี ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มีความถูกต้องและเชื่อถือได้

แหล่งที่มาของข้อมูล ประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมา สถานการณ์ และทิศทางของการดำเนินธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยาที่ได้จาก เอกสาร รายงาน และเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมโดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้

เครื่องมือในการวิจัย คือ แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มแบบมีโครงสร้าง (structured interview) โดยแบ่งโครงสร้างเนื้อหาของเครื่องมือออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ-นามสกุล ชื่อหน่วยงาน ตำแหน่ง เบอร์โทรศัพท์ และอีเมล และส่วนที่สอง คือ แนวทางการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเกี่ยวกับมุมมองต่อสถานการณ์ ผลกระทบ การปรับตัวของธุรกิจภาค

บริการ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ตลอดจนวิธีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เมื่อสร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มเสร็จเรียบร้อยแล้ว จึงนำเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา โดยได้รับการประเมินเครื่องมือจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ซึ่งปรากฏค่าคะแนนความตรงตามเนื้อหาเท่ากับ 0.87 และในลำดับต่อมาคือ การขอรับรองมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ซึ่งเลขที่ใบรับรองคือ 2020/0023 เมื่อวันที่ 28 เดือนเมษายน พ.ศ. 2563 หลังจากดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือและขอรับรองมาตรฐานจริยธรรมแล้วเสร็จ จึงนำเครื่องมือดังกล่าวไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) เกี่ยวกับสถานการณ์ผลกระทบ การปรับตัวของธุรกิจภาคบริการ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ตลอดจนวิธีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม นั้น ได้จำแนกเนื้อหาออกเป็น 4 ด้านอย่างชัดเจน หลังจากนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะกำหนดเป็นกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 6 กลุ่ม โดยมีการสะท้อนมุมมองต่อสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนดังนี้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลสถานการณ์ของธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการตอบสนอง	โอกาส ภัยคุกคาม และวิธีการตอบสนอง
1. ภาคธุรกิจ		
ผู้ประกอบการธุรกิจภาคบริการ	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ ผู้ประกอบการมีทักษะและประสบการณ์ในงานด้านบริการ <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ การบริหารจัดการที่ไม่เป็นระบบ ขาดการมีส่วนร่วมจากธุรกิจทั้งหมดในพื้นที่ และธุรกิจบางส่วนมักจะแข่งขันลดราคา โดยไม่คำนึงถึงต้นทุนที่แท้จริง <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดออนไลน์ พัฒนาสินค้าใหม่ ปรับปรุงระบบการบริหารงาน และพัฒนามาตรฐานสินค้าให้ดีขึ้น	<u>โอกาส</u> ได้แก่ มีซัพพลายเออร์สนับสนุนการดำเนินงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยแรงที่ทำให้ภาคธุรกิจนำเทคโนโลยีมาใช้ <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ ความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน และมีการแข่งขันทางการตลาดสูง <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ การส่งเสริมการขายและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจผ่านช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น
สภาอุตสาหกรรมจังหวัดพะเยา	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ แกนนำผู้ประกอบการธุรกิจมีการรวมกลุ่มที่เข้มแข็ง <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ ผู้ประกอบการขาดทักษะการทำบัญชี เข้าไม่ถึงแหล่งทุน ขาดการวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน และสินค้าและบริการในภาพรวมยังไม่ได้มาตรฐาน <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ สร้างเครือข่ายธุรกิจในพื้นที่ให้เข้มแข็ง พัฒนาทักษะเชิงธุรกิจ และส่งเสริมการเข้าถึงความช่วยเหลือจากภาครัฐ	<u>โอกาส</u> ได้แก่ จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น โครงสร้างพื้นฐานเอื้อต่อการเติบโต และภาครัฐให้การสนับสนุน <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ เศรษฐกิจตกต่ำ โรคระบาดโควิด-19 และมีธุรกิจที่คล้ายคลึงกันจำนวนมาก <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ การพัฒนาสินค้าและบริการที่มีอัตลักษณ์และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเข้าร่วมเสริมสร้างทักษะการตลาดดิจิทัลกับหน่วยงานต่างๆ

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลสถานการณ์ของธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการตอบสนอง	โอกาส ภัยคุกคาม และวิธีการตอบสนอง
หอการค้าจังหวัดพะเยา	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีทักษะและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ มีการจ้างงานแรงงานในพื้นที่ <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ แรงงานยังขาดทักษะด้านการให้บริการ เป้าหมายในการพัฒนาธุรกิจกลุ่มการท่องเที่ยวโดยชุมชนยังไม่ชัดเจน และการติดต่อประสานข้อมูลระหว่างธุรกิจกับภาคีเครือข่ายยังไม่สมบูรณ์ <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ มุ่งขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจที่เชื่อมโยงกับการท่องเที่ยว ฝึกอบรมทักษะการให้บริการที่มีคุณภาพแก่แรงงาน	<u>โอกาส</u> ได้แก่ มีหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ พฤติกรรมผู้บริโภคที่ใช้สื่อออนไลน์สืบค้นข้อมูลมากขึ้น และแนวโน้มความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจแบบออนไลน์ <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และพิบัติภัยทางธรรมชาติ <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดทั้งออฟไลน์และออนไลน์ จ้างที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีและการผลิตเนื้อหาโฆษณา
2.หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง		
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดพะเยา	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ ผู้ประกอบการในพื้นที่ร่วมกันส่งเสริมและพัฒนาสินค้าชุมชน <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนยังขาดทักษะด้านการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว รวมถึงสินค้าและบริการยังไม่ได้มาตรฐาน <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ พัฒนาทักษะการบริหารจัดการแก่วิสาหกิจชุมชน และมุ่งเน้นการตลาดออนไลน์	<u>โอกาส</u> ได้แก่ ความต่อเนื่องของนโยบายภาครัฐในการส่งเสริมธุรกิจภาคบริการ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และความไม่เข้าใจของสังคมที่มีต่อหลักการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ ส่งเสริมการตลาดออนไลน์และจัดการท่องเที่ยววิถีปกติใหม่
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) สาขาเชียงราย-พะเยา	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ มีพันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมกันพัฒนาสินค้าและบริการ <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ การบริหารจัดการการท่องเที่ยวกลุ่มวิสาหกิจชุมชนยังไม่คล่องตัว ผลประโยชน์กระจุกตัวในกลุ่มผู้ประกอบการที่มีศักยภาพ และธุรกิจบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งทุน <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ พัฒนาสินค้าชุมชนจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มุ่งให้บริการการท่องเที่ยวแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง และประสานการทำงานในรูปแบบออนไลน์อย่างทั่วถึง	<u>โอกาส</u> ได้แก่ เทคโนโลยีสมัยใหม่เอื้อต่อการทำตลาดออนไลน์ และหน่วยงานรัฐให้การสนับสนุน <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ การแพร่ระบาดของโควิด-19 การแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง ภาครัฐให้ความช่วยเหลือล่าช้าและไม่บูรณาการการทำงาน ฐานข้อมูลภาครัฐยังยุ่งยากต่อการใช้งาน และจังหวัดพะเยาไม่มีสนามบิน <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ส่งเสริม Start Ups ที่มีทักษะด้านเทคโนโลยี และจัดการท่องเที่ยววิถีปกติใหม่

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลสถานการณ์ของธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการตอบสนอง	โอกาส ภัยคุกคาม และวิธีการตอบสนอง
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ ผู้ประกอบการมีประสบการณ์ในงานบริการ และร่วมกันขับเคลื่อนการท่องเที่ยว <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนยังขาดทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดการการท่องเที่ยว <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ชื่นชอบการท่องเที่ยวโดยชุมชน จัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี และยกระดับมาตรฐานการให้บริการ	<u>โอกาส</u> ได้แก่ การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาด้านสื่อและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำการตลาดออนไลน์ และมีหน่วยงานภาครัฐให้ความช่วยเหลือภาคธุรกิจ <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ การแพร่ระบาดของโควิด-19 <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ เพิ่มส่วนแบ่งการตลาดออนไลน์ และสร้างกิจกรรมท่องเที่ยวให้ครอบคลุมทั้งปี
3. คณะกรรมการภาคประชาชน	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ การจัดการท่องเที่ยวอย่างมีส่วนร่วมจากทุกภาคฝ่าย และธุรกิจภาคบริการส่วนใหญ่เข้าร่วมส่งเสริมและพัฒนาสินค้าชุมชน <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนยังขาดพลังคนรุ่นใหม่และขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมด้านการตลาด <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ มุ่งรักษาอัตลักษณ์การท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างมีส่วนร่วม และร่วมขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากกับทุกฝ่าย	<u>โอกาส</u> ได้แก่ กระแส CBT ที่เติบโตผ่านช่องทางออนไลน์ แนวโน้มการพัฒนา e-commerce และสถานศึกษาในพื้นที่เข้ามาสนับสนุน <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ เกิดธุรกิจประเภทเดียวกันขึ้นจำนวนมาก การแพร่ระบาดของโควิด-19 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และจำนวนนักท่องเที่ยวที่ไม่แน่นอน <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ มุ่งเน้นการตลาดออนไลน์ แสวงหาลูกค้าใหม่ และเข้าฝึกอบรมทักษะการใช้เทคโนโลยี
4. นักวิชาการ	<u>จุดแข็ง</u> ได้แก่ เครือข่ายผู้ประกอบการมีความเข้มแข็ง และกลุ่มวิสาหกิจชุมชนสามารถจัดการการท่องเที่ยวที่สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน <u>จุดอ่อน</u> ได้แก่ ระดับการพัฒนาการท่องเที่ยวของแต่ละชุมชนไม่เท่ากัน กิจกรรมท่องเที่ยวไม่หลากหลาย และสภาพแวดล้อมเริ่มเสื่อมโทรม <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ พัฒนามาตรฐานสินค้าบริการ และออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวเพิ่ม	<u>โอกาส</u> ได้แก่ การเติบโตของการท่องเที่ยวโดยชุมชน ภาครัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เอื้อต่อภาคธุรกิจ และความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน <u>ภัยคุกคาม</u> ได้แก่ ธุรกิจภาคบริการเกิดขึ้นได้ง่ายจึงทำให้มีการแข่งขันสูง <u>วิธีการตอบสนอง</u> ได้แก่ ชวนชิงส่วนแบ่งทางการตลาด หาลูกค้าใหม่ เข้าถึงการสนับสนุนจากภาครัฐ และวางระบบการบริหารจัดการที่ดี

ตารางที่ 2 ผลการศึกษาข้อมูลสถานการณ์ของธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	จุดแข็ง จุดอ่อน และวิธีการตอบสนอง	โอกาส ภัยคุกคาม และวิธีการตอบสนอง
5. องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO)	จุดแข็ง ได้แก่ แกนนำกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีวิสัยทัศน์ ผู้ประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมผลักดันการท่องเที่ยวโดยชุมชน จุดอ่อน ได้แก่ สินค้าและบริการชุมชนไม่ได้มาตรฐาน และขาดความร่วมมือระหว่างชุมชน วิธีการตอบสนอง ได้แก่ พัฒนาสินค้าและบริการให้มีคุณภาพ มุ่งทำการตลาดออนไลน์ และเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาทักษะที่จำเป็น	โอกาส ได้แก่ จังหวัดมีแผนพัฒนาการท่องเที่ยว และภารกิจที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจภาคบริการ ภัยคุกคาม ได้แก่ นโยบายรัฐมุ่งพัฒนา CBT เร็วเกินไปทำให้ชุมชนตั้งรับไม่ทัน และทิศทางการพัฒนาจากกลุ่มทุนใหญ่ไม่สอดคล้องกับชุมชน วิธีการตอบสนอง ได้แก่ มุ่งสื่อสารสาธารณะ และยกระดับการท่องเที่ยวอย่างมีส่วนร่วม
6. ลูกค้าหรือนักท่องเที่ยว	จุดแข็ง ได้แก่ กลุ่มธุรกิจและชุมชนสามารถขับเคลื่อนและเติบโตไปด้วยกันได้ จุดอ่อน ได้แก่ วิสาหกิจชุมชนขาดทักษะด้านเทคโนโลยี สินค้า/บริการยังไม่ได้มาตรฐาน และการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวไม่ทั่วถึง วิธีการตอบสนอง ได้แก่ ชักชวนคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านเทคโนโลยีมาร่วมทำงาน และส่งเสริมพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม	โอกาส ได้แก่ ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ทำให้ต้องเร่งใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และแนวโน้มการลงทุนจากภายนอกช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในพื้นที่ ภัยคุกคาม ได้แก่ เศรษฐกิจตกต่ำ การแพร่ระบาดของโควิด-19 และภัยคุกคามทางไซเบอร์ วิธีการตอบสนอง ได้แก่ ใช้เทคโนโลยีในการทำงานและออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวแล้วเผยแพร่ออนไลน์

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน

จากสถานการณ์การดำเนินธุรกิจในช่วงที่ผ่านมา จึงนำเข้าสู่ขั้นตอนของการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนหลักการในการวิเคราะห์สวอตของ Humphrey (1960) โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. จุดแข็ง (Strengths: S) แบ่งออกได้ 3 ประเด็น ดังนี้

S_1 คือ ทักษะและประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ มีความเป็นมิตร และพยายามปรับใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจ เพื่อที่จะรักษาฐานลูกค้าเก่าและแสวงหาลูกค้าใหม่ และ (2) ผู้ประกอบการมีทักษะและความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสินค้าที่สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน มีความหลากหลาย และมีอุปนิสัยร่วมสมัย เช่น หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ งานหัตถกรรม การตีมีด และอาหารพื้นบ้าน เป็นต้น

S_2 คือ ความร่วมมือภายในเครือข่ายธุรกิจแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน ได้แก่ (1) มีผู้นำกลุ่มธุรกิจภาคบริการที่มีศักยภาพในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง อาทิ หอการค้าจังหวัดและสภาอุตสาหกรรมจังหวัด และ (2) ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการพัฒนาและผลักดันอัตลักษณ์ของการท่องเที่ยวโดยชุมชนร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น การค้นหาคุณค่าทางวัฒนธรรมประเพณี ควบคู่กับการสร้างมูลค่าให้แก่สินค้าชุมชน เพื่อก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างรายได้ และกระจายรายได้ภายในพื้นที่

S_3 การมีทิศทางการขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน ได้แก่ (1) มีการจัดบริการการท่องเที่ยวที่เน้นการมีส่วนร่วมทั้งจากฝ่ายผู้ให้บริการและผู้รับบริการที่ตระหนักถึงคุณค่าและร่วมรับผิดชอบต่อทรัพยากรของชุมชนร่วมกัน (2) กลุ่มธุรกิจภาคบริการมีความสามารถในการผสมผสานระหว่างจุดเด่นด้านการท่องเที่ยวเชิงประเพณี วัฒนธรรม และธรรมชาติ กับการ

ดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องไปด้วยกัน โดยไม่เปลี่ยนแปลงรากเหง้าทางวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิมของแหล่งท่องเที่ยว และ (3) ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่ช่วยสนับสนุนการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน

2. จุดอ่อน (Weaknesses: W) แบ่งออกได้ 5 ประเด็น ดังนี้

W₁ คือ ความสามารถในการเข้าถึงแหล่งทุน ได้แก่ (1) ผู้ประกอบการขาดทักษะด้านการจัดทำบัญชี จนทำให้เกิดปัญหาการขาดสภาพคล่อง ปัญหาหนี้เสีย (Non-Performing Loans (NPLs) กระทั่งไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ (2) ผู้ประกอบการขาดการลงทุนทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินกิจการให้อยู่รอดและเติบโต และ (3) ผู้ประกอบการขาดทักษะการเขียนแผนธุรกิจและการวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน

W₂ คือ มาตรฐานการให้บริการ ได้แก่ (1) มาตรฐานการให้บริการไม่คงเส้นคงวา เช่น ความสะอาด ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ราคาสินค้าและบริการ รสชาติอาหารและเครื่องดื่ม และการแต่งกาย จึงทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกพึงพอใจต่ำกว่าที่คาดหวัง (2) แรงงานขาดทักษะด้านการให้บริการที่ได้มาตรฐาน เช่น ความสะอาด การต้อนรับอย่างเป็นมิตร และความเป็นมืออาชีพ และ (3) ผู้ประกอบการขาดทักษะการสื่อความหมายและใช้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุที่ไม่กล้าสื่อสารหรือเล่าเรื่องราวแก่นักท่องเที่ยว

W₃ คือ ข้อมูลข่าวสารไม่สมบูรณ์ ได้แก่ (1) ปัญหาข้อมูลข่าวสารไม่สมบูรณ์ระหว่างสถานประกอบการหน่วยงานภาครัฐ และภาคประชาสังคม ซึ่งทำให้เกิดการกระจุกตัวของข้อมูลเฉพาะกลุ่มธุรกิจที่มีศักยภาพรายเดิมๆ และส่งผลให้ผู้ประกอบการรายย่อยอื่นๆ ไม่สามารถแข่งขันได้ และ (2) ขาดการจัดทำช่องทางที่สามารถกระจายข้อมูล และการประชาสัมพันธ์สินค้าและบริการให้กระจายออกไปยังลูกค้าและนักท่องเที่ยวได้อย่างทั่วถึง

W₄ คือ ทักษะการใช้เทคโนโลยี ได้แก่ ผู้ประกอบการกลุ่มวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มผู้สูงอายุที่ยังไม่กล้านำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เพราะเกรงว่าจะเกิดข้อผิดพลาดและความเสียหายทางทรัพย์สิน

อีกทั้งยังขาดพลังของคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เช่น การบันทึกข้อมูลและทำการตลาดออนไลน์ หรือการเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

W₅ คือ ระบบการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) การจัดการการท่องเที่ยวที่ไม่เป็นระบบ เช่น ขาดการเผยแพร่ข้อมูลกิจกรรมการท่องเที่ยว ขาดการจัดการเส้นทางสัญจรที่เป็นระเบียบ ขาดการออกแบบกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี และปัญหาความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อม (2) มีข้อจำกัดด้านการใช้พื้นที่สำหรับการจัดการท่องเที่ยว เช่น พื้นที่จอดรถ และจุดรวมพล (3) ระบบการจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนไม่คล่องตัว อาทิ ต้องประสานงานล่วงหน้าก่อนเข้าเยี่ยมชมชุมชน คณะกรรมการชุมชนขาดทักษะการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ และการนำเสนอเนื้อหาการท่องเที่ยวผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์มีน้อย และ (4) วิสาหกิจชุมชนยังขาดการเชื่อมต่อและขยายผลองค์ความรู้ในการจัดการการท่องเที่ยวระหว่างชุมชน เพื่อให้เกิดเครือข่ายและเส้นทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกัน

3. โอกาส (Opportunities: O) แบ่งออกได้ 7 ประเด็น ดังนี้

O₁ คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ได้แก่ (1) เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นปัจจัยเร่งทำให้ผู้ประกอบการต้องหันมาใช้ e-commerce ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการกระจายข้อมูลการท่องเที่ยว และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน เพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตของพนักงาน และ (2) พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป เพราะผู้บริโภคหันมาสืบค้นและเปรียบเทียบข้อมูลสินค้าและบริการต่างๆ บนแพลตฟอร์มออนไลน์ และใช้จ่ายผ่านระบบ e-banking

O₂ คือ ความโดดเด่นของแหล่งท่องเที่ยว ได้แก่ ด้านประเพณีวัฒนธรรม โบราณสถานทางศาสนา การประกอบอาชีพ และทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งช่วยดึงดูดลูกค้าและนักท่องเที่ยวให้เข้ามาในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และช่วยให้ธุรกิจภาคบริการมีรายได้จากการจับจ่ายใช้สอยของลูกค้าและนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น

O₃ คือ ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของจังหวัด และมีความพร้อม

และเอื้อต่อการเติบโตของการท่องเที่ยว ซึ่งถือเป็นปัจจัยสนับสนุนธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยว เช่น ระบบขนส่ง โครงข่ายโทรคมนาคม และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ

O₄ คือ นโยบายและการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ (1) รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นการท่องเที่ยว เมืองรองและการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจ ส่งเสริมให้ธุรกิจในพื้นที่อยู่รอดและเติบโต ก่อให้เกิดการจ้างงาน สร้างรายได้ และกระจายผลประโยชน์ลงสู่ชุมชน และ (2) จังหวัดพะเยามีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษา ที่ร่วมกันส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจภาคบริการในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี การพัฒนาสินค้า การออกแบบสินค้าและบรรจุภัณฑ์ การทำการตลาด การวิจัยและการพัฒนา การพัฒนามาตรฐานการให้บริการ และการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุน เป็นต้น

O₅ คือ แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว กล่าวคือ กระแสการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ได้รับการตอบรับที่ดีจากนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะตลาดออนไลน์ และแนวโน้มการขยายตัวของฐานลูกค้าและนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ดังนั้น จึงถือเป็นโอกาสที่ดีสำหรับการท่องเที่ยวโดยชุมชนและเป็นปัจจัยหนุนเสริมการอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจภาคบริการในพื้นที่

O₆ คือ แนวโน้มการเติบโตทางเศรษฐกิจและการค้า ได้แก่ ความเจริญทางเศรษฐกิจและการค้าของจังหวัด ซึ่งเอื้อต่อการเติบโตของการท่องเที่ยวโดยชุมชน กล่าวคือ ทำให้เกิดกระบวนการไหลรินความเจริญทางเศรษฐกิจระดับจังหวัดลงสู่ชุมชน อีกทั้งยังมีกระแสการลงทุนจากนักลงทุนภายนอกที่เข้ามาลงทุนในพื้นที่มากขึ้น เพราะมีปัจจัยหนุน อาทิ (1) เป็นพื้นที่ยุทธศาสตร์ด้านการลงทุนด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ธรรมชาติ และสุขภาพ และ (2) มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับการลงทุน ได้แก่ ระบบขนส่ง และระบบสาธารณูปโภค

O₇ คือ การสนับสนุนจากซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการดำเนินธุรกิจภาคบริการ เช่น ผู้ผลิตภาคการเกษตร (วัตถุดิบอาหาร) โรงแรม ภัตตาคาร แรงงาน และบริษัทนำเที่ยว

4. ภัยคุกคาม (Threats: T) แบ่งออกได้ 7 ประเด็นดังนี้

T₁ คือ สภาวะการแข่งขันทางการตลาดสูง ได้แก่ (1) การเข้าสู่ตลาดของธุรกิจภาคบริการเกิดขึ้นได้ค่อนข้างง่าย จึงทำให้มีธุรกิจภาคบริการที่คล้ายคลึงกันเกิดขึ้นจำนวนมาก สภาวะการแข่งขันทางการตลาดจึงรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากมีสินค้าและบริการประเภทเดียวกันจำนวนมาก ซึ่งสภาวะเช่นนี้ส่งผลต่อความอยู่รอดของธุรกิจที่ไม่สามารถแข่งขันด้านราคาและคุณภาพสินค้าบริการได้ และ (2) การแข่งขันทางการตลาดภายในประเทศค่อนข้างรุนแรง เพราะเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการแพร่ระบาดโควิด-19 แล้ว แต่ละจังหวัดย่อมเร่งกระตุ้นการท่องเที่ยวในทุกรูปแบบ

T₂ คือ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งเป็นภาวะที่เกิดการลดลงของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ จึงทำให้ผู้บริโภคลดการใช้จ่ายลง รวมถึงทำให้สัดส่วนนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติลดลงตามไปด้วย กระทั่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจภาคบริการ

T₃ คือ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อการทำธุรกรรมออนไลน์ ทั้งผู้ประกอบการและลูกค้า โดยเฉพาะกลุ่มวิสาหกิจชุมชนที่มีสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้สูงอายุและขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

T₄ คือ ผลกระทบการดำเนินงานภาครัฐ ได้แก่ (1) ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐมีความทับซ้อนและไม่สามารถบูรณาการทั้งการทำงานและงบประมาณได้ (2) ระบบลงทะเบียนและบันทึกข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงานภาครัฐมีความยุ่งยากต่อการใช้งาน จึงส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการที่ยังขาดทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี (3) การดำเนินโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขนาดใหญ่ของหน่วยงานรัฐมีการออกแบบที่ไม่กลมกลืนกับบริบทของพื้นที่ และ (4) การผลักดันการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนให้กลายเป็นชุมชนต้นแบบเร็วเกินไป ทำให้ชุมชนตั้งรับไม่ทัน

T₅ คือ การรับรู้ทางสังคมต่อการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ไม่สอดคล้องกับบริบทจริง ได้แก่ (1) ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนของสังคมที่มีต่อหลักการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน (2) ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวที่มีต่อ

คุณภาพการบริการสูงกว่าความเป็นจริง และ (3) มุมมองการพัฒนาที่มาจากภายนอกพื้นที่ (กลุ่มทุนขนาดใหญ่) ที่พยายามปรับเปลี่ยนบริบทของชุมชนให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงธุรกิจมากเกินไป ซึ่งทำให้ขัดแย้งกับบริบทและเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

T₆ คือ โรคระบาดโควิด-19 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดโควิด-19 ส่งผลทำให้การท่องเที่ยวและกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่างๆ ต้องหยุดชะงัก ซึ่งกลุ่มธุรกิจในพื้นที่ท่องเที่ยวก็ได้รับผลกระทบโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นการขาดรายได้ การขาดสภาพคล่อง และมีหนี้สิน กระทั่งส่งผลกระทบต่อการอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจ

T₇ คือ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เนื่องจากภัยพิบัติทางธรรมชาติต่างๆ ล้วนส่งผลทำให้กิจกรรมการท่องเที่ยวต่างๆ ขยับเคลื่อนต่อไปไม่ได้ และเมื่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่างๆ ต้องหยุดไป ย่อมส่งผลกระทบต่อการค้าบริการในแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ โดยตรง

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ได้มาจากการวิเคราะห์สวอตข้างต้น ในลำดับต่อมาจึงนำข้อมูลเข้าสู่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS matrix (Wehrich, 1982) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใหม่ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 3 TOWS Matrix กับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน

ประเภทกลยุทธ์	TOWS Matrix
1. กลยุทธ์เชิงรุก คือ การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส	SO
1.1 มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน โดยใช้วัตถุดิบภายในชุมชน	S ₁ , S ₂ , S ₃ , O ₂ , O ₄
1.2 มุ่งทำการตลาดเพื่อแสวงหาลูกค้าใหม่ผ่านช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น โดยนำเสนอเนื้อหาที่ดึงดูดใจ สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าขนาดใหญ่ รวมถึงขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มหน่วยงานที่มีจำนวนการสั่งซื้อสินค้าสูงมาก	S ₁ , S ₂ , O ₁ , O ₄ , O ₅
1.3 มุ่งพัฒนาเครือข่ายธุรกิจในลักษณะพันธมิตรให้มีความแข็งแกร่ง และร่วมขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาการท่องเที่ยวกับทุกภาคฝ่าย (ภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชน)	S ₂ , S ₃ , O ₃ , O ₄ , O ₆ , O ₇
2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ การใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม	ST
2.1 รักษามาตรฐานสินค้าบริการและออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวเพิ่มเติมเพื่อขยายฐานลูกค้า	S ₁ , S ₂ , S ₃ , T ₁ , T ₅
2.2 มุ่งลงทุนทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาให้กลายเป็นรายได้บนพื้นฐานแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่คำนึงถึงความสมดุลระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	S ₁ , S ₂ , S ₃ , T ₁ , T ₄ , T ₅
2.3 จัดให้มีบริการการท่องเที่ยวแบบวิถีปกติใหม่ ที่คำนึงถึงความปลอดภัยด้านสุขภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นทั้งฝ่ายผู้ให้บริการและผู้รับบริการ	S ₁ , S ₂ , T ₂ , T ₆
2.4 ส่งเสริมเครือข่ายผู้ประกอบการเพื่อร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนในพื้นที่ เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่	S ₂ , S ₃ , T ₁ , T ₂ , T ₄ , T ₅

ตารางที่ 3 TOWS Matrix กับกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจภาคบริการในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน (ต่อ)

ประเภทกลยุทธ์	TOWS Matrix
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ การใช้โอกาสจุดอ่อน	WO
3.1 เพิ่มทักษะผู้ประกอบการในด้านการบริหารจัดการ การยกระดับมาตรฐานการให้บริการ และการทำการตลาดออนไลน์	$W_1, W_2, W_4, W_5, O_1, O_4, O_5, O_7$
3.2 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี และเน้นการประชาสัมพันธ์ เพื่อนำเสนอทางเลือกที่หลากหลายแก่นักท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น	$W_3, W_4, W_5, O_1, O_2, O_3, O_4, O_5, O_6, O_7$
3.3 แคนนำผู้ประกอบการมุ่งประสานงานกับส่วนงานราชการผ่านอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ อาทิ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต เพื่อรับทราบข้อมูลข่าวสารเชิงนโยบายที่รวดเร็วและทั่วถึง	$W_1, W_3, W_4, O_1, O_4, O_7$
3.4 เร่งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดที่ดึงดูดลูกค้ารุ่นใหม่ เพื่อกระตุ้นการแบ่งปันภาพและเช็กอินซื้อร้านบนสื่อสังคมออนไลน์	$W_3, W_4, W_5, O_1, O_2, O_4, O_5, O_7$
3.5 วิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวของกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (big data) เพื่อออกแบบสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น	$W_3, W_4, W_5, O_1, O_4, O_5, O_7$
4. กลยุทธ์เชิงรับ คือ การแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม	WT
4.1 ผู้ประกอบการและพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะทางเทคโนโลยี และการให้บริการที่ได้มาตรฐานสากล	$W_1, W_2, W_4, W_5, T_1, T_3, T_5$
4.2 ผู้ประกอบการติดตามนโยบายของสถาบันการเงินและขอรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานด้านการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจเพื่อเข้าถึงสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำ	$W_1, W_3, T_1, T_2, T_6, T_7$
4.3 ผลักดันผู้ประกอบการรุ่นใหม่เข้าร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชน	W_2, W_3, W_5, T_1, T_3
4.4 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความสับสนระหว่างปฏิบัติงาน	W_2, W_4, W_5, T_3
4.5 เผยแพร่ข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยชุมชนผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ การจัดแสดงสินค้า และช่องทางออนไลน์ ให้มากขึ้น	$W_2, W_3, W_5, T_1, T_2, T_5, T_6, T_7$
4.6 มีแนวทางป้องกันปัญหาด้านการทำธุรกรรมออนไลน์ เช่น ใช้การโอนเงินเข้าบัญชีสถานประกอบการโดยตรง และมีที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีคอยให้คำแนะนำ	W_4, T_3

การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาสถานการณ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชน จังหวัดพะเยา ที่ได้ประยุกต์ใช้ SWOT analysis ของ Humphrey (1960) และผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจภาคบริการ ที่ได้ประยุกต์ใช้ TOWS matrix ของ Weihrich (1982) โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ กระทั่งได้กลยุทธ์ในการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจภาคบริการ 4 ประเภท คือ (1) กลยุทธ์เชิงรุก การใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส เช่น มุ่งพัฒนาสินค้าเชิงสร้างสรรค์ที่สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน มุ่งทำการตลาดผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ และมุ่งพัฒนาเครือข่ายธุรกิจ ในลักษณะพันธมิตร (2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน การใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม เช่น รักษามาตรฐานสินค้าบริการ และสร้างกิจกรรมท่องเที่ยวเพิ่มเติม มุ่งแปลงทุนทางวัฒนธรรมให้กลายเป็นรายได้ จัดให้มีบริการการท่องเที่ยวแบบวิถีปกติใหม่ และส่งเสริมเครือข่ายผู้ประกอบการ เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน (3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข การใช้โอกาสลดจุดอ่อน เช่น เพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการแก่ผู้ประกอบการ จัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี มุ่งประสานงานกับส่วนราชการเพื่อขอรับความช่วยเหลือ เร่งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน และวิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวของกลุ่มเป้าหมาย และ (4) กลยุทธ์เชิงรับ การแก้ไขจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม เช่น เข้าฝึกอบรมเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยี ติดตามนโยบายของสถาบันการเงินและขอรับความช่วยเหลือ ผลักดันผู้ประกอบการรุ่นใหม่ให้เข้ามาร่วมพัฒนาการท่องเที่ยว โดยชุมชน ปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เผยแพร่ข้อมูลและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ยั่งยืน และมีแนวทางป้องกันปัญหาด้านการทำธุรกรรมออนไลน์

ผลการศึกษาข้างต้นมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแนวทางการบริหารจัดการการท่องเที่ยว โดยชุมชนอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ พิจารณาได้จากผลการวิจัยหลายๆ เรื่อง เช่น การจัดการการท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืน ในพื้นที่ป่าชายเลนคลองโคน จังหวัดสมุทรสงคราม โดย Sertsri and Buasorn (2017)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพแบบบูรณาการอย่างยั่งยืนในกรุงเทพมหานคร โดย Boonchuai and Dhamabutra (2019) การศึกษาการบริหารจัดการการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดย Büyüközkan et al. (2021) การศึกษาศักยภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในเขตอุทยาน ประเทศตุรกี โดย Özgerişi and Karahan (2021) และการศึกษาศักยภาพด้านการท่องเที่ยวบนพื้นที่สูงทางไกลในประเทศแอลจีเรีย โดย Kelfaoui et al. (2021)

อย่างไรก็ตาม แนวทางการศึกษาสถานการณ์การดำเนินธุรกิจโดยใช้ SWOT analysis และผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจโดยใช้ TOWS matrix นั้น เป็นเพียงเครื่องมือทางกลยุทธ์หนึ่งจากหลากหลายเครื่องมือที่ผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในธุรกิจหรือองค์กรของตนได้ ทั้งนี้ การใช้เครื่องมือดังกล่าวให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างถูกต้อง ชัดเจน และครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขั้นตอนของการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นเข้าสู่ขั้นตอนของการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการออกแบบกลยุทธ์ หลังจากนั้น จึงนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งมีการกำกับ การติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้หรือต่อยอดการศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องในชุมชนอื่นๆ
2. ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่การวิจัยเชิงคุณภาพยังไม่สามารถตอบคำถามได้ เช่น ปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวที่มีต่อสินค้าและบริการ ในแหล่งการท่องเที่ยวโดยชุมชน และปัจจัยเชิงโครงสร้างของการส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจภาคบริการ ในแหล่งท่องเที่ยวโดยชุมชนมีอะไรบ้าง เป็นต้น
3. เนื่องจากการวิจัยนี้เลือกใช้เครื่องมือทางกลยุทธ์เพียง 2 ชนิด คือ SWOT analysis และ TOWS matrix ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปอาจทำการศึกษาเปรียบเทียบการใช้เครื่องมือทางกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน หรืออาจทำ

การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ที่มีบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อวิเคราะห์ว่าสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางกลยุทธ์แบบเดียวกันได้หรือไม่

บรรณานุกรม

- Boonchuai, J., & Dhamabutra, P. (2019). Phæn yutthasāt phūā phatthanākān thōngthīeo choēng sukkhaphāp bāep būrānākān yāng yangyūn nai Krung Thēp Mahā Nakhōn prathēt Thai [Strategic plan for integrated sustainable health tourism development in Bangkok, Thailand]. *Humanities, Social Sciences and Arts*, 12(1), 68-84.
- Büyükközan, G., Mukul, E., & Kongar, E. (2021). Health tourism strategy selection via SWOT analysis and integrated hesitant fuzzy linguistic AHP-MABAC approach. *Socio-Economic Planning Sciences*, 74, 100929.
- Humphrey, A. (1960). *The SWOT analysis method*. Mento Park, CA: Stanford Research Institute.
- Kelfaoui, A., Rezzaz, A., & Kherrou, L. (2021). Revitalization of mountain rural tourism as a tool for sustainable local development in Kabylie (Algeria). The case of Yakouren municipality. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 34(1), 112-125.
- Kulakoglu-Dilek, N., Kizilirmak, I., & Dilek, S. E. (2018). Virtual reality of just reality? A SWOT analysis of the tourism industry. *Journal of Tourismology*, 4(1), 67-74.
- Ministry of Tourism and Sports. (2020). Sathiti nakthōngthīeo phāinai prathēt pī (chamnæk tām phūmiphāk læ chāngwat) : Sathiti nakthōngthīeo phāinai prathēt Q - Q pī (prathēt) [Domestic tourism statistics Q1-Q4 (Classify by region and province)]. Retrieved April 29, 2020, from https://www.mots.go.th/more_news_new.php?cid=618
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145-1154.
- National News Bureau of Thailand. (2018). Botkhwām: Nayōbāi phlak dan nakthōngthīeo dōenthāng chāk mūāng lak sū mūāng rōng [Tourism policy: Connecting the major cities and distributing income to minor citites]. Retrieved April 29, 2020, from https://thainews.prd.go.th/th/news/print_news/WNRPT6109100010001
- Office of Phayao Province. (2018). Phæn phatthana chāngwat Phayao (Phō.Sō. s ō n g p h a n h ā r ō i h o k s i p ‘ e t s ō ngphanhārōihoksipha) chabap thopthuan pracham pī Phō.Sō. s ō ngphanhārōihoksipsam [Phayao provincial development plan (2018 - 2022): Annual review edition 2020]. Retrieved April 29, 2020, from <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER66/DRAWER028/GENERAL/DATA0000/00000715.PDF>
- Office of the Permanent Secretary of Ministry of Tourism and Sports. (2017). Rāīngān chabap sombūn (final report) khōngkān chāt phæn patibatkān khaphklūān kānphatthana thōngthīeo dōi chumchon yāng yangyūn læ sāngsan [Final report: Making an action plan to drive sustainably and creatively community-based tourism]. Retrieved April 29, 2020, from https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/secretary/download/PDF/12_App2_Data_CBTDec2017_North_84.pdf

- Özgeriş, M., & Karahan, F. (2021). Use of geopark resource values for a sustainable tourism: A case study from Turkey (Cittaslow Uzundere). *Environment, Development and Sustainability*, 23, 4270-4284.
- Sertsri, S., & Buasorn, P. (2017). Nǣothāng kā̄nchatkā̄ thō̄ngthīeo yā̄ng yangyūn nai chumchon khlōng khō̄n ‘Amphœ̄ Mū̄ang chāngwat Samut Songkhrām [Sustainable tourism management in Klongkone community, Mueng district, Samutsongkhram province]. *The Journal of Faculty of Applied Arts*, 10(2), 109-117.
- Tourism Authority of Thailand. (2018). TAT review: Kā̄nthō̄ngthīeo dōi chumchon withī Thai kē̄kai yā̄ng yangyūn [Review of the issue of promoting community-based tourism (community based tourism). Retrieved April 29, 2020, from https://secretary.mots.go.th/ewtadmin/ewt/ga/download/article/article_20200416204840.pdf
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.