



บทสรุปผู้บริหารแผนวิสาหกิจ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570

วิสัยทัศน์
ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย
ในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน

สารบัญ

1	ความเป็นมาและวัตถุประสงค์โครงการ	6
1.1	ความเป็นมา	6
1.2	วัตถุประสงค์โครงการ	6
2	แผนการและแนวทางการดำเนินงาน	7
2.1	ขั้นตอนการดำเนินงาน	7
2.2	ขอบเขตและแนวทางการศึกษาและจัดทำแผนวิสาหกิจ	7
3	ผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2560-2565	8
3.1	ผลประโยชน์องค์กร	8
3.2	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์	8
4	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)	9
4.1	การวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายในองค์กร	9
4.1.1	สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.	9
4.1.2	สรุปประเด็นทิศทางและแนวทางที่ได้จากการศึกษาแผนแม่บทองค์กร	10
4.1.3	สรุปประเด็นจากแนวนโยบายผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 25 ก.พ. 2564	11
4.1.4	ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ และด้านบุคลากรของ ททท.	12
4.1.5	การวิเคราะห์ความสอดคล้องปัจจัยสำคัญภายในองค์กร 7 ประการ (McKinsey 7s Framework)	12
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายนอกองค์กร	14
4.2.1	สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend) ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ตลาด การแข่งขันพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ	14
4.3	สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับโลก และการท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply	20
4.3.1	สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับโลก	20
4.3.2	สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย	21
5	การจัดเก็บความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.	30
5.1	การวิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดลำดับความสำคัญ	30
5.1.1	แนวทางการระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อจัดเก็บความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นสำหรับใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ททท.	30
5.1.2	สรุปความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	31
6	การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT	32
6.1	ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	32
7	การวิเคราะห์และระบุความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก (SA, SC, CC)	35
7.1	TOWS Matrix และการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA, SC)	35
7.2	สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency)	36
8	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)	37
9	การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	38
9.1	การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และเป้าหมายในแต่ละระยะ	38
9.2	การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน	40
9.2.1	Business Model Canvas ปี 2566	40
9.2.2	Business Model Canvas ปี 2567-2568	41
9.2.3	Business Model Canvas ปี 2569-2570	42

9.3 การระบุโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) และความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk).....	43
9.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning	45
9.4.1 Best Case Scenario (หน่วย : ล้านบาท)	45
9.4.2 Base Case Scenario (หน่วย : ล้านบาท).....	47
9.4.3 Worst Case Scenario (หน่วย : ล้านบาท).....	49
10 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ททท. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570).....	51
10.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม.....	51
10.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์.....	53
10.2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	53
10.2.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	54
10.2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	55
10.1 วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO	60
10.1.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map.....	60
11 การทบทวน วิเคราะห์ และออกแบบระบบงาน (Work Systems)	61
11.1 ระบบงานและกระบวนการทำงานที่รองรับการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570	61
12 แผนงาน/โครงการ.....	62
12.1 แผนงาน/โครงการภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1-3.....	62
13 งบประมาณ	63
13.1 การแจกแจงงบประมาณสำหรับปี 2566	63
13.2 สัดส่วนงบประมาณในปี 2566 - 2570.....	65
13.3 คำอธิบายหมวดหมู่งบประมาณ	66



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 : ขอบเขตและแนวทางการศึกษาและจัดทำแผนวิสาหกิจ.....	7
ภาพที่ 2 : คะแนนรวมของ ททท. ย้อนหลัง 4 ปี.....	8
ภาพที่ 3 : สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.	9
ภาพที่ 4 : แผนภาพระบบและกระบวนการทำงานของ ททท. ปี 2563	12
ภาพที่ 5 : กรอบแนวคิด 7s (McKinsey 7s Framework).....	12
ภาพที่ 6 : การวิเคราะห์ McKinsey 7s	13
ภาพที่ 7 : สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend).....	14
ภาพที่ 8 : Value-led Tourism.....	15
ภาพที่ 9 : การใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	16
ภาพที่ 10 : ประโยชน์และเป้าหมายของการท่องเที่ยวอัจฉริยะ (Smart Tourism)	17
ภาพที่ 11 : ทิศทางการปรับเปลี่ยนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	18
ภาพที่ 12 : หนังสือเดินทางสุขภาพแบบดิจิทัล ระบบยืนยันตัว และใบรับรองมาตรฐาน.....	18
ภาพที่ 13 : รูปแบบการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอดีตและอนาคต.....	19
ภาพที่ 14 : ความสอดคล้องระหว่างเกณฑ์ของสภาการท่องเที่ยวยั่งยืนระดับโลก (GSTC) และ SDGs	19
ภาพที่ 15 : บทบาทของ DMO	20
ภาพที่ 16 : GDP YOY Growth ปี 2563	20
ภาพที่ 17 : การฟื้นตัวของการท่องเที่ยว.....	21
ภาพที่ 18 : อันดับประเทศที่มีดัชนี TTCI สูงสุด (ระดับโลก และระดับเอเชีย-แปซิฟิก).....	23
ภาพที่ 19 : ดัชนี TTCI ของไทยย้อนหลัง 3 ปี แยกตามหมวดย่อย	23
ภาพที่ 20 : คะแนน TTCI ด้านความปลอดภัย (Safety & Security) ของประเทศไทย ปี 2562.....	26
ภาพที่ 21 : การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยด้วย Five Forces.....	27
ภาพที่ 22 : เกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking) ของ ททท.....	27
ภาพที่ 23 : แนวคิดการพัฒนองค์กร ในอนาคต	29
ภาพที่ 24 : องค์ประกอบในการเป็น Future Organization	29
ภาพที่ 25 : แนวทางการระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว.....	30
ภาพที่ 26 : สรุปความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	31
ภาพที่ 27 : คำอธิบายของเครื่องมือ VRIO.....	36
ภาพที่ 28 : การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency)	36
ภาพที่ 29 : ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)	37
ภาพที่ 30 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรม.....	38
ภาพที่ 31 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการพัฒนาองค์กร.....	39
ภาพที่ 32 : Business Model Canvas ปี 2566 (ระยะสั้น)	40
ภาพที่ 33 : Business Model Canvas ปี 2567-2568 (ระยะกลาง).....	41
ภาพที่ 34 : Business Model Canvas ปี 2569-2570 (ระยะยาว).....	42
ภาพที่ 35 : แนวทางการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities).....	43
ภาพที่ 36 : โอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) และความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk).....	44
ภาพที่ 37 : วิสัยทัศน์ ททท. พ.ศ. 2566-2570	51
ภาพที่ 38 : ค่านิยม TAT SPIRITS	51
ภาพที่ 39 : House Model วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของ ททท. พ.ศ. 2566-2570	52
ภาพที่ 42 : แนวคิดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	53
ภาพที่ 43 : แนวคิดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	54

ภาพที่ 44 : แนวคิดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	55
ภาพที่ 45 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์	56
ภาพที่ 46 : ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์	57
ภาพที่ 47 : แผนที่ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Strategy Map)	58
ภาพที่ 48 : ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับตัวชี้วัด (KPI Map)	59
ภาพที่ 49 : Risk Correlation Map	60
ภาพที่ 50 : แผนภาพระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. พ.ศ. 2566-2570	61

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 : ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์	8
ตารางที่ 2 : สรุปประเด็นสำคัญด้าน Demand Side และ Supply Side ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย	22
ตารางที่ 3 : สัดส่วนแรงงานต่างด้าวทักษะต่ำต่อแรงงานทั้งหมดในบริษัท (Dependency Ratio) แยกตามประเภทธุรกิจ	26
ตารางที่ 4 : สรุปการเปรียบเทียบระดับความสำคัญ การดำเนินงานที่โดดเด่น และกลุ่มเป้าหมายของคู่แข่ง	28
ตารางที่ 5 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มิติอุตสาหกรรม	33
ตารางที่ 6 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มิติองค์กร	34
ตารางที่ 7 : ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ในระดับอุตสาหกรรมและองค์กรของ ททท.	35
ตารางที่ 8 : ผลการคาดการณ์จาก Scenario Planning – Best Case Scenario	46
ตารางที่ 9 : ผลการคาดการณ์จาก Scenario Planning – Base Case Scenario	48
ตารางที่ 10 : ผลการคาดการณ์จาก Scenario Planning – Worst Case Scenario	50
ตารางที่ 11 : รายชื่อแผนงานของ ททท. พ.ศ. 2566-2570	62
ตารางที่ 12 : งบประมาณรวมของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	64
ตารางที่ 13 : สัดส่วนงบประมาณในปี 2566 - 2570	65
ตารางที่ 14 : คำอธิบายหมวดหมู่งบประมาณ	66



1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์โครงการ

1.1 ความเป็นมา

ตามกรอบของกฎหมายที่กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (แผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี) ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้เริ่มจัดทำแผนวิสาหกิจสำหรับหน่วยงานตั้งแต่ปี 2536 จนถึงปัจจุบัน (แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2560-2565) รวมทั้งสิ้น 6 ฉบับ เพื่อเป็นทั้งแนวทางของแผนเชิงกลยุทธ์การส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวของประเทศ และเป็นเครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ช่วยให้พนักงานมีกรอบทิศทางการดำเนินงานและรับทราบถึงบทบาทของตนในการสนับสนุนซึ่งกันและกัน และมีระบบงานและกระบวนการทำงานที่คอยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดังนั้น เพื่อให้มีความสอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติระยะ 5 ปี จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. ฉบับ พ.ศ. 2566-2570 เพื่อให้องค์กรมีกรอบทิศทางและเป้าหมายในระยะยาวที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และสร้างคุณค่าเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Stakeholders) รวมทั้งสามารถตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรมชาติ ประเทศสามารถแข่งขันในระบบเศรษฐกิจได้

1.2 วัตถุประสงค์โครงการ

- เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 ที่ตรงตามกรอบแนวนโยบายระดับประเทศและมีกรอบแนวทาง (Road Map) ในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (Core Activities) ที่สามารถเข้าสู่ระบบมาตรฐานสากลตามเกณฑ์ประเมินผลด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้าน Core Business Enablers และสามารถสร้างคุณค่าเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Stakeholders)
- เพื่อให้องค์กรมีแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถตอบสนองต่อความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งด้านการส่งเสริมตลาดท่องเที่ยวและด้านบริหารจัดการองค์กร
- เพื่อให้มีการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานสำหรับดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2564-2565 และมีระบบงานและกระบวนการทำงานที่คอยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570
- เพื่อเป็นหลักฐานทางเอกสารสำหรับใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.)



2 แผนการและแนวทางการดำเนินงาน

2.1 ขั้นตอนการดำเนินงาน

โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ประเด็นข้อมูลสำคัญ สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 โดยมีองค์ประกอบของแผน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ Strategy Map ยุทธศาสตร์แผนงาน/โครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัดทุกระดับที่สามารถวัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้ นอกจากนี้ ยังแสดงความเชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรสู่ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร และการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องของ ททท.

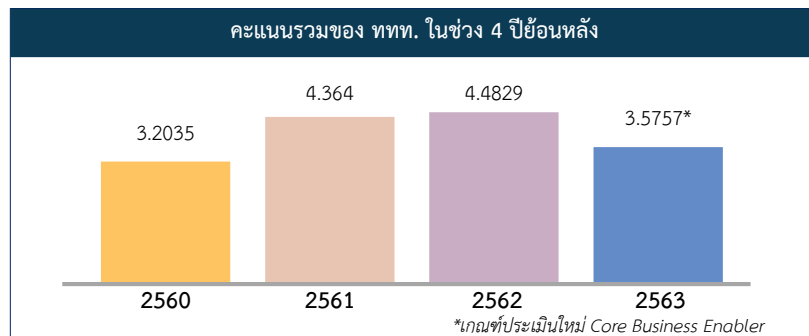
2.2 ขอบเขตและแนวทางการศึกษาและจัดทำแผนวิสาหกิจ

1	ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าสำคัญ	2	ระบุ SWOT และองค์ประกอบที่สำคัญ	3	จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมายและความเชื่อมโยงที่สำคัญ	4	ออกแบบระบบงานและกระบวนการ														
1.1 วางแผนการดำเนินงาน ระยะเวลา และขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการและประเด็นข้อมูลสำคัญที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ	2.1 วิเคราะห์และระบุ SWOT ทั้งปัจจัยเชิงบวกและเชิงลบ รวมถึงจัดลำดับความสำคัญ	3.1 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของ ททท. เพื่อกำหนดทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และ Strategic Positioning (Workshop #1 Vision Formulation)	4.1 วิเคราะห์ และทบทวนระบบงานและกระบวนการในปัจจุบันของ ททท. โดยใช้ข้อมูลระบบงานและกระบวนการ การกำหนดและตัวชี้วัดเป็นปัจจัยนำเข้า พร้อมทั้งข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อออกแบบระบบงานและกระบวนการ จัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดระบบงานและกระบวนการที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ปี 2564-2565 และแผนวิสาหกิจ ปี 2566-2570	1.2 ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend) ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ตลาด การแข่งขัน พฤติกรรมและความนิยมลูกค้า ภาวะเปื่อยและข้อบังคับ สถานการณ์อุตสาหกรรมระดับโลกและในประเทศ ด้าน D&S คู่แข่ง/คู่เทียบในและนอกอุตสาหกรรม	2.2 วิเคราะห์และระบุความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลัก (ความสามารถพิเศษขององค์กรที่จำเป็นในระยะสั้นและระยะยาว)	3.2 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ (Workshop #2 SO & SI Formulation)	4.2 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการกำหนดกระบวนการ และ/หรือโครงสร้าง/หน่วยงานที่จำเป็นในการดำเนินงานและสอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการ เพื่อสนับสนุนแผนวิสาหกิจ ปี 2566-2570	1.3 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อทบทวนและยืนยันวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ Strategy Map ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดและเป้าหมายทุกระดับ (Workshop #4 SO, SI, KPI & Target)	2.3 วิเคราะห์ความเสี่ยง ตามแนวทาง COSO	3.3 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางและแผนยุทธศาสตร์ของ ททท. (Workshop #3 Stakeholder Workshop)	4.3 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการกำหนดกระบวนการ และ/หรือโครงสร้าง/หน่วยงานที่จำเป็นในการดำเนินงานและสอดคล้องกับระบบงานและกระบวนการ เพื่อสนับสนุนแผนวิสาหกิจ ปี 2566-2570	2.4 วิเคราะห์และระบุปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)	3.4 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อทบทวนและยืนยันวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ Strategy Map ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Workshop #6 Project List Identification)	2.5 วิเคราะห์และระบุ Strategic Positioning ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมทั้งเป้าหมายในแต่ละระยะ เพื่อให้ครอบคลุมระยะเวลาที่ชัดเจน	3.5 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ ตามแนวทาง COSO ที่ครอบคลุมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Workshop #5 Strategy-level Risk Identification)	2.6 วิเคราะห์และกำหนด Business Model รวมทั้งระบุ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk ที่สอดคล้องและรองรับ Strategic Positioning และ Scenario Planning แต่ละ Scenario	3.6 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อจัดทำแผนงาน/โครงการ งบประมาณ และตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Workshop #6 Project List Identification)	2.7 วิเคราะห์และจัดทำ Scenario Planning เพื่อประมาณการผลสำเร็จ โดยกำหนดแต่ละสถานการณ์และนำมาประยุกต์กับยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ในแต่ละ Scenario เพื่อมุ่งสู่ Best Case และป้องกันไม่ให้เกิด Worst Case รวมทั้งวิเคราะห์ Cost-Benefit ในแต่ละ Scenario	3.7 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ ททท. ระยะ 5 ปี (ปี 2566-2570) ซึ่งครอบคลุมด้านการส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวและด้านการบริหารจัดการองค์กร และแสดงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญตามขอบเขตของงานและเกณฑ์การประเมิน SE-AM รวมทั้งดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำของ ททท.	2.8 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อทบทวนและยืนยันวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ Strategy Map ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Workshop #6 Project List Identification)	2.9 จัด Workshop/ประชุม/ประชุมออนไลน์ ร่วมกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องของ ททท. เพื่อทบทวนและยืนยันวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ Strategy Map ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดและเป้าหมาย (Workshop #6 Project List Identification)

ภาพที่ 1 : ขอบเขตและแนวทางการศึกษาและจัดทำแผนวิสาหกิจ

3 ผลวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2560-2565

3.1 ผลประเมินองค์กร



ภาพที่ 2 : คะแนนรวมของ ททท. ย้อนหลัง 4 ปี

ผลประเมินองค์กรในภาพรวม ททท. ได้คะแนน 3.5757 ซึ่งเป็นผลที่พิจารณาระหว่างการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการองค์กร/กระบวนการ และผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ/ผลลัพธ์ โดยในปี 2560-2562 ใช้เกณฑ์ SEPA และในปี 2563 ใช้เกณฑ์ประเมิน Core Business Enabler

3.2 ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์

KPI : 1. อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศสูงสุด (ข้อมูลจาก UNWTO)			
ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
1 ใน 10	1 ใน 10	1 ใน 7	1 ใน 6
(ผล = อันดับ 4)	(ผล = อันดับ 4)	(ผล = อันดับ 4)	
KPI : 2. อัตราการเติบโตของรายได้จากการท่องเที่ยวรวม			
ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562*	ปี 2563
-	ร้อยละ 10	ร้อยละ 9.5	ร้อยละ 10
(ผล = ร้อยละ 11.91)	(ผล = ร้อยละ 4.49)	(ผล = ร้อยละ 1.56)	(ผล = ร้อยละ - 70.95)
* ปรับเป้าหมายเป็น ร้อยละ 9.5 ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2562 (จากเดิมร้อยละ 10)			
KPI : 3. รักษาสัดส่วนรายได้ทางการท่องเที่ยวจากคนไทยต่อรายได้รวมทางการท่องเที่ยว			
ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
ไม่น้อยกว่า	ไม่น้อยกว่า	ไม่น้อยกว่า	ไม่น้อยกว่า
ร้อยละ 33	ร้อยละ 33	ร้อยละ 33	ร้อยละ 33
(ผล = ร้อยละ 35)	(ผล = ร้อยละ 36)	(ผล = ร้อยละ 36)	(ผล = ร้อยละ 59)
KPI : 4. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ			
ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
3.80	3.85	3.90	3.95
(ผล = 3.2035)	(ผล = 4.3640)	(ผล = 4.4829)	(ผล = 3.5757)

หมายเหตุ : ปี 2563 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ได้มีการปรับปรุงระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) เป็นเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)

ตารางที่ 1 : ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์

4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายในองค์กร

4.1.1 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.



ภาพที่ 3 : สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.

4.1.2 สรุปประเด็นทิศทางและแนวทางที่ได้จากการศึกษาแผนแม่บทองค์กร

จากแผนแม่บทองค์กรจำนวน 15 แผน สามารถสรุปประเด็นออกมาเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านโครงสร้าง ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านบุคลากร

- ททท. ยังขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาการทำงานและการเติบโตของบุคลากร ททท. จึงต้องสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการกล้าแสดงความคิดเห็น ให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ททท. ควรพัฒนาหลักสูตรการอบรมบุคลากรให้มีรูปแบบการเรียนรู้ให้เน้นการปฏิบัติจริง (Action Learning) เรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) มากขึ้น
- ททท. ควรอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีความตระหนักรู้และมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้อย่างรวดเร็ว
- มิตินี้ความพร้อมด้านดิจิทัลของ ททท. และทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลของพนักงานอยู่ในระดับกำลังพัฒนา โดยต้องปรับปรุง 3 ด้านหลัก ได้แก่ วัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และความเชี่ยวชาญข้อมูลสารสนเทศ (Data Driven)

ด้านโครงสร้าง

- โครงสร้างการทำงานของ ททท. เป็นแบบ Functional-based ซึ่งไม่เอื้อต่อการทำงานข้ามฝ่าย ททท. จึงควรผลักดันการทำงานในลักษณะ Cross-function เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน
- ททท. ยังขาดการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่าง ททท. กับหน่วยงานภายนอก จึงควรผลักดันการพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลที่เป็นศูนย์กลาง ที่ง่ายต่อการเข้าถึงและทุกคนสามารถใช้ร่วมกันได้เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาเพื่อใช้ต่อ

- โครงสร้างการสื่อสารภายในของ ททท. ยังขาดการบูรณาการ ส่งผลให้ผลการรับสารสำคัญหรือเนื้อหาอาจผิดพลาด ททท. จึงควรผลักดันให้มีการปรับโครงสร้างการสื่อสารภายในและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะการสื่อสาร

ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

- ระบบสารสนเทศปัจจุบันของ ททท. ยังขาดการบูรณาการที่ดีส่งผลให้การทำงานที่ต้องมีการเชื่อมโยงกันยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ททท. จึงควรเน้นการพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลที่จำเป็น
- ททท. ยังขาดเทคโนโลยีที่สนับสนุนการพัฒนาข้อมูลด้านความต้องการของตลาดท่องเที่ยวเชิงลึก และการทำการตลาดดิจิทัลเชิงรุก ททท. จึงควรเสริมสร้างความสามารถการแข่งขันด้วย Big Data
- ททท. ควรมีการผลักดันให้เกิดการสร้างพื้นที่เปิดสำหรับการรังสรรค์และเร่งรัดการพัฒนานวัตกรรมทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์
- จากข้อมูลการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) ของ ททท. พบว่า มีการกำหนดแนวทางการเปลี่ยนผ่าน ททท. ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงด้วยการพัฒนา Digital Marketing Platform และพัฒนา Digital Workplace Platform ที่ทำงานด้วยข้อมูลเชิงลึก โดยในการออกแบบสถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต ททท. จึงจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลและทำให้ระบบสารสนเทศต่างระบบทำงานร่วมกันทั้งหมด 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ พัฒนาและใช้ EA ชุดข้อมูลและมาตรฐาน ส่งเสริมบุคลากร และจัดทำยุทธศาสตร์ข้อมูล



ด้านสิ่งแวดล้อม

- ททท. ควรจัดให้มีการกำหนดนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงาน และแผนแม่บทด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการทำงาน (CSR in Process) รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีและแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม

ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ททท. ควรมีแนวทางในการจัดทำ Stakeholder Profile ที่เป็นระบบ เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้

ในการยกระดับความสัมพันธ์และบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ซึ่ง ททท. ยังขาดแนวทางในการติดตามและประเมินผลในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกแผนปฏิบัติการประจำปีของสายงาน

- ททท. ควรปรับปรุงให้แผนกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ามีเนื้อหาที่บูรณาการตามบริบทด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ทั้งบริบทการจำแนกลูกค้า การรับฟัง การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และการบริการสนับสนุนลูกค้า

4.1.3 สรุปประเด็นจากแนวนโยบายผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 25 ก.พ. 2564

ททท. ได้มีการรับนโยบายจากผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย โดยมุ่งเน้นในเรื่องของการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว การกำหนดและทบทวนเป้าหมายที่เหมาะสม การกำหนด DNA และยุทธศาสตร์การตลาดสำหรับการท่องเที่ยวไทยในอนาคต โดยแบ่งออกเป็น 4 เรื่องหลักภายใต้กรอบแนวคิด “Life is better when you are travelling : คำนึงถึงความสุขที่เกิดขึ้นจากการเดินทางของนักท่องเที่ยว” ดังนี้

1. ล้มแล้วลุกไว

- สถานการณ์การท่องเที่ยวของไทยฟื้นตัวช้ากว่าหลายประเทศ เพราะมีการพึ่งพาการท่องเที่ยวมากเกินไป
- ต้องทำให้การท่องเที่ยวของไทยกลับมาไวกว่าที่คาดการณ์ โดยมุ่งเน้นคุณภาพและยั่งยืน การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ มูลค่าสูง จัดการอุปทานส่วนเกินอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทิศทางเป้าหมาย (Missions)

- กระจายเป้าหมายการสร้างรายได้สำหรับแต่ละตลาด/กลุ่มเป้าหมายภายใต้เงื่อนไขและสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยวิธีการ/กิจกรรมที่แตกต่างกัน
- ทบทวน Customer’s Journey และพฤติกรรมนักท่องเที่ยวทั้ง Pre-During-Post Trip เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกับ Stakeholder
- เตรียมความพร้อมด้าน Supply Side โดยร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียวางแผนการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบใหม่

3. การท่องเที่ยวที่ปลอดภัยและแข็งแรง (ARRIVAL) ที่เป็น DNA ของการท่องเที่ยว

- Adaptive Resilience : การปรับตัว โดยให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการ

- Responsible Tourism : โครงสร้างการท่องเที่ยวเป็นกลไกในการพัฒนาที่ยั่งยืน (Empowering for Sustainable Tourism)
- Inclusive : ให้ความสำคัญกับการกระจายประโยชน์และการมีส่วนร่วม
- Value-based : ออกแบบการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง
- Amazing : ประเทศไทยต้องสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจ และสังคมภาคภูมิใจ
- Less for More : การเพิ่ม Spending per Trip และจำนวนกลุ่มเป้าหมาย

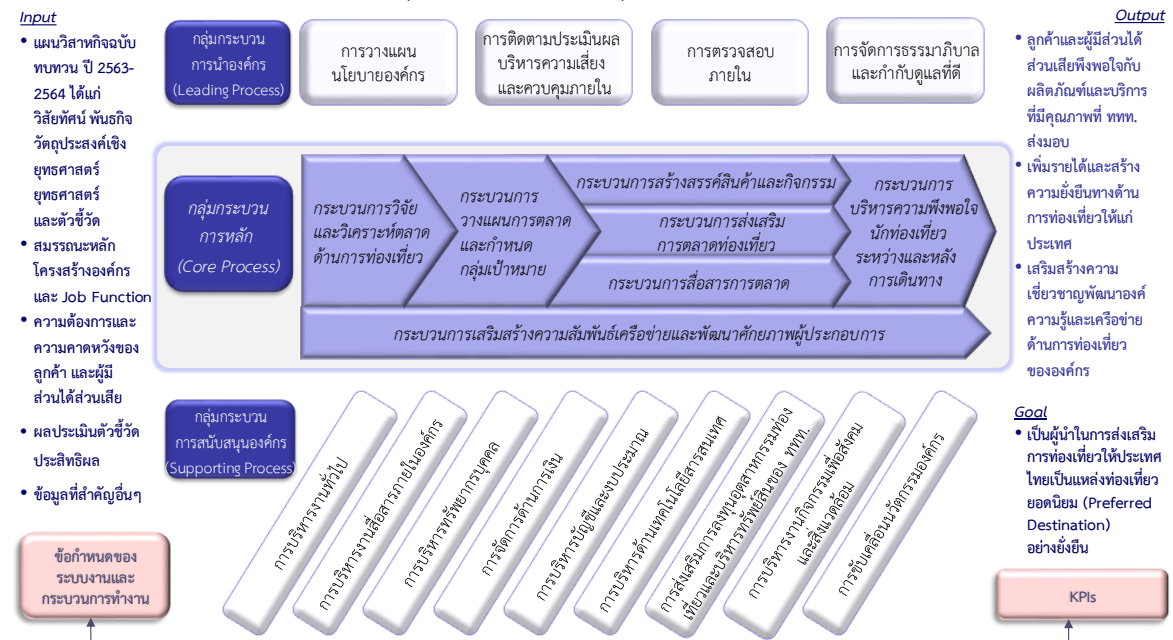
4. ยุทธศาสตร์การตลาดท่องเที่ยวไทยในอนาคต

- ปลุกกระแส มุ่งเน้นคนไทยให้ท่องเที่ยวในประเทศเป็นหลัก
- มั่นใจด้วยมาตรฐาน SHA (Trusted Destination)
- การใช้ประโยชน์จาก Platform และ Travel Technology
- กระตุ้นตลาดต่างประเทศกลุ่มความสนใจพิเศษ



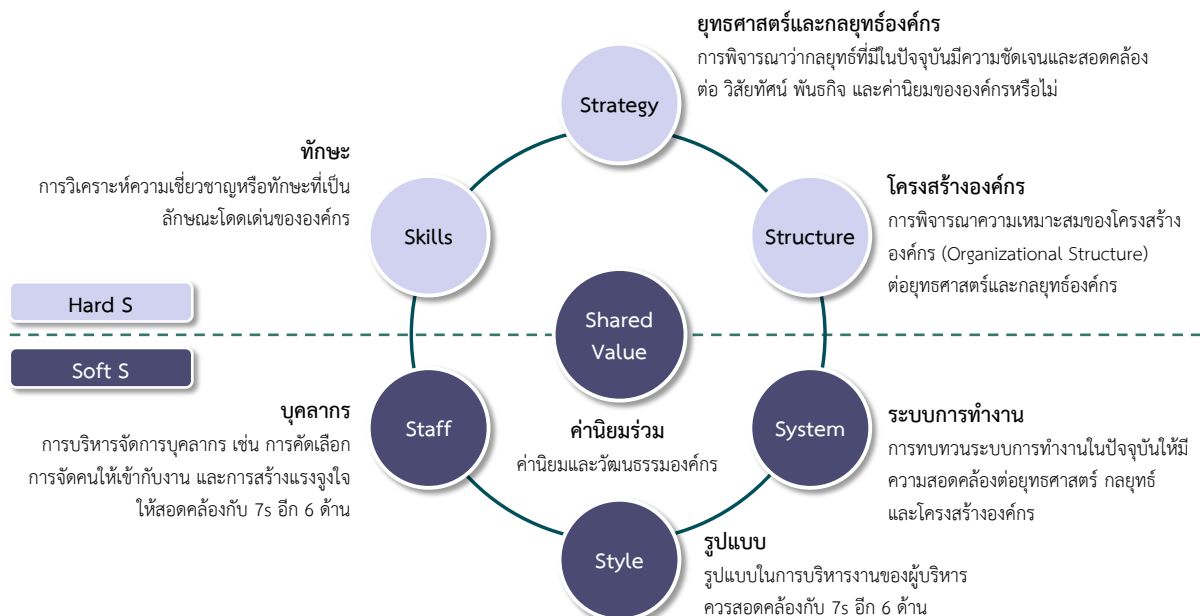
4.1.4 ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ และด้านบุคลากรของ ทพท.

ในปี 2563 ทพท. มีการดำเนินงานภายใต้กลุ่มกระบวนการนำองค์กรจำนวน 4 กระบวนการ กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) จำนวน 7 กระบวนการ และกลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กรจำนวน 9 กระบวนการ



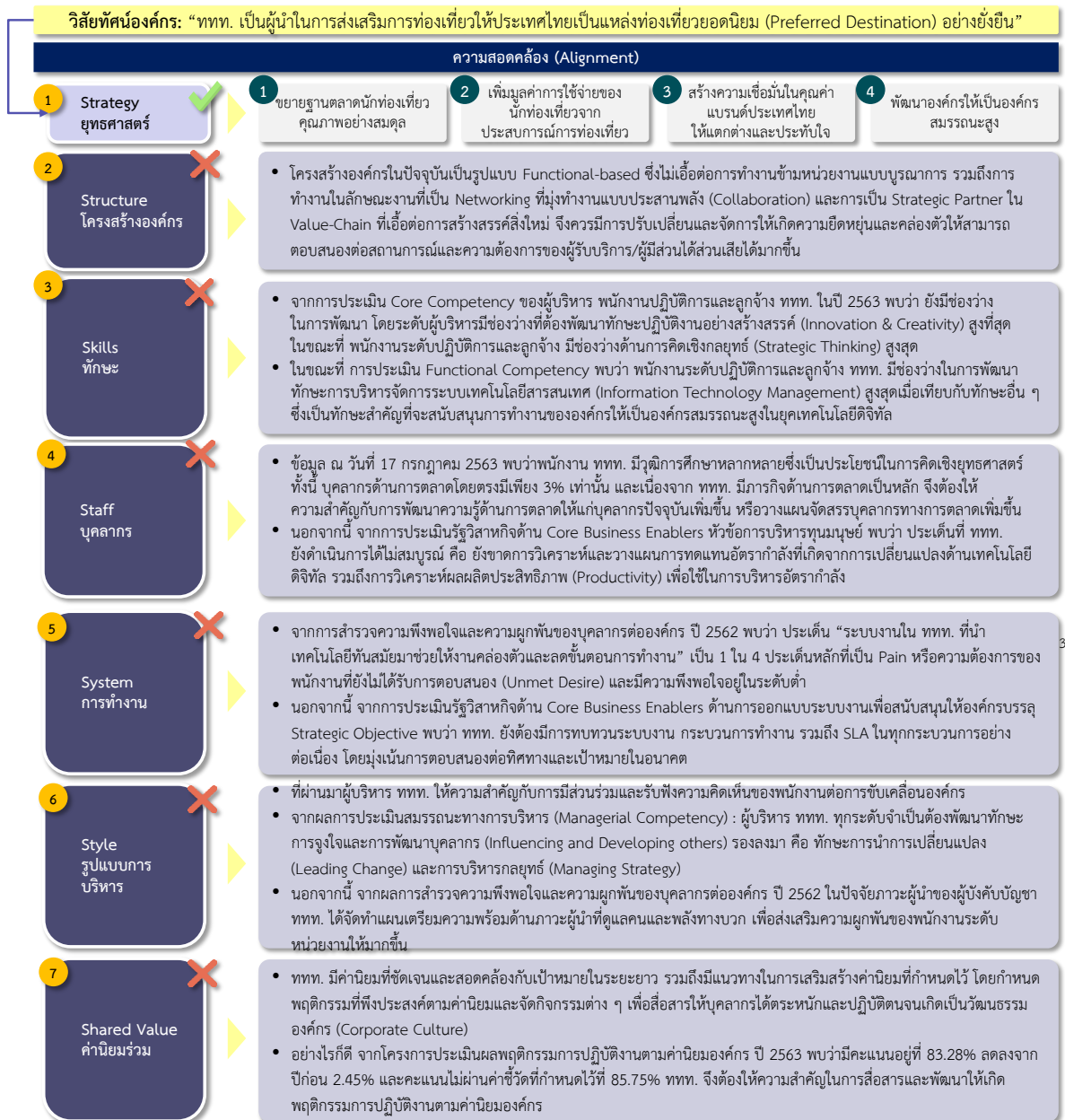
ที่มา : ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ของ ทพท. ประจำปี 2563
ภาพที่ 4 : แผนภาพระบบและกระบวนการทำงานของ ทพท. ปี 2563

4.1.5 การวิเคราะห์ความสอดคล้องปัจจัยสำคัญภายในองค์กร 7 ประการ (McKinsey 7s Framework)



ที่มา : รายงานการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ ทพท. ปีงบประมาณ 2562, โครงการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ทพท. เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) (2562)
ภาพที่ 5 : กรอบแนวคิด 7s (McKinsey 7s Framework)

กรอบแนวคิด 7s (McKinsey 7s Framework) เป็นแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) 7 ด้าน ที่มีส่วนสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์จะชี้ให้เห็นช่องว่างในการพัฒนานำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรได้



ที่มา : แผนวิสาหกิจ ทพท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2565, โครงการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ทพท. เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) (2562), ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ปี 2563, แผนบริหารและพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ทพท. พ.ศ. 2558-2564 (ฉบับทบทวน 2564-2565), โครงการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2562

ภาพที่ 6 : การวิเคราะห์ McKinsey 7s

จากการวิเคราะห์ ปัจจัย 7 ด้าน พบว่า มีเพียงยุทธศาสตร์ (Strategy) ขององค์กรที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อย่างไรก็ดี ในปัจจัยอื่น ๆ อีก 6 ด้าน พบว่า ในแต่ละปัจจัยยังมีความไม่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร สะท้อนให้เห็นช่องว่างในการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้ ทพท. สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดในวิสัยทัศน์องค์กรได้

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่สำคัญภายนอกองค์กร

4.2.1 สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend) ด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ตลาด การแข่งขันพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

พฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า

- ในระยะสั้น Senior Tourism อาจไม่เติบโตเท่าที่เคยคาดการณ์ในอดีต
- นักท่องเที่ยว FIT Experience & Niche เติบโตมาก หลายประเทศจึงมุ่งสู่การทำ การตลาดแบบ Hyper Personalization เพื่อเจาะรายบุคคล เนื่องจากความต้องการที่ไม่เหมือนกันของนักท่องเที่ยวแต่ละคน
- กลุ่ม Middle Class & Knowledge Society มีความต้องการในแง่ Local Experience มากขึ้น
- Social Media เป็นช่องทางที่นิยมสูงสุดและส่งผลการตัดสินใจท่องเที่ยวมากที่สุด
- นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับเรื่อง Health & Hygiene ระหว่างการเดินทาง

ความยั่งยืน

- การร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ พัฒนาไปสู่ความยั่งยืน (Collaboration)
- การเติบโตของแหล่งท่องเที่ยวที่ไม่เท่าเทียม จะนำไปสู่ปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำ (Inequality)
- หลายประเทศมีการจัดตั้งองค์กรจัดการ ด้านการท่องเที่ยว (DMO) เพื่อให้สามารถ จัดการแหล่งท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม และมุ่งสู่การกระจายนักท่องเที่ยว และสร้าง Balanced Tourism
- การพึ่งพารายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว หรือนักท่องเที่ยวเพียงกลุ่มเดียว ส่งผลกระทบ ทางเศรษฐกิจได้สูงกว่า
- หลายประเทศมุ่งสู่การเป็น Low Carbon City โดยใช้พลังงานสะอาด

นวัตกรรมและเทคโนโลยี

- การพัฒนาการตลาด และสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยว ผ่านการใช้ Big Data มีแนวโน้มสูงขึ้น (Data in Tourism)
- หลายประเทศมุ่งสู่การพัฒนา Smart Tourism เพื่อตอบโจทย์ พฤติกรรมของนักท่องเที่ยว และสร้างความสมดุลทางการท่องเที่ยว
- การทำการตลาด โดยใช้ Marketing Advertising Analytic Tools ทำให้เกิดความแม่นยำในการเจาะกลุ่มและเข้าถึงนักท่องเที่ยวมากขึ้น
- นักท่องเที่ยวมีการใช้เทคโนโลยีตลอดการเดินทาง (Technology thru Customer Journey)

สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

- มาตรการป้องกันด้านสุขอนามัยในขั้นตอนระหว่าง การเดินทาง (Biometric, COVID-19 Vaccine Passport)
- การสร้างสมดุลระหว่างธุรกิจ Sharing Economy และธุรกิจท้องถิ่น

ตลาดและการแข่งขัน

- หลายประเทศหันไปพึ่งพานักท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้นใน ระยะสั้นถึงปานกลาง (DE Globalization)
- ความนิยมท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ไม่แออัด ทำให้ Emerging Destination ขยายตัว
- แต่ละประเทศปรับเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นกลุ่ม Mass เป็นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (Alternative Tourism)



ภาพที่ 7 : สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Megatrend)

● พฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า

Senior Tourism

นักท่องเที่ยวผู้สูงอายุที่เคยคาดการณ์ว่าจะเป็น Megatrend ของการท่องเที่ยวในอนาคตอาจจะซบเซาลง และใช้เวลานานกว่าจะกลับมาฟื้นตัว โดยหลังจากสถานการณ์ COVID-19 จะมีแนวโน้มการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้น เช่น

Multi-generation

สถานการณ์ COVID-19 ทำให้ครอบครัวอาจจะต้องแยกกันอยู่อาศัยเป็นช่วงเวลาหนึ่ง ทำให้ใช้เวลาด้วยกันน้อยลง มีการคาดการณ์ว่าหลังจากการแพร่ระบาดในช่วง 1-3 ปี ข้างหน้า Trend Multi-generation จะกลับมาและเป็นที่นิยมอันดับต้นๆ ของโลก ครอบครัวที่มี Multiple Generations จะมองหาจุดหมายปลายทางและประสบการณ์ที่ดีหลังภาวะวิกฤตดังกล่าว โดย 31% ของนักเดินทางระบุว่า การเดินทางครั้งต่อไปของพวกเขา กำลังถูกวางแผนโดยพื้นฐานของการต้องการใช้เวลาที่มีคุณภาพมากขึ้นกับครอบครัวที่ประกอบด้วยคนหลายรุ่น

FIT Tourism

การท่องเที่ยวแบบ FIT เริ่มเป็นที่นิยมในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เป็นผลจากการเติบโตของแพลตฟอร์มสำหรับการจองออนไลน์ เช่น TripAdvisor และ Airbnb Experiences ช่วยอำนวยความสะดวกในการจองให้นักท่องเที่ยวและเพิ่มความยืดหยุ่นในการกำหนดแผนการเดินทางเอง และยังมีแนวโน้มแพร่หลายมากขึ้นจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่เร่งทำให้การท่องเที่ยวแบบ FIT เป็นที่นิยมในนักท่องเที่ยวทุกวัย เนื่องจากความต้องการด้านความปลอดภัยและการลดความใกล้ชิดกับกลุ่มคนที่ไม่รู้จักมาก่อน

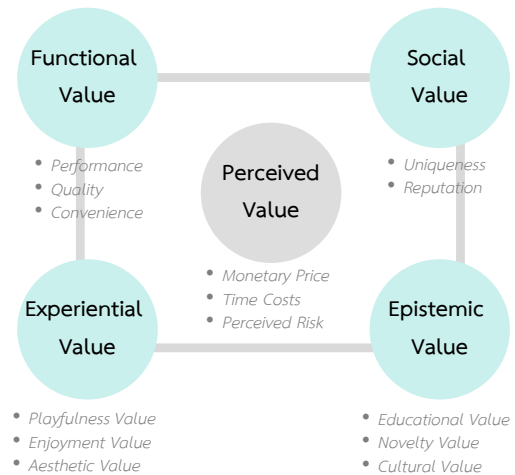
Local & Community Based Tourism (CBT)

นักท่องเที่ยวมีความต้องการที่จะได้รับประสบการณ์ที่ Authentic และ Local มากขึ้นในขณะเดินทาง รูปแบบการท่องเที่ยวภายใต้การเดินทางไปยังจุดหมายปลายทาง/สถานที่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและวิถีชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์ร่วมกับคนในชุมชน จากข้อมูลของ Centre for The Promotion of Imports from Developing

Countries พบว่า นักท่องเที่ยวในยุโรปกลุ่ม FIT มีความสนใจในการท่องเที่ยว CBT มากขึ้น โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวตะวันตก อเมริกา อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ และเยอรมนี

Value-led Tourism

นักท่องเที่ยวทุกกลุ่มมองหาคุณค่าที่จะได้รับจากการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยว กลุ่มคนรายได้สูงมีความต้องการใช้จ่ายในการท่องเที่ยวมากขึ้น หากการใช้จ่ายนั้นสามารถนำมาซึ่งคุณค่าทั้ง Functional Value, Social Value, Experiential Value, Epistemic Value ซึ่งโดยรวมคือ Perceived Value ของนักท่องเที่ยว



ที่มา : สรุปลาระสำคัญจากการพูดคุยภายใต้หัวข้อ Post-COVID-19

Tourism Trend จาก Application Clubhouse, Scholarworks

ภาพที่ 8 : Value-led Tourism

Work Anywhere

แม้พ้นวิกฤต COVID-19 ไป หลายๆ บริษัทยังคงมีนโยบาย Remote Working ซึ่งทำให้พนักงานหลายคนใช้เป็นโอกาสในการไปท่องเที่ยวและทำงานไปพร้อม ๆ กัน (Work Anywhere) แนวโน้มนี้ถือเป็นโอกาสของแหล่งท่องเที่ยวในการดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มพนักงาน WFA และกระตุ้นการท่องเที่ยววันธรรมดา

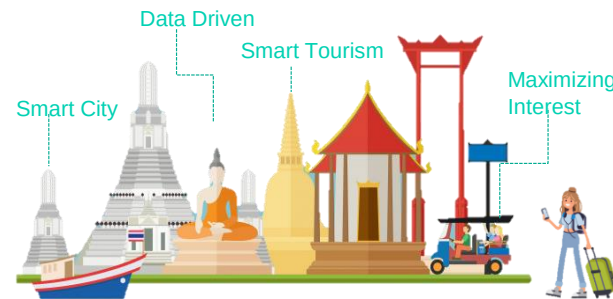
• นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ความสำคัญของข้อมูล

มูลค่าตลาดการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) ของไทย ในปี 2561 อยู่ที่ 17.5 พันล้านบาท โดยคาดว่าจะขยายตัวเป็น 34.2 พันล้านบาท ในปี 2566 ด้วย CAGR 18.3% โดยข้อมูลเหล่านี้ถูกใช้ในการทำการตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็น Hyper-personalization มากที่สุด

การเก็บข้อมูล (CAPTURING DATA)

แม้ว่าข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวจะมีอยู่มากมาย แต่ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนที่ยาก เนื่องจากต้องใช้ทรัพยากรและการลงทุนสูง รวมถึงการร่วมมือจากหลายฝ่าย อย่างไรก็ตาม องค์การการท่องเที่ยวหลายประเทศได้หันมาให้ความสำคัญในการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เพิ่มขึ้น



DATA DRIVEN TOURISM ERA

1

2

3

4

การใช้ข้อมูลในการทำ Marketing

การแข่งขันของผู้ประกอบการในยุคปัจจุบันเข้มข้นขึ้น ทำให้การตอบสนองความคาดหวัง และการทำการตลาดแบบรายกลุ่ม (Segment) อาจไม่เพียงพอ ทำให้เกิดการตลาดแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

SMART Tourism สภาพเมืองที่เอื้อต่อการเก็บข้อมูล

Smart Tourism เกิดจากการพยายามของแหล่งท่องเที่ยวที่รวบรวมข้อมูลแบบ Real-time จาก Physical Infrastructure หรือ แหล่งข้อมูลอื่น ๆ และนำมาประมวลผล Insight ด้วย Advance Technology ทั้งนี้ ประเทศไทยยังต้องพิจารณาพัฒนาในด้านนี้อีกมาก เนื่องจากคะแนนด้าน ICT Adoption โดย Global Competitiveness Index 4.0 ของไทยอยู่อันดับที่ 62 จาก 141 ประเทศทั่วโลก และกรุงเทพฯ ได้คะแนน Smart City Index 2020 อยู่อันดับที่ 71 จากทั้งหมด 109 เมืองทั่วโลก

ที่มา : Bridge Consulting Analysis, SCBEIC, Frost & Sullivan, Global Competitiveness Index 4.0 2019, Smart City Index 2020 (The IMD World Competitiveness Center)

ภาพที่ 9 : การใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว



การท่องเที่ยวอัจฉริยะ (Smart Tourism)

การพัฒนาของเทคโนโลยีส่งผลให้รูปแบบการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปจาก Traditional Tourism หรือ การท่องเที่ยวแบบดั้งเดิมที่ดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านช่องทางออฟไลน์ (Offline) ไปสู่ eTourism ที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในช่วงก่อนเดินทาง (Pre-trip) และหลังการเดินทาง (Post-trip) เป็นหลัก ทั้งนี้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศขึ้นสู่ยุค Smart Tourism โดยเป็นการท่องเที่ยวที่เทคโนโลยี

เข้ามามีบทบาทตลอดเส้นทางการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว (Customer Journey) ทำให้สามารถเก็บข้อมูลปริมาณมาก (Big Data) มาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสินค้าการท่องเที่ยวให้ตอบสนองความต้องการสูงสุด ทั้งนี้ Smart Tourism ไม่เพียงสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่นักท่องเที่ยว แต่ยังสร้างประโยชน์โดยตรงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอีกด้วย



ที่มา : Czech Journal Of Tourism 01/2018

ภาพที่ 10 : ประโยชน์และเป้าหมายของการท่องเที่ยวอัจฉริยะ (Smart Tourism)

● ตลาดและการแข่งขัน

การทวนกระแสของโลกาภิวัตน์ (DE Globalization)

เป็นผลจากสงครามการค้าระหว่างอเมริกาและจีน และการระบาดของ COVID-19 ทำให้ประเทศต่าง ๆ เกิดแยกห่างกันมากขึ้น และประเทศต่าง ๆ หันไปพึ่งพาตลาดภายในมากขึ้น (Domestic) รวมถึงภาคการท่องเที่ยว ที่อาจลดสัดส่วนการพึ่งพานักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ เพื่อลดความเสี่ยงหากเกิดวิกฤต ทั้งนี้ การพึ่งพาตลาดภายในอาจไม่เพียงพอสำหรับประเทศส่วนใหญ่ เนื่องจากนักท่องเที่ยวภายในมักมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าชาวต่างชาติจึงอาจส่งผลให้หลายประเทศต้องหาอุตสาหกรรมใหม่มาทดแทน และลดสัดส่วนการพึ่งพาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

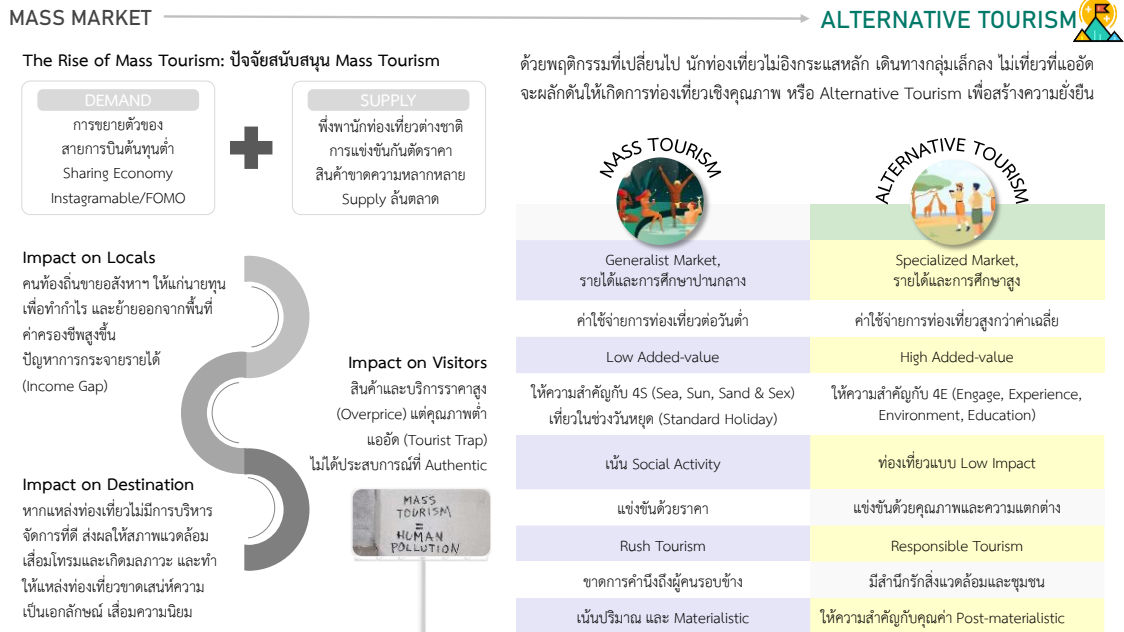
แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination)

การขยายตัวของกลุ่ม Middle Class : ซึ่งเน้นการท่องเที่ยวด้วยตนเอง (FIT) และให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า นักท่องเที่ยว ประกอบกับลักษณะความต้องการด้านการท่องเที่ยวและประสบการณ์ (Travel and Experience) ของกลุ่ม Millennials ซึ่งทั้งสองกลุ่มมองหาแหล่งท่องเที่ยวที่ยังไม่เป็นที่นิยมมากนัก เนื่องจากจะทำให้ได้รับประสบการณ์ที่ใกล้ชิดกับคนท้องถิ่น (Local) แปลกใหม่/แตกต่าง (Authentic) และไม่แออัด ส่งผลให้ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ (Emerging Destination) สูงขึ้น

● การปรับเปลี่ยนกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายสู่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ

ในขณะที่นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ Authentic มากขึ้น แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ เอง ก็มีการปรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่มุ่งเน้นความยั่งยืนมากขึ้น

ทำให้หลายประเทศที่เน้นการท่องเที่ยวเชิงปริมาณ (Mass Market) ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจสู่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ (Alternative Tourism)



ที่มา : Kasiawrites, Pascariu & Frunz , 2012

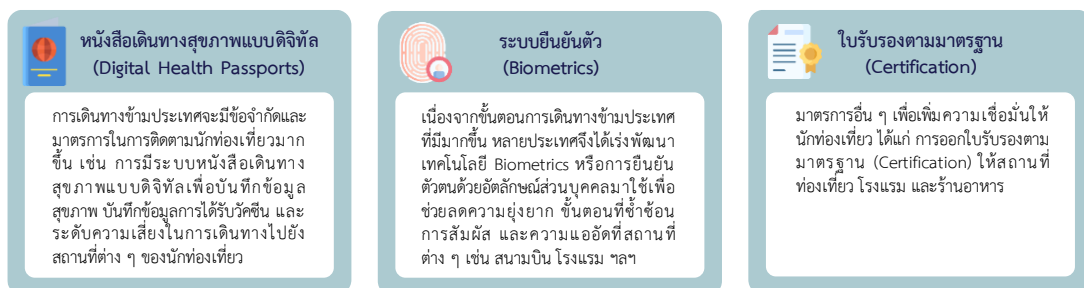
ภาพที่ 11 : ทิศทางการปรับเปลี่ยนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

● สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

กฎระเบียบด้านความปลอดภัยด้านสุขอนามัย

วิกฤต COVID-19 เป็นตัวเร่งให้หลายประเทศเน้นความสำคัญของความปลอดภัยด้านสุขอนามัยมากขึ้น ทำให้มีการพัฒนาระบบเพื่อตรวจสอบประวัติการเดินทางของนักท่องเที่ยว เช่น การพัฒนาระบบหนังสือเดินทางสุขภาพแบบดิจิทัล การนำเทคโนโลยี Biometrics มาใช้เพื่อลด

ขั้นตอนในสถานที่ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้มีประเด็นท้าทายอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นส่วนตัวของข้อมูล ด้านระบบความปลอดภัยของข้อมูล และด้านกฎระเบียบระหว่างประเทศที่อาจมีแนวทางปฏิบัติและนโยบายที่แตกต่างกัน



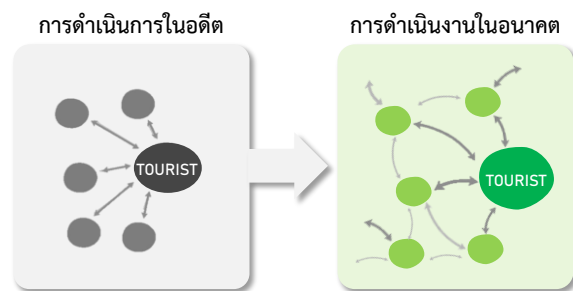
ที่มา : EIC, Forbes

ภาพที่ 12 : หนังสือเดินทางสุขภาพแบบดิจิทัล ระบบยืนยันตัว และใบรับรองมาตรฐาน

● ความยั่งยืน

ความร่วมมือ (Collaboration) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและนอกอุตสาหกรรม (Multi-sector Stakeholders)

การดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในปัจจุบันยังไม่มีการทำงานเชิงบูรณาการ โดยต่างฝ่ายต่างดำเนินการในรูปแบบ Supply Chain กล่าวคือ มุ่งเน้นผลประโยชน์ของตน ขาดการสื่อสารและการร่วมมือ ทำให้การดำเนินงานไม่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยลักษณะการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดความยั่งยืน คือการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกอุตสาหกรรม (Multi-stakeholders) บูรณาการทิศทางการให้บริการด้านการท่องเที่ยวร่วมกันเพื่อสร้าง Tourism Business Ecosystem ที่ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน มีการกระจายรายได้สู่ทุกภาคส่วน และส่งผลให้นักท่องเที่ยวพึงพอใจตลอดการเดินทาง นำไปสู่ความภักดี การบอกต่อ และการมาซ้ำ (Re-visit)



ที่มา : CAREC Tourism Strategy 2030, Athensjournals
ภาพที่ 13 : รูปแบบการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน
อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอดีตและอนาคต

การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในมิติต่าง ๆ

การรักษาสมดุลระหว่างมิติเศรษฐกิจ-สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ตามเกณฑ์ของสภาการท่องเที่ยวยั่งยืนระดับโลก (GSTC) ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย SDG โดยเกณฑ์ GSTC เป็น

เกณฑ์ขั้นต้นที่แหล่งท่องเที่ยวควรตั้งเป้าให้ไปถึง โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อหลัก ได้แก่ การจัดการที่ยั่งยืน ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม ผลกระทบทางวัฒนธรรม และผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 14 : ความสอดคล้องระหว่างเกณฑ์ของสภาการท่องเที่ยวยั่งยืนระดับโลก (GSTC) และ SDGs

● การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวเพื่อสร้างสมดุล (Balanced Tourism)

การสร้างสมดุลด้านการท่องเที่ยว คือการบริหารจัดการให้นักท่องเที่ยวมีจำนวนที่เหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป มีการบริหารโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นและนักท่องเที่ยว โดยมาตรการแก้ไขนักท่องเที่ยวล้นเมืองที่ต่างประเทศใช้งานมีค่อนข้างหลากหลาย ได้แก่ การเพิ่มภาษีนักท่องเที่ยว (Tourism Tax) การปิดแหล่งท่องเที่ยวชั่วคราว การกำหนดจำนวนนักท่องเที่ยวที่สามารถเยี่ยมชมสถานที่ในแต่ละช่วงเวลา และการแบนธุรกิจท่องเที่ยวต่าง ๆ

อีกหนึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความสมดุลและมีประสิทธิภาพ ที่ได้รับความนิยมในเมืองท่องเที่ยวหลาย ๆ แห่ง ได้แก่ การจัดตั้งองค์กรจัดการด้านการท่องเที่ยว (Destination Management Organization) เพื่อดูแลและบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว การมี DMO จะช่วยให้แหล่งท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการดูแลและพัฒนาอย่างทั่วถึง สามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ประสานงานดำเนินไปได้รวดเร็ว เนื่องจากมีการแบ่งขอบเขตหน้าที่อย่างชัดเจน และนำไปสู่ความยั่งยืน



ที่มา : อพท., Somilar International

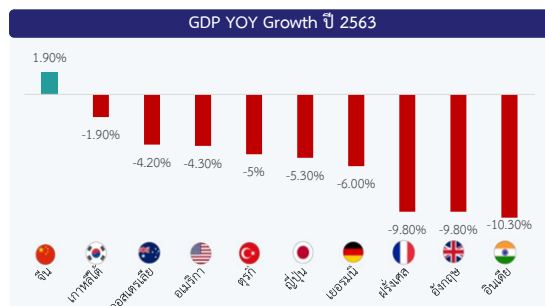
ภาพที่ 15 : บทบาทของ DMO

4.3 สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับโลก และการท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply

4.3.1 สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับโลก

COVID-19 ก่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลก ซึ่งมีความรุนแรงกว่าช่วงสงครามโลกสองครั้งและช่วง Global Financial Global/Subprime Crisis ในช่วงปี 2008 การระบาดของโรคนี้นับว่าสร้างรอยแผลที่ยาวนาน ซึ่งผลักดันกิจกรรมและรายได้ให้ต่ำกว่าแนวโน้มก่อนการระบาดของโรคเป็นระยะเวลานาน

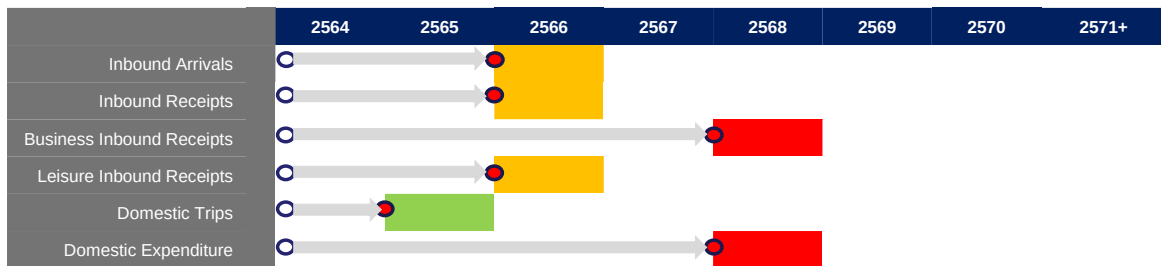
อัตราการเติบโตของ GDP ของนานาประเทศติดลบเมื่อเทียบกับปี 2562 ที่ผ่านมา ในบางประเทศอาจมีการฟื้นตัวที่ดี อย่างเช่นประเทศจีน ในขณะที่บางประเทศ รวมถึงประเทศไทย ยังคงโตไม่ได้ตามคาด เนื่องจากสถานการณ์การระบาดที่ยืดเยื้อ นำมาสู่ปัญหาความยากจนและการว่างงานที่พุ่งสูงขึ้น



ที่มา : OECD

ภาพที่ 16 : GDP YOY Growth ปี 2563

การฟื้นตัวของการท่องเที่ยวโลก



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

ภาพที่ 17 : การฟื้นตัวของการท่องเที่ยว

การคาดการณ์การกลับมาของธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวหลังวิกฤต COVID-19 จะมีระยะเวลาที่นานกว่าการกลับมาในช่วงวิกฤตการเงินโลก (Global Financial Crisis) ซึ่งในบางธุรกิจ เช่น Package Holiday และ Travel Intermediaries มีแนวโน้มที่จะไม่สามารถกลับคืนสู่สภาวะปกติได้อีก ในขณะที่ Domestic Trip จะเป็นสิ่งที่ฟื้นตัวเร็วที่สุด โดยใช้ระยะเวลาอย่างต่ำ 2 ปี หรือกลับมาฟื้นตัวสู่ระดับปกติในปี 2565

Domestic Expenditure แม้ว่าการท่องเที่ยวในประเทศจะเป็นแนวโน้มแรกที่จะกลับมาหลัง COVID-19 แต่การใช้จ่ายในประเทศนั้นกลับสวนทางและมีแนวโน้มจะฟื้นตัวช้ากว่าเนื่องจากปัญหาเรื่องเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อเนื่อง โดยคาดว่าจะกลับมาเท่าช่วงก่อน COVID-19 ได้ในปี 2568

4.3.2 สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

● สรุปประเด็นการวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

- ประเทศไทยอยู่อันดับ 4 ในด้านรายได้ และอันดับ 8 ในด้านจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศของโลก โดยในปี 2562 อัตราการเติบโตของทั้งรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติของไทยอยู่ในอันดับค่อนข้างดี เมื่อเทียบกับประเทศ 10 อันดับสูงสุดระดับโลก (Global Rank) ด้านรายได้จากการท่องเที่ยว (+)
- ในเอเชีย-แปซิฟิก ประเทศไทยมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศของไทยยังเป็นรองมาเก๊า และอินเดีย (+,-)
- จากดัชนี TTCI ปี 2562 ประเทศไทยอยู่อันดับ 31 ของโลก โดยหมวดที่ทำได้ดี คือ ด้านบริการการท่องเที่ยว ความสามารถด้านราคา สภาพแวดล้อมธุรกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ และขนส่งทางอากาศ (+)
- หมวดที่ยังได้รับคะแนนค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย ได้แก่ ทรัพยากรทางวัฒนธรรม ทำเรือและการขนส่งทางบก ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และสวัสดิภาพความปลอดภัย (-)
- ประเทศไทยพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศสูง แม้ว่าจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยมากกว่าชาวต่างประเทศมาก แต่มีการสร้างรายได้ให้ต่ำกว่ามาก ส่งผลให้ในปี 2563 รายได้รวมจึงลดลงในอัตราที่มากกว่าจำนวนนักท่องเที่ยว เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่ลดลงอย่างมาก (-)
- ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยนิยมเดินทางด้วยตนเอง (FIT) กว่า 90% โดยมีการพักค้างคืนอยู่ที่ประมาณ 58% ในขณะที่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางด้วยตนเอง เพิ่มขึ้นที่ 7.79% ต่อปี และส่วนใหญ่มีการพักค้างคืนกว่า 80%
- ผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติมีการใช้จ่ายเฉลี่ยสูงกว่าชาวไทยประมาณ 2 เท่า อย่างไรก็ตาม ชาวไทยมีการใช้จ่ายเฉลี่ยในภาพรวมเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าเล็กน้อย โดยเพิ่มขึ้นในส่วนของค่าอาหารและเครื่องดื่ม และค่าสินค้าและของที่ระลึกค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับหมวดอื่น ๆ
- ในปี 2562 รายได้ในเมืองหลักสูงกว่าเมืองรองค่อนข้างมาก (90% เป็นรายได้จากเมืองหลัก) เนื่องจากค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในเมืองหลักที่สูงกว่าในเมืองรอง (-)

• สรุปประเด็นสำคัญด้าน Demand Side และ Supply Side ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

ประเด็นสำคัญ	Demand Side	Supply Side
การกระจุกตัวของรายได้และนักท่องเที่ยวในเมืองหลักของไทย (-)	รายได้ในเมืองหลักสูงกว่าเมืองรองมาก โดย 90% เป็นรายได้จากเมืองหลัก เนื่องจากจำนวนนักท่องเที่ยวและค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวในเมืองหลักที่สูงกว่าในเมืองรองค่อนข้างมาก (-)	แหล่งท่องเที่ยวของไทยค่อนข้างกระจุกตัวอยู่ในเมืองหลักที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวสูง (-)
กลุ่มนักท่องเที่ยวหลักของไทยเป็นกลุ่ม Gen X และ Millennials ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะกลับมาท่องเที่ยวเร็วที่สุด (+)	นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกลุ่มอายุ 25-34 ปี และ 35-44 ปี เป็นกลุ่มหลักของไทย และคาดว่าจะกลุ่ม Millennials จะเป็นกลุ่มที่กลับมาเดินทางท่องเที่ยวเป็นกลุ่มแรกหลังจากจบ COVID-19 (+)	ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและที่พักรายใหญ่เป็นกลุ่มที่มีสภาพคล่องสูงมีแนวโน้มขยายธุรกิจผ่านการลงทุนในโรงแรมระดับกลาง (3-4 ดาว) และโรงแรมราคาประหยัด (Budget Hotel) เพื่อตอบโจทย์กลุ่ม Millennials (+)
นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ของไทยเป็นกลุ่ม Short-haul ซึ่งสอดคล้องกับความนิยมการเดินทางระยะสั้นและสายการบินต้นทุนต่ำ (+)	สัดส่วนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติของไทย 68% มาจากเอเชียตะวันออก โดยนักท่องเที่ยวจากจีนมาไทยเป็นอันดับสูงสุด ตามด้วยมาเลเซีย อินเดีย และเกาหลีใต้ ตามลำดับ	ความนิยมสายการบินต้นทุนต่ำมีแนวโน้มจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากนักท่องเที่ยวเน้นความคุ้มค่ามากขึ้นและคาดว่าจะได้รับความนิยมอยู่ในระยะยาว ทั้งนี้ CAAT คาดว่าจำนวนผู้โดยสารจะกลับมาเท่ากับจำนวนผู้โดยสาร ปี 2562 ในปี 2566 (+)
Gastronomy Tourism เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพของไทย (+)	การท่องเที่ยวเชิงอาหารของไทยมีมูลค่าสูงและมีแนวโน้มการเติบโตในอนาคต นอกจากนี้ กิจกรรมที่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาตินิยมในประเทศไทย คือ ลองอาหารท้องถิ่น ในขณะที่ นักท่องเที่ยวชาวไทยมีการค้นหาข้อมูลด้านร้านอาหารในพื้นที่ท่องเที่ยวค่อนข้างมากและเป็นกิจกรรมที่นิยมทำ (+)	ธุรกิจอาหารและการท่องเที่ยวไทยมีความโดดเด่นทั้งในเรื่องของรสชาติและเอกลักษณ์ และใช้เป็นจุดขายในการสร้างผลิตภัณฑ์สำหรับการท่องเที่ยวเชิงอาหารได้ (Gastronomy Tourism) (+)
การรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม High Net Worth ของไทยยังติดข้อจำกัดด้าน Facility (-)	กลุ่มนักท่องเที่ยวศักยภาพสูงหรือกลุ่มคนรายได้สูง (High Net Worth) มีความนิยมในกิจกรรมท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ (Cruise)	ข้อจำกัดด้าน Facility ของไทยในด้านท่าเรือ โดยประเทศไทยมีดัชนี TTCI ด้านท่าเรือและการขนส่งทางบกค่อนข้างต่ำ (-)
การคมนาคมและสภาวะแวดล้อมด้านความปลอดภัยของไทยยังไม่ตอบสนองต่อกลุ่ม FIT ซึ่งเป็นกลุ่มหลักและมีแนวโน้มเติบโตในอนาคต (-)	นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ (>70%) และชาวไทย (>90%) นิยมเดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเอง (FIT) เป็นส่วนใหญ่และคาดว่าจะกลุ่ม FIT จะมีการเติบโตมากขึ้นในอนาคต	ประเทศไทยมีดัชนี TTCI ด้านการขนส่งทางบกต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการบริการขนส่งสาธารณะอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยมีจำนวนข้อร้องเรียนค่อนข้างมากในการบริการสาธารณะ สำหรับเรื่องที่นักท่องเที่ยวชาวไทยไม่พึงพอใจเป็นอันดับต้น ๆ คือ การจราจรติดขัด และเส้นทางไปแหล่งท่องเที่ยวไม่ดี/ชำรุด (-)
การเติบโตของกลุ่ม FIT ทำให้บริษัทนำเที่ยวและผู้นำเที่ยวต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างประสบการณ์แบบ Customize มากขึ้น ทำให้ภาษาที่สามเป็นเรื่องสำคัญ (-)		นอกจากนี้ ประเทศไทยยังมีดัชนี TTCI ด้านสวัสดิภาพ-ความปลอดภัยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก (-)
การรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม High Net Worth ของไทยยังติดข้อจำกัดด้าน Facility (-)	กลุ่มนักท่องเที่ยวศักยภาพสูงหรือกลุ่มคนรายได้สูง (High Net Worth) มีความนิยมในกิจกรรมท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ (Cruise)	ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติในด้านภาษาของมัคคุเทศก์ยังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากประเทศไทยยังขาดแคลนมัคคุเทศก์ในภาษาที่สาม รวมถึงประเทศไทยยังมีการพึ่งพาแรงงานต่างชาติค่อนข้างมาก โดย 85% ของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวมีการจ้างแรงงานต่างด้าว (-)

ตารางที่ 2 : สรุปประเด็นสำคัญด้าน Demand Side และ Supply Side ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย

• ดัชนีขีดความสามารถในการแข่งขันการเดินทางและการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Competitiveness Index: TTCI) ของประเทศไทย

จากผลดัชนีขีดความสามารถในการแข่งขันการเดินทางและการท่องเที่ยว หรือ TTCI ปี 2562 ประเทศไทยอยู่อันดับ 31 ของโลก โดยหมวดที่ทำได้ดี คือ ทรัพยากรธรรมชาติ โครงสร้างพื้นฐานของบริการด้านการท่องเที่ยว ขนส่งทางอากาศ ขีดความสามารถด้านราคา ระดับความสำคัญของ

การเดินทางและการท่องเที่ยว และทรัพยากรมนุษย์-ตลาดแรงงาน ทั้งนี้ หมวดที่อยู่ในอันดับต่ำ ได้แก่ ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม สวัสดิภาพ-ความปลอดภัย และสุขภาพ-สุขอนามัย



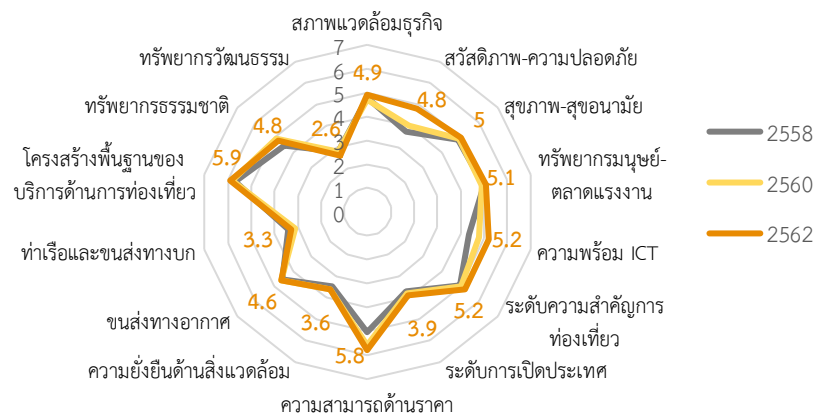
ลำดับ	2558		2560		2562	
	ประเทศ	คะแนน	ประเทศ	คะแนน	ประเทศ	คะแนน
ประเทศคะแนนสูงสุด 5 ประเทศในโลก (Global Top 5)						
	ค่าเฉลี่ยโลก	3.8		4.4		3.9
1	สเปน	5.3	สเปน	5.43	สเปน	5.4
2	ฝรั่งเศส	5.2	ฝรั่งเศส	5.32	ฝรั่งเศส	5.4
3	เยอรมนี	5.2	เยอรมนี	5.28	เยอรมนี	5.4
4	อเมริกา	5.1	ญี่ปุ่น	5.26	ญี่ปุ่น	5.4
5	อังกฤษ	5.1	อังกฤษ	5.20	อเมริกา	5.3
ประเทศคะแนนสูงสุด 5 ประเทศในเอเชีย-แปซิฟิก (Asia-Pacific Top 5)						
	ค่าเฉลี่ยเอเชีย-แปซิฟิก	3.9		4.1		4.2
	7 ออสเตรเลีย	5.0	4 ญี่ปุ่น	5.3	4 ญี่ปุ่น	5.4
	9 ญี่ปุ่น	4.9	7 ออสเตรเลีย	5.1	7 ออสเตรเลีย	5.1
	11 สิงคโปร์	4.9	11ฮ่องกง	4.9	13 จีน	4.9
	13 ฮ่องกง	4.7	13 สิงคโปร์	4.9	14 ฮ่องกง	4.8
	16 นิวซีแลนด์	4.6	15 จีน	4.7	16 เกาหลีใต้	4.8
	35 ไทย	4.3	34 ไทย	4.4	31 ไทย	4.5

Global Rank

หมายเหตุ : ดัชนี TTCI ประกอบด้วย 14 ดัชนีย่อย คะแนนอยู่ช่วง 1-7 โดย 1 คือ ต่ำที่สุด และ 7 คือ สูงที่สุด
ที่มา : World Economic Forum, TTCI Report 2015-2019

ภาพที่ 18 : อันดับประเทศที่มีดัชนี TTCI สูงสุด (ระดับโลก และระดับเอเชีย-แปซิฟิก)

ดัชนี TTCI ของไทยย้อนหลัง 3 ปี แยกตามหมวดย่อย



หมายเหตุ : ดัชนี TCI ประกอบด้วย 14 ดัชนีย่อย คะแนนอยู่ช่วง 1-7 โดย 1 คือ ต่ำที่สุด และ 7 คือ สูงที่สุด
ที่มา : World Economic Forum, TCI Report 2015-2019

ภาพที่ 19 : ดัชนี TCI ของไทยย้อนหลัง 3 ปี แยกตามหมวดย่อย

สำหรับด้านที่ประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำ คือ ด้านสวัสดิภาพ-ความปลอดภัย และสุขภาพ-สุขอนามัย (อันดับ 111 และ 88 ของโลก ตามลำดับ) ซึ่งคะแนนของไทยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกและเอเชีย-แปซิฟิก ในขณะที่ด้านทรัพยากร

มนุษย์-ตลาดแรงงานอยู่ในอันดับที่ค่อนข้างดี อยู่ที่อันดับ 27 ของโลก

● ผลวิเคราะห์การท่องเที่ยวไทย กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย (Demand Side – Domestic & Outbound Tourism)

- สำหรับการท่องเที่ยวในประเทศ ภูมิภาคที่ได้รับความนิยมสูงสุด คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และจังหวัดกรุงเทพฯ จังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุด ได้แก่ กรุงเทพฯ นครราชสีมา และกาญจนบุรี ในขณะที่จังหวัดที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวสูงสุด คือ กรุงเทพฯ เชียงใหม่ และชลบุรี
- จำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยเดินทางในประเทศยังสูงกว่าเดินทางออกนอกประเทศอยู่มาก โดยคิดเป็น 95% ของการเดินทางทั้งหมด
- ระยะเวลาการพำนักระหว่างและค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของการเดินทางในประเทศ ต่ำกว่าประมาณครึ่งหนึ่งของการท่องเที่ยวออกนอกประเทศของชาวไทย
- เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง ไทยมีจำนวนผู้เยี่ยมเยือนในประเทศเป็นอันดับ 5 รองจากจีน อินเดีย อเมริกา ญี่ปุ่น และมาเลเซีย นอกจากนี้ ไทยยังเป็นรองมาเลเซีย อเมริกา ออสเตรเลีย และจีน ในเรื่องของสัดส่วนการท่องเที่ยวในประเทศต่อจำนวนประชากรทั้งหมด
- สัดส่วนการใช้จ่ายท่องเที่ยวในประเทศต่อ GDP ปี 2562 ของประเทศไทยอยู่ที่ 6.4% สูงกว่าค่าเฉลี่ย

ในกลุ่มคู่แข่ง (5.5%) อย่างไรก็ตาม สัดส่วนการใช้จ่ายท่องเที่ยวในประเทศต่อมูลค่าการท่องเที่ยวรวมปี 2562 ของประเทศไทยอยู่ที่ 39.7% ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มคู่แข่ง (50.3%) ในขณะที่การใช้จ่ายท่องเที่ยวในประเทศเฉลี่ยต่อคนของประเทศไทยในปี 2562 อยู่ที่ \$242.7 ต่อคนต่อปี ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มคู่แข่งค่อนข้างมาก (\$1,318.8 ต่อคนต่อปี) เช่นเดียวกับการใช้จ่ายท่องเที่ยวออกนอกประเทศเฉลี่ยต่อคนของประเทศไทยในปี 2562 อยู่ที่ \$142.5 ต่อคนต่อปี ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มคู่แข่ง (\$847.5 ต่อคนต่อปี)

- นักท่องเที่ยวชาวไทยเที่ยวออกนอกประเทศส่วนใหญ่เดินทางไปยังเอเชียตะวันออก โดยเดินทางไปมาเลเซียเป็นอันดับหนึ่ง ตามด้วยลาวและญี่ปุ่น ซึ่งแต่ละประเทศมีการเดินทางของชาวไทยมากกว่า 1 ล้านคน-ครั้งในปี 2562 โดยจำนวนชาวไทยที่ออกนอกประเทศคิดเป็นเพียง 4.55% ของการท่องเที่ยวในประเทศ

ผลวิเคราะห์การท่องเที่ยวไทย กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ (Demand Side – Inbound Tourism)

- สัดส่วนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศของไทย 68% มาจากเอเชียตะวันออก โดยนักท่องเที่ยวจากจีนมาไทยเป็นอันดับสูงสุด ตามด้วยมาเลเซีย อินเดีย และเกาหลีใต้ ตามลำดับ
- จำนวนนักท่องเที่ยวจากอินเดียมาไทยมีการเติบโตอย่างก้าวกระโดด ขึ้นจากอันดับ 8 ในปี 2559 มาเป็นอันดับ 3 ในปี 2562 แซงเกาหลีใต้ที่ครองอันดับมานานถึง 3 ปี (ปี 2559-2561)
- จีนยังคงครองอันดับสูงสุดทั้งด้านจำนวนและรายได้ โดยประเทศที่มีรายได้รองจากจีน คือ มาเลเซีย และรัสเซีย ตามลำดับ ถึงแม้ว่ารัสเซียจะมีจำนวนนักท่องเที่ยวที่น้อยกว่ามาเลเซียพอสมควร แต่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยค่อนข้างสูงเกือบเทียบเท่ากับมาเลเซีย นอกจากนี้ ญี่ปุ่นเป็นอีกประเทศที่สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยค่อนข้างมาก เมื่อเทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยว
- ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาพำนักระหว่างเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศจากทุกทวีป ปี 2559-2562 ลดลงเล็กน้อย สวนทางกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น

- กลุ่มนักท่องเที่ยวจากตะวันออกกลางมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่อวันสูงที่สุด และมีการพำนักร่อนค้างยาว (ประมาณ 13 วัน)
- กลุ่มนักท่องเที่ยวจากยุโรปมีการใช้จ่ายเฉลี่ยต่ำ แต่มีระยะเวลาพำนักร่อนค้างยาว มากกว่า 16 วัน
- นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศส่วนใหญ่ของไทยนิยมเดินทางด้วยตนเอง (Non Group Tour) กว่า 70% โดยกลุ่มเอเชียตะวันออกและเอเชียใต้มีสัดส่วนการเดินทางแบบกรุ๊ปทัวร์ (Group Tour) มากกว่าทวีปอื่น
- นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มอายุ 25-34 ปี และ 35-44 ปี เป็นกลุ่มหลักของไทย ในขณะที่กลุ่มผู้สูงอายุที่มีอายุ 65 ปีขึ้นไป มีอัตราการเติบโตสูงสุด
- นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มเดินทางครั้งแรกของไทยยังมีสัดส่วนน้อยและมีอัตราการเติบโตน้อย เมื่อเทียบกับกลุ่มเดินทางซ้ำ



● ผลวิเคราะห์ธุรกิจที่สำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย (Supply Side)

ธุรกิจพักรแรม โรงแรม ห้องพักร

การระบาดของ COVID-19 ทำให้ธุรกิจพักรแรม โรงแรม ห้องพักรหดตัวเนื่องจากมาตรการจำกัดการท่องเที่ยวด่าง ๆ โดยสถานประกอบการที่พักรแรมที่ได้รับผลกระทบหนักที่สุด 20% อยู่ในพื้นที่กรุงเทพฯ ภูเก็ต ชลบุรี สุราษฎร์ธานี และกระบี่ ซึ่งเป็น 5 จังหวัดที่รายได้จากการท่องเที่ยวลดลงสูงสุด เนื่องจากพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

ที่พักขนาดใหญ่ (Upscale และ Luxury) คิดเป็น 28.8% ของที่พักทั้งหมดของไทยได้รับผลกระทบไม่มากนักเนื่องจากมีเงินทุนและสภาพคล่องสูง แต่อาจชะลอการลงทุนหรือเปลี่ยนกลยุทธ์การลงทุน เป็นการเข้าซื้อกิจการที่ล้มละลายหรืออาจร่วมลงทุนแทนการเข้าซื้อเองเพื่อเป็นการลดความเสี่ยง ในขณะที่ที่พักขนาดกลางและเล็ก (Midscale และ Budget) ถือเป็นกลุ่มเปราะบางและเนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 ที่ยืดเยื้ออาจทำให้จำนวนผู้เลิกกิจการในกลุ่มนี้สูงขึ้น

ธุรกิจสายการบิน

ประเทศไทยยังมีมาตรการห้ามการเดินทางเข้าอากาศยาน ยกเว้น เที่ยวบินรับส่งบุคคลกลับภูมิลำเนา (Repatriation) และขนส่งสินค้า (Cargo Aircraft) และเที่ยวบินแบบกึ่งพาณิชย์ (Semi Commercial Flight) เพื่อเป็นช่องทางเพิ่มเติมในการขนส่งคนไทยที่ต้องการกลับประเทศไทย คาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ในกรณีฐาน (Base Case) คาดว่าจำนวนผู้โดยสารจะกลับมาเท่ากับจำนวนผู้โดยสาร ปี 2562 ในปี 2566

ธุรกิจการคมนาคมขนส่งทางบก

ในปี 2562 ประเทศไทยมีดัชนี TTCI ด้านการขนส่งทางบกต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกและค่าเฉลี่ยทวีปเอเชีย-แปซิฟิก สะท้อนให้เห็นช่องว่างที่ยังควรปรับปรุง โดยความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศต่อบริการขนส่งโดยสารสาธารณะ เช่น สถานีบริการรถบัส แท็กซี่ รถไฟ รถสามล้อ เป็นประเด็นที่นักท่องเที่ยวพึงพอใจน้อยที่สุด 3 อันดับ เมื่อเทียบกับประเด็นอื่น ๆ ปัญหาที่นักท่องเที่ยวพบ ได้แก่ การบริการรถมีน้อย ไม่มีรถบริการสาธารณะระหว่างเส้นทางแหล่งท่องเที่ยว รถไฟฟ้ามีการก่อสร้างและวางระบบไม่เชื่อมโยง ไม่สะดวกในการเดินทาง ราคาไม่เป็นมาตรฐาน ขักรถไม่มีวินัย รวมทั้งผู้ให้บริการไม่สามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวได้

ธุรกิจการท่องเที่ยวทางน้ำ

การท่องเที่ยวทางน้ำ (River-based Tourism) : ในปี 2562 มีผู้โดยสารเรือท่องเที่ยวบริเวณแม่น้ำจำนวน 13.99 ล้านคน โดยมีอัตราเติบโตเฉลี่ยย้อนหลัง 10 ปีไม่สูงมากนักที่ 2.10% รูปแบบการท่องเที่ยวในบริเวณแม่น้ำ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มเรือภัตตาคาร : ข้อมูล ณ ปี 2560 กลุ่มเรือภัตตาคารมีมูลค่าประมาณ 3,067 ลบ. ได้รับความนิยมในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ซึ่งธุรกิจนี้มีการแข่งขันด้านราคาค่อนข้างสูง โดย 80-90% ตั้งราคาอยู่ในระดับ 790-890 บาท ทั้งนี้ ในปี 2561 มีเรือที่ผ่านการรับรองมาตรฐานเรือภัตตาคารเพียง 13 ลำเท่านั้น
2. กลุ่มเรือทัวร์ : ข้อมูล ณ ปี 2560 กลุ่มเรือทัวร์มีมูลค่าประมาณ 353 ลบ. โดยเป็นการท่องเที่ยวเรือเช่าเหมาลำบริการนักท่องเที่ยวกรุ๊ปทัวร์เป็นหลัก เช่น ทัวร์แม่น้ำเจ้าพระยา ทัวร์ไหว้พระ 9 วัด เป็นต้น
3. เรือด่วนเจ้าพระยา: ข้อมูล ณ ปี 2560 มีมูลค่าประมาณ 328 ลบ. บริการนักท่องเที่ยว ทั้งกรุ๊ปทัวร์และ FIT

การท่องเที่ยวทางทะเล:

1. การท่องเที่ยวโดยเรือสำราญ (Cruise Tourism): ในปี 2562 ประเทศไทยมีจำนวนการแวะพักของเรือสำราญ (Port Calls) ทั้งหมด 788 ลำ คิดเป็น 7% ของการแวะพักทั้งหมดในทวีปเอเชีย และมีอัตราการขยายตัวที่ 8.94% มีจำนวนผู้โดยสารจากเรือสำราญประมาณ 836,500 คน และมีรายได้จากการท่องเที่ยวเรือสำราญราว ๆ 3,346 ล้านบาท เรือสำราญที่เข้ามาประเทศไทยมาในลักษณะมาเพื่อแวะพักมากที่สุด (Transit) เข้าท่าและออกจากท่าภายในวันเดียวกัน คิดเป็น 76% โดยเรือสำราญเข้าจอดที่ท่าตอง จังหวัดภูเก็ตมากที่สุด
2. การท่องเที่ยวโดยเรือยอร์ช (Yacht Tourism) : รายได้จากการท่องเที่ยวเรือยอร์ชในปี 2559 มีมูลค่าประมาณ 5,800 ล้านบาท โดยเข้าเทียบท่ากระจุกตัวที่ภูเก็ตและอันดามัน การท่องเที่ยวเรือยอร์ชได้รับความนิยมมากขึ้นในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยในช่วง COVID-19 เนื่องจากสายเรือมีการจัดโปรโมชั่นทำให้คนไทยสามารถจับต้องได้



ธุรกิจนำเที่ยวและมัคคุเทศก์

ธุรกิจนำเที่ยว ผู้นำเที่ยว (Tour Leader) มัคคุเทศก์ (Tourist Guide) มีแนวโน้มลดจำนวนลงเรื่อย ๆ เนื่องจากพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่นิยมท่องเที่ยวด้วยตัวเอง และการระบาดของ COVID-19 เป็นปัจจัยเร่ง ทำให้ภาคธุรกิจหดตัว และผู้ประกอบการบางส่วนต้องเลิกกิจการ ในปี 2562 นักท่องเที่ยวที่เดินทางกับทัวร์คิดเป็นสัดส่วน 31% ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดและมีอัตราการเติบโตย้อนหลัง 5 ปี ลดลง 0.04% อย่างไรก็ดี หากพิจารณาค่าใช้จ่ายต่อวัน พบว่านักท่องเที่ยวที่เดินทางกับทัวร์ มีค่าใช้จ่ายต่อวันสูงกว่านักท่องเที่ยวที่เดินทางเอง สะท้อนให้เห็นจุดแข็งของทัวร์ที่สามารถกระตุ้นการใช้จ่ายได้

ธุรกิจแหล่งท่องเที่ยว

แหล่งท่องเที่ยวของไทยค่อนข้างกระจุกตัวอยู่ในเมืองหลักที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวสูง โดยเมืองหลักมีแหล่งท่องเที่ยวเฉลี่ย 159 แห่ง และเมืองรองมีแหล่งท่องเที่ยวเฉลี่ย 80 แห่ง ทั้งนี้ กรุงเทพฯ มีแหล่งท่องเที่ยวสูงสุดอยู่ที่ 588 แห่ง ตามด้วยจังหวัดเชียงใหม่ 371 แห่ง และจังหวัดเชียงราย 223 แห่ง ในขณะที่ จังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวน้อยกว่า 50 แห่ง มีอยู่ 13 จังหวัด โดยจังหวัดบึงกาฬมีแหล่งท่องเที่ยวน้อยที่สุด เพียง 23 แห่งเท่านั้น

ความพร้อมของแหล่งท่องเที่ยวด้านความปลอดภัย

“ความปลอดภัย” เป็นสิ่งสำคัญที่นักท่องเที่ยวใช้ประกอบการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการประเมินจากองค์กรชั้นนำระดับประเทศของ WEF (TTCI) ด้านความปลอดภัย ปี 2562 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 111 จากทั้งหมด 140 ประเทศ ในขณะที่ The Economist Intelligence Unit (Safe Cities Index) ประเมินความปลอดภัยของเมืองใน 4 มิติ พบว่าในปี 2562 กรุงเทพฯ มีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในทุกด้าน ด้วยคะแนนการประเมินเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยยังต้องพัฒนาเรื่องความปลอดภัย

คะแนน TTCI ด้านความปลอดภัย (Safety & Security) ปี 2562



ที่มา : The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019

ภาพที่ 20 : คะแนน TTCI ด้านความปลอดภัย (Safety & Security) ของประเทศไทย ปี 2562

การวิเคราะห์สถานการณ์แรงงานไทยและการพึ่งพาแรงงานต่างชาติ

ในภาพรวมปี 2561 ประเทศไทยมีจำนวนแรงงานทั้งหมด 37.9 ล้านคน ซึ่งเติบโตลดลงเล็กน้อยใน 4 ปีที่ผ่านมา และคาดว่าจะลดลงอีกเนื่องจากการเลิกจ้างจากการระบาดของ COVID-19 การจ้างงานในธุรกิจหลักที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวคิดเป็น 11.6% โดยการจ้างงานในภาคการท่องเที่ยวขยายตัวด้วยอัตราการขยายตัวเฉลี่ยที่ 1.8% ทั้งนี้ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์ว่าแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เสี่ยงถูกเลิกจ้างอย่างน้อย 2.5 ล้านคน

ประเภทธุรกิจ	ค่าเฉลี่ย Dependency Ratio	ค่าเฉลี่ย Dependency Ratio แยกตามขนาดบริษัท		
		S	M	L
กิจกรรมการบริหารและบริการสนับสนุน*	32.3	36.6	28.7	15.5
ที่พักแรมและบริการด้านอาหาร	28.6	33.2	16.0	7.0
ศิลปะ ความบันเทิง และนันทนาการ	26.7	32.9	18.3	18.8

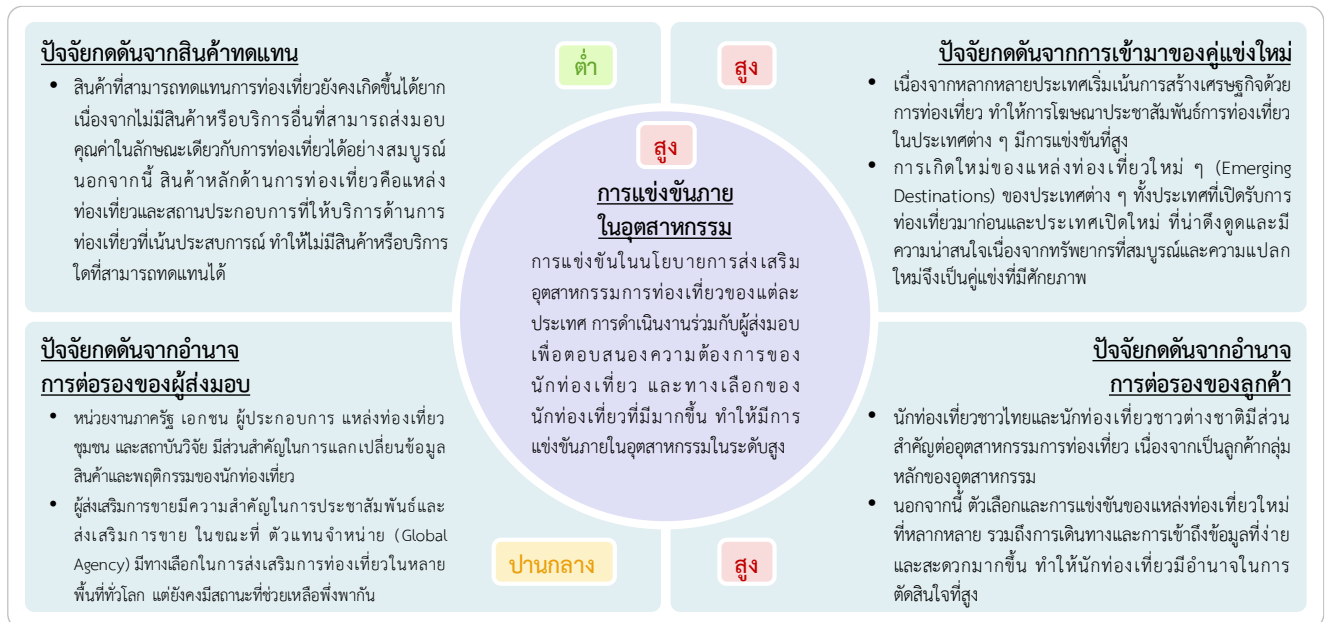
หมายเหตุ: 1. กิจกรรมของตัวแทนธุรกิจท่องเที่ยว การจัดนำเที่ยว การบริการสำรอง และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องจัดรวมอยู่ในกิจกรรมการบริหารและบริการสนับสนุน
2. S คือ มีแรงงานน้อยกว่า 50 คน M คือ มีแรงงาน 51-200 คน L คือ มีแรงงานมากกว่า 200 คน

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 3 : สัดส่วนแรงงานต่างด้าวทักษะต่ำต่อแรงงานทั้งหมดในบริษัท (Dependency Ratio) แยกตามประเภทธุรกิจ

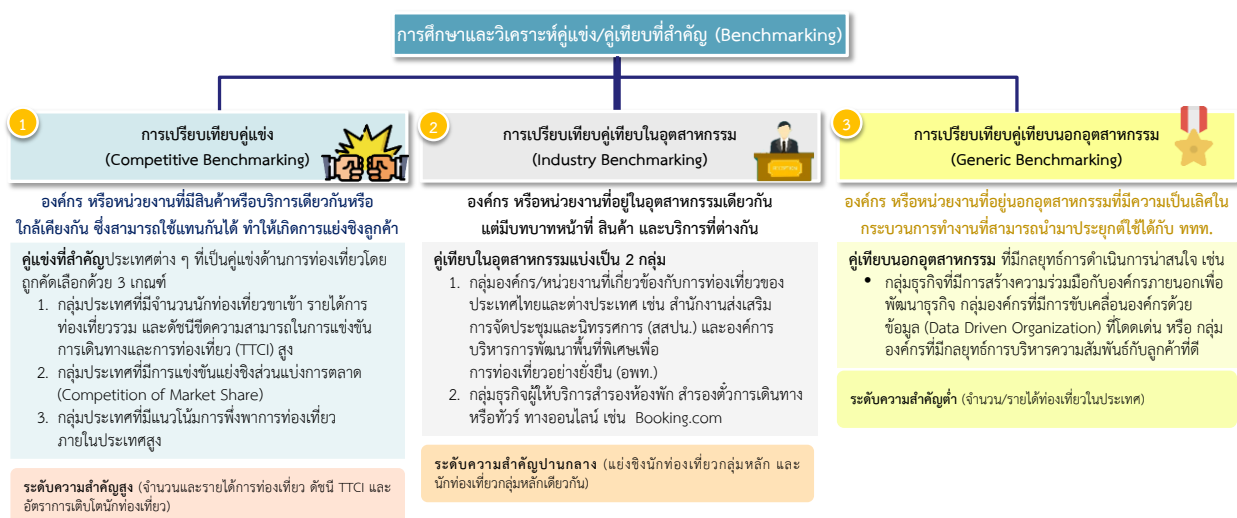
จากการสำรวจ พบว่า กว่า 85% ของผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวมีการจ้างแรงงานต่างด้าว โดย 3 สัญชาติที่มีการจ้างงานสูงสุด คือ เมียนมา ลาว และกัมพูชา โดยส่วนใหญ่ หรือ 50% ของผู้ประกอบการจ้างแรงงานเหล่านี้ให้บริการลูกค้าโดยตรง เช่น การต้อนรับลูกค้าหรือการเสิร์ฟอาหาร อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาสัดส่วนแรงงานต่างด้าวทักษะต่ำต่อแรงงานทั้งหมดในบริษัท พบว่า อัตราการพึ่งพาแรงงานต่างด้าวในอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอยู่ในระดับที่ไม่มากนัก โดยธุรกิจขนาดเล็ก (S) มีการจ้างงานแรงงานต่างด้าวสูงสุด

● การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยด้วย Five Forces



ภาพที่ 21 : การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทยด้วย Five Forces

● การศึกษาคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ ทั้งในและนอกอุตสาหกรรมท่องเที่ยว



ที่มา : Bridge Consulting Analysis

ภาพที่ 22 : เกณฑ์การคัดเลือกคู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking) ของ ททท.

การศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking) หมายถึง กระบวนการวัดหรือเปรียบเทียบองค์กรกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภายใน (คู่แข่ง) หรือภายนอก (คู่เทียบ) อุตสาหกรรม โดยเปรียบเทียบในแง่ของกลยุทธ์ (Strategy) ผลการดำเนินงาน (Performance) กระบวนการดำเนินงาน (Process) และผลิตภัณฑ์และบริการ (Product) เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

● ผลวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ (Competitive Benchmarking)

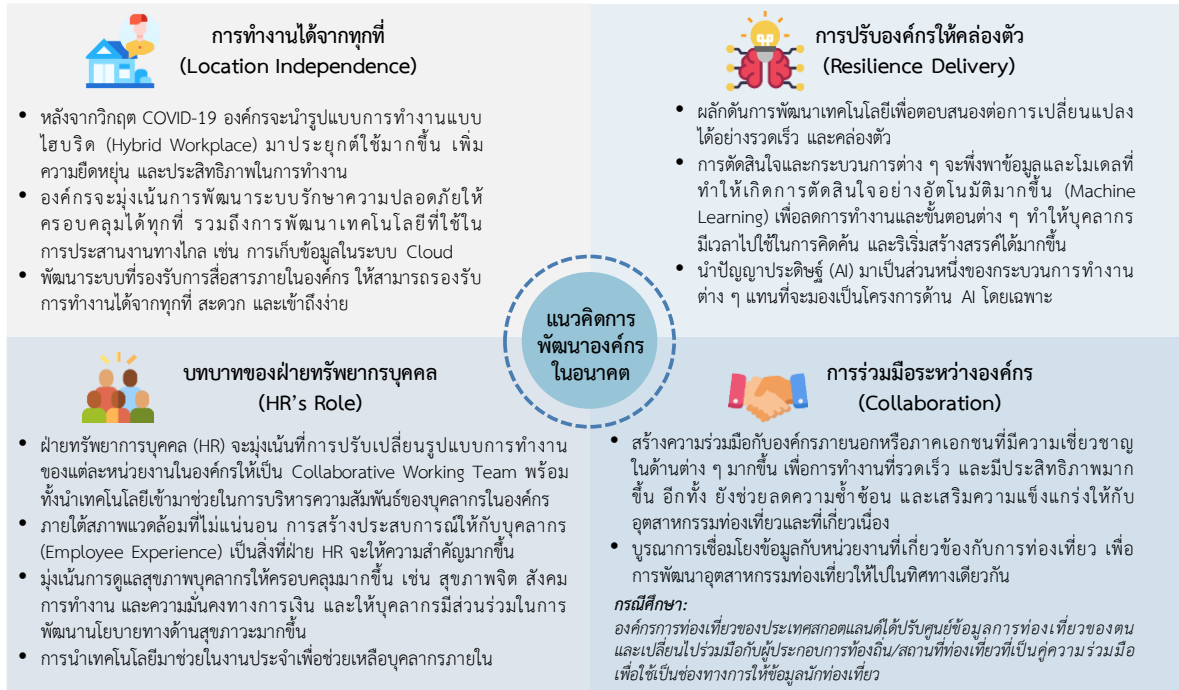
ประเทศคู่แข่ง	ระดับความสำคัญ (Tier)	การดำเนินงานที่โดดเด่น	กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย
 ฝรั่งเศส	สูง (จำนวนและรายได้การท่องเที่ยว)	- พัฒนาและสร้างความแข็งแกร่ง Supply Side - ร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเก็บข้อมูลการท่องเที่ยว	- แบ่งตามความสนใจทั้งหมด 11 กลุ่ม - กลุ่มนักท่องเที่ยวจาก Emerging Market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

ตารางที่ 4 : สรุปการเปรียบเทียบระดับความสำคัญ การดำเนินงานที่โดดเด่น และกลุ่มเป้าหมายของคู่แข่ง

● ผลวิเคราะห์คู่แข่ง/องค์กรชั้นนำด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร (Industry and Generic Benchmarking)

องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันมุ่งเน้นการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา โดย

นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร นอกจากนี้ ยังมุ่งให้ความสำคัญกับบุคลากรในด้านต่าง ๆ รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร



ที่มา : Deloitte, Gartner

ภาพที่ 23 : แนวคิดการพัฒนาองค์กร ในอนาคต



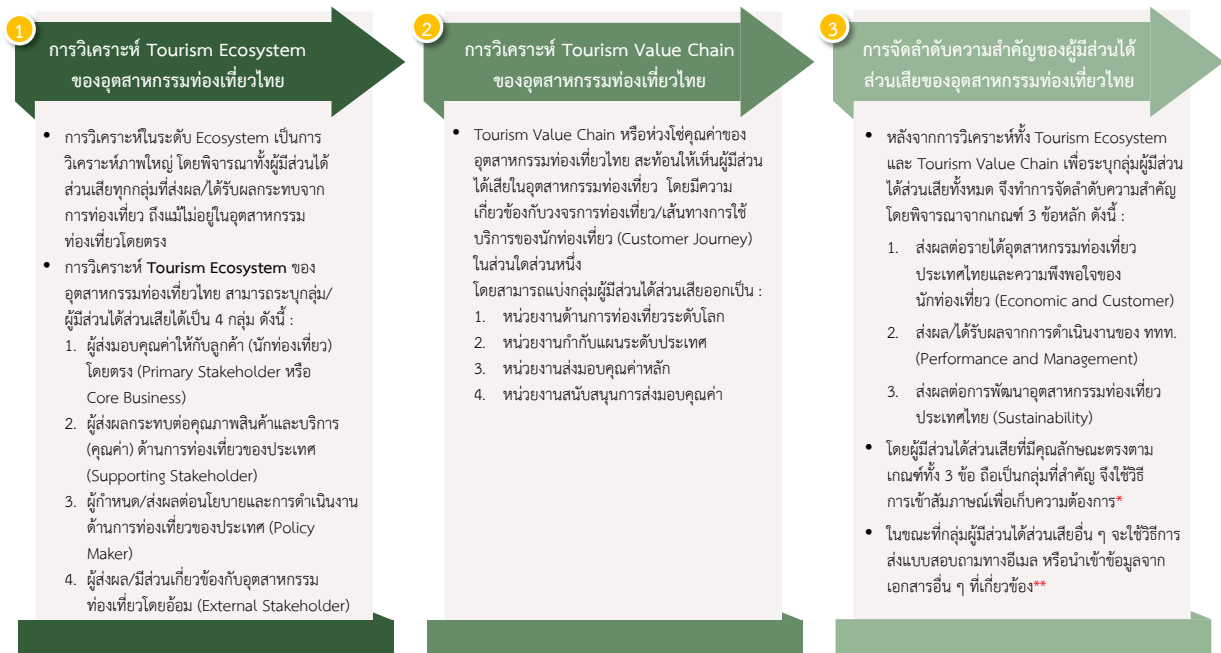
ที่มา : McKinsey & Company, Coach For Goal

ภาพที่ 24 : องค์ประกอบในการเป็น Future Organization

5 การจัดเก็บความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.

5.1 การวิเคราะห์และระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดลำดับความสำคัญ

5.1.1 แนวทางการระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อจัดเก็บความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นสำหรับใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ททท.



หมายเหตุ: (*,**) วิธีการเก็บความคิดเห็นอาจเปลี่ยนแปลงไปตามความสะดวกของผู้ถูกสัมภาษณ์ และเหมาะสมกับสถานการณ์การระบาดของ COVID-19

ภาพที่ 25 : แนวทางการระบุและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

การวิเคราะห์ในระดับ Ecosystem เป็นการวิเคราะห์ภาพใหญ่ โดยพิจารณาทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่ส่งผล/ได้รับผลกระทบจากการท่องเที่ยว ถึงแม้ไม่อยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยตรง ในขณะที่การวิเคราะห์ Tourism Value Chain หรือห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย สะท้อนให้เห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีความเกี่ยวข้องกับวงจรการท่องเที่ยว/เส้นทางการใช้บริการของนักท่องเที่ยว (Customer Journey) ในส่วนใดส่วนหนึ่ง

หลังจากการวิเคราะห์ทั้ง Tourism Ecosystem และ Tourism Value Chain เพื่อระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด จึงทำการจัดลำดับความสำคัญเพื่อระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อดำเนินการเก็บจัดความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นสำหรับใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ ททท.

5.1.2 สรุปความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 26 : สรุปความต้องการ ความคาดหวัง และความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6 การวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ SWOT

6.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพและสภาพแวดล้อมของการท่องเที่ยว ทั้งในมิติอุตสาหกรรมและมิติองค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจะช่วยให้ททท. มีความเข้าใจในอุตสาหกรรมและองค์กรมากขึ้น นอกจากนี้ ยังสามารถทำความเข้าใจกับจุดอ่อนและแก้ไขได้อย่างตรงจุด และรับรู้และใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อเสริมสร้างโอกาสได้มากขึ้น

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยว และ ททท. ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อใช้ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 โดยข้อมูลนำเข้าที่ใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis ได้แก่

- การศึกษานโยบายและแผนภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- การศึกษาแผนแม่บทองค์กร นโยบาย และการบริหารองค์กรของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- การศึกษาผลการตอบแบบสอบถามความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)
- การศึกษาข้อมูลอื่น ๆ
- การวิเคราะห์ PESTEL
- การวิเคราะห์สถานการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Mega Trend)
- การวิเคราะห์สถานการณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับโลกและการท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply
- การวิเคราะห์คู่เทียบ (Benchmarking)



● การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มิติอุตสาหกรรม

Strengths (+)	S1 ภาคธุรกิจของประเทศไทยมีความโดดเด่นด้านการใส่ใจและบริการลูกค้า (Degree of Customer Orientation) S2 ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติที่น่าดึงดูดและหลากหลาย โดยเฉพาะในด้านของความดึงดูดของแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ความอุดมสมบูรณ์ของพืชและสัตว์ป่า และความสนใจของนักท่องเที่ยวที่สะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติผ่านช่องทางดิจิทัล S3 ประเทศไทยมีศักยภาพด้านการขนส่งทางอากาศ ทั้งในด้านของคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกและความเพียงพอในการรองรับผู้โดยสาร S4 ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ S5 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก S6 ประเทศไทยมีความโดดเด่นของสินค้าด้านอาหาร S7 ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้ S8 ประเทศไทยได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวในด้านการอยากกลับมาท่องเที่ยวซ้ำ โดยมี Loyalty Index เป็นอันดับ 2 ในเอเชีย-แปซิฟิก S9 ประเทศไทยมีขีดความสามารถด้านราคา ในด้านของภาษีบัตรโดยสารและค่าธรรมเนียมสนามบิน ค่าที่พักค่าดำรงชีพ และค่าน้ำมันเชื้อเพลิง
Weaknesses (-)	W1 ประเทศไทยมีปัญหาด้านการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวในภาพรวมและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแผนด้านการท่องเที่ยวค่อนข้างมาก W2 ประเทศไทยยังมีการปรับตัวประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับต่ำ เมื่อเทียบกับกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกและแปซิฟิก และกรุงเทพฯ ได้รับคะแนน Smart City อยู่ในระดับต่ำเช่นกัน W3 ประเทศไทยพึ่งพารายได้จากนักท่องเที่ยวค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นในประเทศและสัดส่วนการพึ่งพาของประเทศคู่แข่ง และมีการพึ่งพารายได้จากบางประเทศค่อนข้างสูง W4 ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคมทางบกเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยว พบปัญหาด้านจราจรติดขัด และด้านความปลอดภัยในการขนส่งโดยสารยังอยู่ในระดับต่ำ W5 ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว W6 ประเทศไทยมีจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติกลุ่มเดินทางครั้งแรกเติบโตค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับกลุ่มเดินทางซ้ำ รวมถึงค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติไม่เพิ่มขึ้น W7 ประเทศไทยยังมีข้อจำกัดด้านทักษะแรงงานภายในประเทศ (Skill) และมีอุปสรรคด้านภาษาของบุคลากรทางการท่องเที่ยว W8 ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียว และปัญหาด้านการจัดการน้ำ
Opportunities (+)	O1 แนวโน้มการทำงานได้ทุกที่ (Work Anywhere) ทั่วโลก ส่งผลให้การท่องเที่ยววันธรรมดาและ Off-season มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น O2 นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและทั่วโลกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเดินทางด้วยตนเอง (FIT) และมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น O3 นักท่องเที่ยวกลุ่ม Ecotourism และ Responsible Tourism มีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นทั่วโลก และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติยังให้ความสนใจรูปแบบการท่องเที่ยวในประเทศไทยแบบ Ecotourism เป็นอันดับ 1 O4 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติอยากเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุดคนหนึ่งในเอเชีย-แปซิฟิกหลังสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลาย
Threats (-)	T1 ผลกระทบทางเศรษฐกิจจากวิกฤต COVID-19 และระดับหนี้ครัวเรือนของไทยที่สูง ส่งผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวของกลุ่มรายได้ต่ำและปานกลางของไทย T2 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต T3 ความไม่สงบและความขัดแย้งที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการจำกัดการเดินทางในอนาคตทั้งในประเทศไทยและประเทศอื่น T4 การโจรกรรมข้อมูลทางดิจิทัลมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อความเชื่อมั่นบุคคลและความลับทางธุรกิจ T5 ปัญหาด้านสภาพอากาศและสภาพแวดล้อม ในด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศฉับพลัน และภัยพิบัติ T6 การมุ่งเน้นและการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวของประเทศคู่แข่งมีความหลากหลายและเข้มข้นมากขึ้น ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต T7 เที่ยวบินแบบ Long-haul และ Scheduled Flights คาดว่าจะกลับมาช้ากว่าเที่ยวบินแบบอื่น ๆ ในปี 2570

ตารางที่ 5 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มิติอุตสาหกรรม



การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มิติองค์กร

Strengths (+)	ss1 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทย (Amazing Thailand) โดยสร้างการรับรู้ได้สูงที่สุด เมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย ss2 ททท. มีศักยภาพในการปรับตัวในการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์และนโยบายระดับประเทศ ss3 ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้มีเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง ss4 ททท. เป็นที่ยอมรับในด้านความเป็นมืออาชีพการตลาดการท่องเที่ยวจากผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ss5 ททท. ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูล และมาตรฐานสากลสำหรับการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ
Weaknesses (-)	ww1 ททท. มี Digital Literacy ในระดับองค์กรและบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง รวมถึงยังไม่พบการนำเทคโนโลยีทันสมัยมาช่วยให้กระบวนการทำงานของบุคลากรคล่องตัว ww2 ททท. ยังมีการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานข้ามหน่วยงานแบบบูรณาการอยู่ในระดับต่ำ ww3 ททท. มีสัดส่วนจำนวนบุคลากรตรงสายด้านการการตลาด (Marketing) อยู่ในระดับต่ำ และยังต้องมีการพัฒนาในด้านความสามารถด้านภาษาต่างประเทศและความรอบรู้และเชี่ยวชาญด้านการตลาดท่องเที่ยว ww4 ททท. มีการแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวตามแนวโน้มพฤติกรรมเชิงลึกของนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Segmentation ตาม Interest และ Behavior เพื่อรองรับกลุ่ม Niche) แต่ยังไม่มีการนำข้อมูลไปใช้ปฏิบัติและกำหนดลงในแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและทั่วทั้งองค์กร ww5 ททท. มีข้อจำกัดด้านข้อมูลเชิงลึกและการใช้ข้อมูลในการทำงาน ส่งผลให้การทำการตลาดอาจยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เช่น การทำการตลาดแบบ Online & Hyper Personalization อาจยังไม่มีประสิทธิภาพ ww6 ททท. ยังไม่มีแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ที่ชัดเจน เนื่องจากยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความสัมพันธ์ และแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร ww7 ผู้บริหารและพนักงานของ ททท. ยังต้องพัฒนาในด้าน Innovation & Creativity และ Strategic Thinking รวมถึงองค์กรยังมีการจัดการนวัตกรรมอยู่ในระดับต่ำ ww8 ททท. มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบจากการเป็นหน่วยงานของรัฐ และจำเป็นต้องพึ่งพางบประมาณจากรัฐ ทำให้การทำงานไม่ยืดหยุ่นและคล่องตัวเท่าที่ควร และมีข้อจำกัดด้านบทบาทที่ไม่สามารถบริหารจัดการได้ตลอด Customer Journey ของนักท่องเที่ยว ww9 ททท. ยังต้องพัฒนาด้านการทำงานอย่างโปร่งใสและการคำนึงความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม
Opportunities (+)	oo1 ททท. สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับนโยบายของประเทศและตอบสนองต่อแนวโน้มของนักท่องเที่ยวในรูปแบบ Experience Based oo2 นักท่องเที่ยวนิยมใช้สื่อออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวมากที่สุด รวมถึงประสิทธิภาพของสื่อออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับสื่อออฟไลน์ oo3 รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน oo4 รัฐบาลให้ความสำคัญกับภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผ่านโครงการภาครัฐ เช่น เราเที่ยวด้วยกัน oo5 แนวโน้มโลกและธุรกิจที่มีการทำงานแบบ Remote Working เป็นโอกาสให้องค์กรได้พัฒนาและปรับปรุงเพื่อรองรับการทำงานในหลายรูปแบบมากขึ้น เช่น การเรียนรู้การทำงานผ่านกระบวนการใหม่ ๆ และการประสานงานผ่านช่องทางดิจิทัล oo6 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่าง อพท. มีการมุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งตอบสนองต่อการมุ่งสู่ Responsible Tourism และ Community-based Tourism ของ ททท. oo7 รัฐบาลสนับสนุนการร่วมทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public Private Partnership) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถเริ่มธุรกิจ/โครงการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อการกิจได้ oo8 รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนสนับสนุนด้านการมุ่งสู่ Digital Transformation
Threats (-)	tt1 ททท. อาจได้รับการจัดสรรงบประมาณภาครัฐลดลง เนื่องจากสถานะปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะงบประมาณด้านบริหารองค์กร tt2 NTOs ของประเทศคู่แข่งมีแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเชิงลึก เพื่อเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น tt3 ททท. มีข้อจำกัดด้านการจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนด้านการตลาด tt4 ททท. มีข้อจำกัดด้านการดึงดูดบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาทำงานในหลายตำแหน่ง เนื่องจากอัตราเงินเดือนและสวัสดิการยังไม่จูงใจเท่าภาคเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐอื่น

ตารางที่ 6 : การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) มิติองค์กร



7 การวิเคราะห์และระบุความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก (SA, SC, CC)

7.1 TOWS Matrix และการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA, SC)

เมื่อนำผลวิเคราะห์ SWOT Analysis มาจัดความสำคัญ (SWOT Prioritization) ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดทั้งในมิติอุตสาหกรรมและมิติองค์กร หัวข้อที่มีคะแนนในระดับสูงจะถูกคัดเลือกมาจัดทำ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

	อุตสาหกรรม	องค์กร
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)	S2 O3 SA 1 : ประเทศไทยมีศักยภาพในด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่หลากหลายและดึงดูดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และรับผิดชอบต่อ	ss1 oo2 SA 4 : ททท. สามารถต่อยอดการเป็นที่รู้จักภายใต้แบรนด์ Amazing Thailand ผ่านการทำตลาดและสื่อออนไลน์
	S3 O2 SA 2 : ประเทศไทยมีความพร้อมด้านการขนส่งทางอากาศในการรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติกลุ่มเดินทางด้วยตนเอง (FIT)	ss2 oo1 SA 5 : ททท. มีศักยภาพในการตอบสนองต่อทิศทางของประเทศไทยในการทำตลาดรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ทิศทางประเทศและนักท่องเที่ยว
	S1 S4 O1 SA 3 : ประเทศไทยได้รับความนิยมและมีบริการทางการท่องเที่ยวที่โดดเด่น สามารถใช้ในการดึงดูดกลุ่ม Work Anywhere	ss3 oo3 SA 6 : ททท. มีความพร้อมและเครือข่ายในการทำตลาดที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	W1W4 W5 T2 SC 1 : ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการการท่องเที่ยวทั้งในส่วนของคมนาคมทางบกและการกระจายแหล่งท่องเที่ยว ส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง	ww1 ww2 tt2 SC 5 : ททท. ยังต้องพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้
	W3 T1 SC 2 : ประเทศไทยมีความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้ทางการท่องเที่ยวที่อาจไม่ฟื้นตัวในระยะสั้นจากภาวะเศรษฐกิจ	
	W3 T3 SC 3 : ประเทศไทยอาจพบปัญหาของการชะงักของการท่องเที่ยวเนื่องจากสถานการณ์ไม่สงบระหว่างประเทศหรือภายในประเทศ	
	W2 T4 SC 4 : ประเทศไทยมีอุปสรรคในการพัฒนาอุตสาหกรรมเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism	

● ระยะสั้น ● ระยะยาว

ตารางที่ 7 : ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ในระดับอุตสาหกรรมและองค์กรของ ททท.

7.2 สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency)



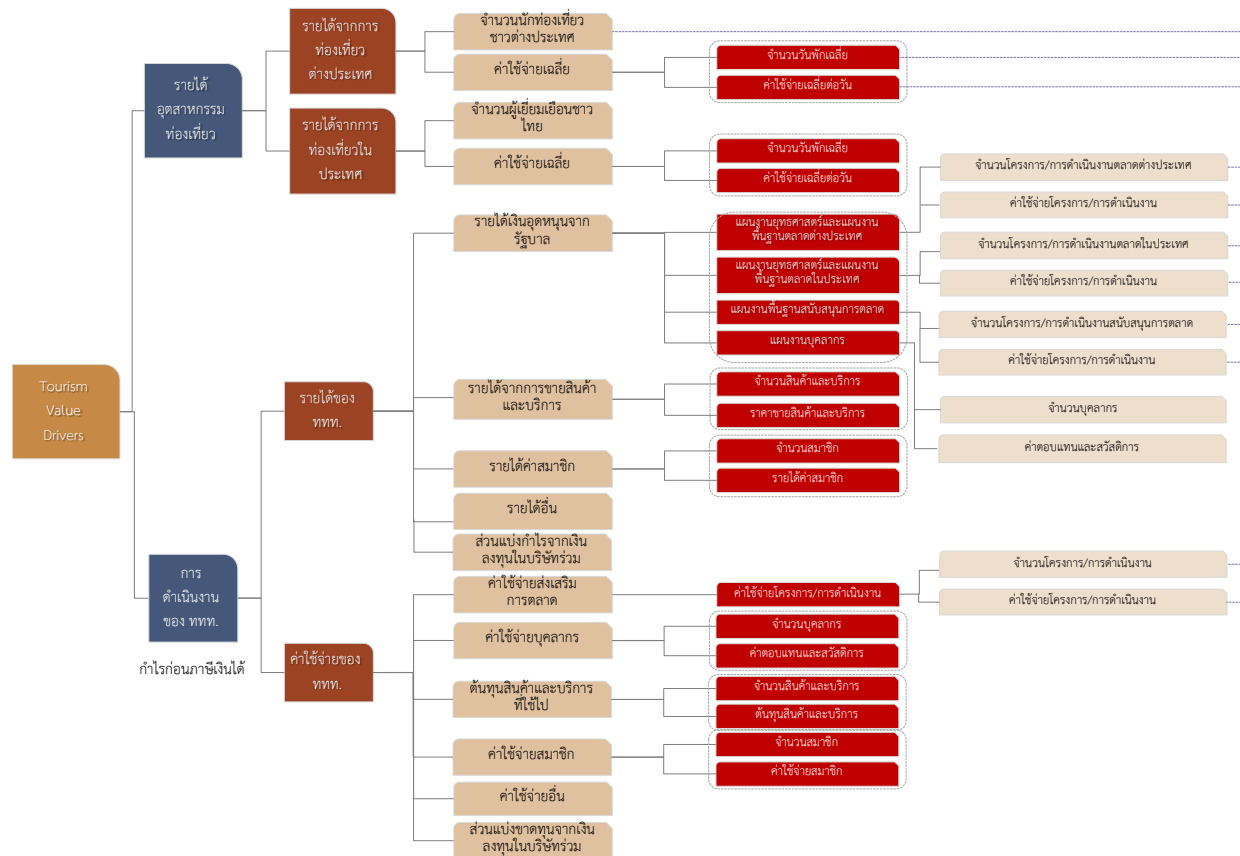
ภาพที่ 27 : คำอธิบายของเครื่องมือ VRIO

สมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency)												
VRIO Framework	V Value			R Rarity			I Inimitable			O Organized		
	V1	V2	V3	R1	R2	R3	I1	I2	I3	O1	O2	O3
สมรรถนะหลักในปัจจุบัน												
CC : มีศักยภาพ ประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริม สื่อสาร และประชาสัมพันธ์การตลาด	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CC : ความสามารถในการทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและทันกาล	✓	✓								✓		✓
สมรรถนะหลักในอนาคต												
CC : มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครอบคลุมทันกาล และเชื่อมโยงทั้งอุตสาหกรรมทั้งในส่วนของด้าน Demand และ Supply	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			
CC : มีความสามารถในการผลักดันให้เกิดการบูรณาการ สร้างมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			

ภาพที่ 28 : การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่จำเป็น (Core Competency)

8 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมีองค์ประกอบจาก 2 ปัจจัยขับเคลื่อนหลัก ได้แก่ 1. รายได้ทางการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นฝั่งของรายรับหรือรายได้ที่เข้าประเทศ หรือหมุนเวียนในประเทศไทย ทำให้เกิดมูลค่าเศรษฐกิจ และ 2. การดำเนินงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ซึ่งมีส่วนรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดเพื่อมุ่งสู่การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวในปัจจัยที่แรก



ภาพที่ 29 : ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)

9 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

9.1 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และเป้าหมายในแต่ละระยะ



ภาพที่ 30 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรม

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร

2566 : ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว เพื่อฟื้นฟูอุตสาหกรรมในทุกมิติ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- พนักงานมีทักษะในด้านการตลาดและดิจิทัล (Digital Literacy)
- พนักงานมีความคิดแบบ Outward Mindset และ Result-oriented

การปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบองค์กร

- มีการทำงานแบบยืดหยุ่น (Cross-functional)
- ระดับ Turnover อยู่ในระดับที่เหมาะสม แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- จำนวนบุคลากรในสายงาน Core Business เพิ่มขึ้น สะท้อนภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร โดยเฉพาะในด้านการวิจัยตลาด ส่งเสริมการตลาด และร่วมมือกับเครือข่ายในการส่งเสริม Supply Side

การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

- มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรที่รองรับการทำงานรูปแบบใหม่
- มีกฎระเบียบที่ยืดหยุ่นและสนับสนุนการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- การดำเนินงานส่วนใหญ่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2567-2568 : ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยว ที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- เกิดวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ทั้งทั้งองค์กร
- เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงและมีกลไกที่รองรับการดำเนินงาน

การปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบองค์กร

- มีโครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อ Customer Journey โดยรวมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม
- บุคลากรสามารถโยกย้ายและทำงานข้ามสายงาน (Multi-Skill)
- ค่าเฉลี่ยของอายุบุคลากรสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นองค์กรยุคใหม่
- มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงานมากขึ้น ทำให้ลดภาระงานและความจำเป็นในการเพิ่มจำนวนบุคลากร

การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

- มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าและเพิ่มประสิทธิภาพการทำการตลาดและบริหารองค์กร

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- กระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมดมีการทบทวนและดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2569-2570 : มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

- องค์กรและพนักงานมีทักษะในด้านการตลาดและดิจิทัล (Digital Literacy) สมบูรณ์ครบถ้วนทั้ง 5 มิติ
- มีความรู้และความสามารถในการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการตลาดที่ครบวงจรสำหรับนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม (Integrated Marketing Communication)

การปรับเปลี่ยนและพัฒนารูปแบบองค์กร

- มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น คล่องตัว บูรณาการการทำงาน และสนับสนุนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น คล่องตัว รวดเร็ว ทันกาล และมีประสิทธิภาพ
- มีการทำงานร่วมกับเครือข่ายแบบ Remote Working สามารถโยกย้ายและปรับเปลี่ยนรูปแบบของสำนักงานสาขาได้ตามเป้าหมายการดำเนินงาน

การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

- มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ในทุกขั้นตอนของการทำงาน

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- การดำเนินงานภายในองค์กรคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นไปตามมาตรฐานความยั่งยืน

ภาพที่ 31 : ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการพัฒนาองค์กร

9.2 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

ในการจัดทำ Business Model จะต้องระบุกลุ่มลูกค้า (Customer Segment) เป็นอย่างแรก ซึ่งกลุ่มลูกค้าจะสะท้อนให้เห็นปัจจัยอื่น ๆ ที่ต้องมีเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้า นั้น ๆ และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของแต่ละระยะจะสะท้อนจากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ได้วางไว้ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ รวมถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ ทำให้สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้า (Customer Segment) หรือ Target Market ได้ ในขั้นตอนต่อไปจะใช้กลุ่มลูกค้าเป็นจุดตั้งต้นในการกำหนดปัจจัยอื่น ๆ ได้ตามลำดับ

9.2.1 Business Model Canvas ปี 2566

Business Model Canvas ปี 2566		ยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว เพื่อฟื้นฟูอุตสาหกรรมในทุกมิติ		
7. พันธมิตรหลัก (Key Partners) - หน่วยงานกำกับ (Policy Maker) - หน่วยงานสนับสนุนการส่งเสริมคุณค่า (Supporting Stakeholder) - หน่วยงานส่งเสริมคุณค่าหลัก (Primary Stakeholder/ Core Business) เช่น - ธุรกิจสถานที่พักแรม - ธุรกิจนำเที่ยว - ธุรกิจร้านอาหาร - ธุรกิจบริการขนส่ง - ชุมชน - สื่อมวลชน - สถาบันการศึกษา - กลุ่ม Start-up - กลุ่มที่มีหลายธุรกิจ	6. กิจกรรมหลัก (Key Activities) - การสร้างแบรนด์และกระตุ้นความเชื่อมั่นการท่องเที่ยวไทย - การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย - การพัฒนากระบวนการเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - บูรณาการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อวางแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน - สนับสนุนและดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการกลับมาของนักท่องเที่ยวในระยะสั้น และการปรับตัวเข้าสู่การบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน	2. คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition) - ภาพลักษณ์ที่ดีและการสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทางท่องเที่ยว - ความประทับใจและประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ครบถ้วน เพียงพอ น่าเชื่อถือ ปลอดภัย/ทันกาล และรวบรวมไว้ในที่เดียวเพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้ - โครงการนำร่องต้นแบบการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) - การให้บริการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ครบถ้วน - การเปิดรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน - การดำเนินงานที่แสดงถึงการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Tourism)	1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย/ชาวต่างชาติทั่วไป - กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติทุกกลุ่มทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยวเดินทางครั้งแรก (First Visit) และกลุ่มที่เคยเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยแล้ว (กลุ่ม Revisit) โดยเน้นกลุ่ม Millennials ที่จะเริ่มเดินทางได้ก่อน - กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยทุกกลุ่ม โดยเน้นกลุ่มท่องเที่ยววัฒนธรรม
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) - ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน - ค่าตอบแทนคณะกรรมการและผู้บริหาร - ต้นทุนสินค้าและบริการ - ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	8. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) - ความรู้เชิงลึกในด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว - ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดออนไลน์และออนไลน์ - การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกอุตสาหกรรม	4. ช่องทาง (Channels) - สำนักงานใหญ่ - สำนักงานสาขาในประเทศ - สำนักงานสาขต่างประเทศ - ช่องทางออนไลน์ - การส่งมอบผ่านคู่ค้า - การส่งมอบผ่านความร่วมมือ	5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) - เงินอุดหนุนจากรัฐบาล - งบประมาณสำหรับยุทธศาสตร์และแผนงานพื้นฐานตลาดต่างประเทศ - งบประมาณสำหรับยุทธศาสตร์และแผนงานพื้นฐานตลาดในประเทศ - งบประมาณสำหรับแผนงานพื้นฐานสนับสนุนตลาด - งบประมาณสำหรับแผนงานบุคลากร - รายได้จากการลงทุน/ร่วมทุน (บริษัทย่อยและบริษัทร่วม) - รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (เช่น รายได้จากการขายสินค้าเบ็ดเตล็ด) - รายได้อื่น ๆ (เช่น รายได้ค่าเช่า รายได้ดอกเบี้ย) - รายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย - รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติทุกกลุ่ม - รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย	
Best Case รายได้ทางการท่องเที่ยว 2,993,744 ล้านบาท กำไรก่อนภาษีเงินได้ 238.66 ล้านบาท				

ภาพที่ 32 : Business Model Canvas ปี 2566 (ระยะสั้น)

9.2.2 Business Model Canvas ปี 2567-2568

Business Model Canvas ปี 2567-2568		ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า		
7. พันธมิตรหลัก (Key Partners)  ■ หน่วยงานกำกับ (Policy Maker) ■ หน่วยงานสนับสนุนการส่งเสริมคุณค่า (Supporting Stakeholder) ■ หน่วยงานส่งเสริมคุณค่าหลัก (Primary Stakeholder/ Core Business) เช่น - ธุรกิจสถานที่พักผ่อน - ธุรกิจนำเที่ยว - ธุรกิจร้านอาหาร - ธุรกิจบริการขนส่งชุมชน - สื่อมวลชน - สถาบันการศึกษา - กลุ่ม Start-up - กลุ่มที่มีหลายธุรกิจ	6. กิจกรรมหลัก (Key Activities)  ■ การสร้างแบรนด์ประเทศไทยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ ■ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทย ■ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ■ บูรณาการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม/พันธมิตรหลักเพื่อต่อยอดการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เป็น Smart Tourism และการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ ใช้จ่ายสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ■ ดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อพัฒนามาตรฐานการให้บริการ	2. คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)  ■ ภาพลักษณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ดี ■ ความประทับใจและประสบการณ์การการท่องเที่ยว ■ การเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลของอุตสาหกรรมส่งมอบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครบถ้วน เพียงพอ น่าเชื่อถือ อัปเดต/ทันสมัย และรวบรวมไว้ในที่เดียวเพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้ ■ ขยายการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) อย่างต่อเนื่อง ■ โครงการขยายการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)  ■ การให้บริการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงลึก สอดคล้องตามความต้องการของนักท่องเที่ยวราย Segment ■ การเปิดรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน ■ การดำเนินงานที่แสดงถึงการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Tourism)	1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)  1. กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย/ชาวต่างชาติทั่วไป 2. กลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ (High Value) ประกอบด้วย 2.1 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีรายได้เฉลี่ยสูง 2.2 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีค่าใช้จ่ายต่อทริปสูง 2.3 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจพิเศษ (Special Interest/Niche Market) 2.4 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Tourism)
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)  ■ ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด ■ ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน ■ ค่าตอบแทนคณะกรรมการและผู้บริหาร ■ ต้นทุนสินค้าและบริการ ■ ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ		5. กระแสรายได้ (Revenue Streams)  ■ เงินอุดหนุนจากรัฐบาล - งบประมาณสำหรับยุทธศาสตร์และแผนงานพื้นฐานตลาดต่างประเทศ - งบประมาณสำหรับยุทธศาสตร์และแผนงานพื้นฐานตลาดในประเทศ - งบประมาณสำหรับแผนงานพื้นฐานสนับสนุนตลาด - งบประมาณสำหรับแผนงานบุคลากร ■ รายได้จากการลงทุน/ร่วมทุน (บริษัทย่อยและบริษัทร่วม) ■ รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (เช่น รายได้จากการขายสินค้าเบ็ดเตล็ด) ■ รายได้อื่น ๆ (เช่น รายได้ค่าเช่า รายได้ดอกเบี้ย) ■ รายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย - รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติทุกกลุ่ม - รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย		
Best Case รายได้ทางการท่องเที่ยว 3,206,784 ล้านบาท กำไรก่อนภาษีเงินได้ 284.02 ล้านบาท (ปี 2568)				

ภาพที่ 33 : Business Model Canvas ปี 2567-2568 (ระยะกลาง)

9.2.3 Business Model Canvas ปี 2569-2570

Business Model Canvas ปี 2569-2570		มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน		
7. พันธมิตรหลัก (Key Partners) - หน่วยงานกำกับ (Policy Maker) - หน่วยงานสนับสนุนการส่งมอบคุณค่า (Supporting Stakeholder) - หน่วยงานส่งมอบคุณค่าหลัก (Primary Stakeholder/ Core Business) เช่น - ธุรกิจสถานที่พักผ่อน - ธุรกิจนำเที่ยว - ธุรกิจร้านอาหาร - ธุรกิจบริการขนส่ง - ชุมชน - สื่อมวลชน - สถาบันการศึกษา - กลุ่ม Start-up - กลุ่มที่มีหลายธุรกิจ	6. กิจกรรมหลัก (Key Activities) - การทำการตลาดโดยใช้ข้อมูลเชิงลึก (Data-driven) และแบรนด์ประเทศไทยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ เพื่อดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ - การพัฒนาประสบการณ์เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - บูรณาการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม/พันธมิตรหลักเพื่อต่อยอดการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เป็น Smart Tourism และการพัฒนาอย่างยั่งยืนครอบคลุมไปถึงเมืองรอง - ดำเนินงานร่วมกับผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวเพื่อพัฒนามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	2. คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition) - ภาพลักษณ์อุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ดี - ความประทับใจและประสบการณ์การท่องเที่ยว - การเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูลของอุตสาหกรรมส่งมอบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครบถ้วนเพียงพอ นำเชื่อถือ อัปเดต/ทันสมัย และรวบรวมไว้ในที่เดียวเพื่อให้สะดวกในการนำไปใช้ - มีแนวทางและต้นแบบการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่โดดเด่น - โครงสร้างการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) - การให้บริการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงลึก สอดคล้องความต้องการของนักท่องเที่ยวราย Segment ผ่านช่องทางที่ทันสมัย - การเปิดรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน - การดำเนินงานที่แสดงถึงการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Tourism)	1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments) 1. กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทย/ชาวต่างชาติทั่วไป 2. กลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ (High Value) ประกอบด้วย 2.1 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีรายได้เฉลี่ยสูง 2.2 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีค่าใช้จ่ายต่อทริปสูง 2.3 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจพิเศษ (Special interest /Niche Market) 2.4 กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Tourism)
	8. ทรัพยากรหลัก (Key Resources) - ความรู้เชิงลึกในด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว - ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดรูปแบบใหม่ ๆ ในทุกช่องทาง - ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมขององค์กร - การเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกอุตสาหกรรม - เครือข่ายความร่วมมือระหว่างพันธมิตร		4. ช่องทาง (Channels) - สำนักงานใหญ่ - สำนักงานสาขาในประเทศ - สำนักงานสาขาต่างประเทศ - ช่องทางออนไลน์/Social Media/Call Center - การส่งมอบผ่านคู่ค้า - การส่งมอบผ่านคู่ความร่วมมือ	
9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) - ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน - ค่าตอบแทนคณะกรรมการและผู้บริหาร - ต้นทุนสินค้าและบริการ - ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ	5. กระแสรายได้ (Revenue Streams) - เงินอุดหนุนจากรัฐบาล - งบประมาณสำหรับยุทธศาสตร์และแผนงานพื้นฐานตลาดต่างประเทศ - งบประมาณสำหรับยุทธศาสตร์และแผนงานพื้นฐานตลาดในประเทศ - งบประมาณสำหรับแผนงานพื้นฐานสนับสนุนตลาด - งบประมาณสำหรับแผนงานบุคลากร - รายได้จากการลงทุน/ร่วมทุน (บริษัทย่อยและบริษัทร่วม) - รายได้จากการขายสินค้าและบริการ (เช่น รายได้จากการขายสินค้าเบ็ดเตล็ด) - รายได้อื่น ๆ (เช่น รายได้ค่าเช่า รายได้ดอกเบี้ย) - รายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย - รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติทุกกลุ่ม - รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย			
Best Case รายได้ทางการท่องเที่ยว 3,435,187 ล้านบาท กำไรก่อนภาษีเงินได้ 309.5 ล้านบาท (ปี 2570)				

ภาพที่ 34 : Business Model Canvas ปี 2569-2570 (ระยะยาว)

9.3 การระบุโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) และความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ทำให้สามารถระบุปัจจัยที่เป็นโอกาสของทั้งมิติอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและมิต้องค์กร (ทพท.) และดำเนินการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยโดยพิจารณาจากความสำคัญของโอกาสนั้น ๆ ต่อเป้าหมายระดับประเทศ และความสำคัญต่อบทบาทและการดำเนินงานของ ทพท. จึงจะทำให้สามารถระบุโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) ซึ่งเป็นโอกาสที่สำคัญที่สุด 3 อันดับแรก ที่จะช่วยสนับสนุนให้อุตสาหกรรมและองค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์โอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities)

Key Strategic Opportunities มิติอุตสาหกรรม	โอกาส	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ	Key Strategic Opportunities มิติองค์กร	โอกาส	ยุทธศาสตร์ที่รองรับ
โอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ			โอกาสด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐบาล		
O1 แนวโน้มการทำงานได้ทุกที่ (Work Anywhere) ทั่วโลก ส่งผลให้การท่องเที่ยววันธรรมดาและ Off-season มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (Long-term)	- กระจายการเดินทางท่องเที่ยวเชิงเวลา (ท่องเที่ยววันธรรมดา และท่องเที่ยววันออกฤกษ์) - การท่องเที่ยวสอดคล้องกับพฤติกรรม New Normal ที่เน้นความปลอดภัย หลีกเลี่ยงการกระจุกตัว	ยุทธศาสตร์ 1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ 1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ	o02 นักท่องเที่ยวนิยมใช้สื่อออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวมากที่สุด รวมถึงประสิทธิภาพของสื่อออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับสื่อออฟไลน์ (Short-term)	- ประชาสัมพันธ์โฆษณาสินค้าและบริการท่องเที่ยวผ่านช่องทางออนไลน์และ Social Media ที่สามารถเข้าถึงนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ - เพิ่มอัตราการเข้าถึงนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มคุณภาพ)	ยุทธศาสตร์ 1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ 1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ ยุทธศาสตร์ 2.3 สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่
O2 นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและทั่วโลกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเดินทางด้วยตนเอง (FIT) และมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น (Long-term)	- นักท่องเที่ยวกลุ่ม FIT นิยมท่องเที่ยวแบบ Niche ให้มีความสนใจ "Second-tier Cities" เป็นโอกาสในการเสนอขายการท่องเที่ยวในเมืองรอง - นักท่องเที่ยวกลุ่ม FIT ให้ความสำคัญกับความคุ้มค่า จึงเต็มใจที่จะจ่ายเงินให้กับ Value-added Product	ยุทธศาสตร์ 1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ 1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ ยุทธศาสตร์ 2.1 สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์	o03 รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (Long-term)	สร้างความร่วมมือเพื่อผลักดันการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยว/โครงสร้างพื้นฐาน/กฎระเบียบ ที่สนับสนุนการรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย	ยุทธศาสตร์ 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกสู่ความยั่งยืน
O3 นักท่องเที่ยวกลุ่ม Ecotourism และ Responsible Tourism มีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นทั่วโลก และนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติยังให้ความสนใจรูปแบบการท่องเที่ยวในประเทศไทยแบบ Ecotourism เป็นอันดับ 1 (Long-term)	กลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงคุณภาพที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมต่ำ (Low-impact Travel)	ยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่ารับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	โอกาสด้านการปฏิบัติการ		
			o01 ทพท. สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับนโยบายของประเทศไทยและตอบสนองต่อแนวโน้มของนักท่องเที่ยวในรูปแบบ Experience-based (Short-term)	- การทำการตลาดแบบเข้าใจผู้บริโภค เฉพาะเจาะจงรายบุคคล ทำให้สามารถเสนอสินค้าที่ตอบโจทย์ลูกค้าราย Segment ได้ - เพิ่มความสามารถแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ	ยุทธศาสตร์ 2.3 สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่

ภาพที่ 35 : แนวทางการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities)

การวิเคราะห์และระบุโอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) สามารถแบ่งได้เป็น โอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โอกาสด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจของรัฐบาล และโอกาสด้านการปฏิบัติการ โดยมีทั้งโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งเป็นโอกาสที่จะช่วยผลักดันให้ ทพท. บรรลุเป้าหมายผ่านการดำเนินกิจกรรมในยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจนั้น ๆ



การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

Key Strategic Opportunities มิติอุตสาหกรรม	Intelligent Risk	Key Strategic Opportunities มิติองค์กร	Intelligent Risk
โอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ		โอกาสด้านรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ	
O1 แนวโน้มการทำงานได้ทุกที่ (Work Anywhere) ทั่วโลก ส่งผลให้การท่องเที่ยววันธรรมดาและ Off-season มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (Long-term)	IR1 ไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าดึงดูดเพียงพอและเหมาะสมสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่มทำงานได้ทุกที่ (Work Anywhere) เนื่องจากข้อจำกัดด้านภาษาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีซึ่งส่งผลต่ออุปสรรคในการใช้ชีวิตประจำวันและการทำงานของกลุ่มนี้ หากจำเป็นต้องพำนักเป็นระยะเวลานาน	oo2 นักท่องเที่ยวนิยมใช้สื่อออนไลน์ในการค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวมากที่สุด รวมถึงประสิทธิภาพของสื่อออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับสื่อออฟไลน์ (Short-term)	IR4 บุคลากรขาดความเข้าใจและวิธีการใช้สื่อออนไลน์ในการทำตลาด IR5 การพัฒนาและจัดการฐานข้อมูลไม่ครอบคลุมเพียงพอและทันกับการนำไปใช้งานเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรม เจาะกลุ่มเป้าหมาย และทำการตลาดด้วยสื่อออนไลน์
O2 นักท่องเที่ยวชาวไทยและทั่วโลกส่วนใหญ่เป็นกลุ่มเดินทางด้วยตนเอง (FIT) และมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้น (Long-term)	IR2 ไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าดึงดูดเพียงพอและเหมาะสม เนื่องจากความพร้อมด้านการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคมทางบกเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวยังไม่เพียงพอและครอบคลุม อาจส่งผลกระทบต่อความสะดวกในการเดินทางท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวกลุ่มเดินทางด้วยตนเอง (FIT)	oo3 รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (Long-term)	IR6 ข้อจำกัดด้านความล่าช้าในการดำเนินงานหรือความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการปฏิบัติการและบูรณาการการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวในภาพรวมร่วมกัน เนื่องจากมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมาก
O3 นักท่องเที่ยวกลุ่ม Ecotourism และ Responsible Tourism มีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นทั่วโลก และนักท่องเที่ยวต่างชาติยังให้ความสำคัญรูปแบบการท่องเที่ยวในประเทศไทยเป็นอันดับ 1 (Long-term)	IR3 ไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าดึงดูดเพียงพอและเหมาะสม เนื่องจากปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมและการบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติและประสบการณ์ที่ไม่ดีของนักท่องเที่ยวกลุ่ม Ecotourism และ Responsible Tourism	โอกาสด้านการปฏิบัติการ	
		oo1 ททท. สามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือทางการตลาดรูปแบบใหม่ที่มีสอดคล้องกับนโยบายของประเทศและตอบสนองต่อแนวโน้มของนักท่องเที่ยวในรูปแบบ Experience-based (Short-term)	IR7 รูปแบบ ช่องทาง และเทคโนโลยีที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรและบุคลากรมีการล้าสมัยและใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้เพื่อใช้เครื่องมือต่าง ๆ IR8 บุคลากรขาดความเข้าใจและวิธีการประยุกต์ใช้เครื่องมือการตลาดรูปแบบใหม่ IR9 ไม่มีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงานหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

ภาพที่ 36 : โอกาสทางธุรกิจ (Key Strategic Opportunities) และความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ทั้งนี้ ในการใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจอาจมีเหตุการณ์/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้ ททท. ไม่สามารถเข้าถึง/ใช้ให้เป็นประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจได้เต็มที่ จึงต้องดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น เพื่อให้เกิดการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างโอกาส (Value Creation) และการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Enhancement) ที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กรที่ต้องการในอนาคต



9.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

9.4.1 Best Case Scenario (หน่วย : ล้านบาท)

นักท่องเที่ยวต่างชาติ (International Tourist)

จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน) ในกรณีปกติ

อัตราการฟื้นตัวจาก COVID-19

จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน) ในกรณี COVID-19 [กรณีปกติ x อัตราการฟื้นตัว]

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/คน-ครั้ง)

รายได้รวม

%รายได้ จากปี 2562

ระยะสั้น	ระยะกลาง		ระยะยาว	
Best Case				
2566	2567	2568	2569	2570
39.92	40.17	40.42	40.66	40.90
100%	100%	100%	100%	100%
39.92	40.17	40.42	40.66	40.90
47,895	48,853	49,830	50,827	51,844
1,911,985	1,962,495	2,014,145	2,066,750	2,120,302
100%	103%	105%	108%	111%

นักท่องเที่ยวชาวไทย (Domestic Tourist)

จำนวนผู้เยี่ยมชม (ล้านคน-ครั้ง) ในกรณีปกติ

อัตราการฟื้นตัวจาก COVID-19

จำนวนผู้เยี่ยมชม (ล้านคน-ครั้ง) ในกรณี COVID-19 [กรณีปกติ x อัตราการฟื้นตัว]

ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/คน-ครั้ง)

ตัวทอน

รายได้รวม

%รายได้ จากปี 2562

Best Case				
2566	2567	2568	2569	2570
172.74	182.82	189.13	195.65	202.40
100%	100%	100%	100%	100%
172.74	182.82	189.13	195.65	202.40
4,708.44	4,779.07	4,850.75	4,923.51	4,997.37
1.33	1.30	1.30	1.30	1.30
1,081,759	1,135,847	1,192,639	1,252,271	1,314,885
100%	105%	110%	116%	122%

รายได้ทางการท่องเที่ยวรวมทั้งหมด

%รายได้ จากปี 2562

งบประมาณทั้งหมด

งบกิจกรรม/โครงการ (งบบูรณาการ + งบประมาณที่ไม่รวมงบดำเนินงาน)

งบดำเนินงานของผลผลิต 1+2+3

แผนงานบุคลากร

รายได้รวมทั้งหมด หักงบประมาณทั้งหมด

2,993,744	3,098,342	3,206,784	3,319,021	3,435,187
100%	103%	107%	111%	115%
7,159	7,517	7,912	8,351	8,814
5,059	5,329	5,631	5,972	6,333
942	961	980	1,000	1,020
1,158	1,227	1,301	1,379	1,462
2,986,585	3,090,825	3,198,871	3,310,670	3,426,373

ระยะสั้น

ระยะกลาง

ระยะยาว

คาดการณ์งบการเงินของ ททท.

รายได้

รายได้จากการขายสินค้าและบริการ

รายได้ค่าสมาชิก

รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

รายได้อื่น

รวมรายได้

ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป (ล้านบาท)

ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด

ค่าใช้จ่ายสมาชิก

ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม

ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์/ค่าตอบแทนบุคลากร

ค่าใช้จ่ายอื่น

รวมค่าใช้จ่าย

กำไรก่อนภาษีเงินได้

Best Case					
	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้	40.00	41.00	42.00	43.00	45.00
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	600.00	620.00	640.00	660.00	680.00
รายได้ค่าสมาชิก	7,158.66	7,516.50	7,912.02	8,350.85	8,814.50
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	250.00	260.00	270.00	280.00	290.00
รายได้อื่น	8,048.66	8,437.50	8,864.02	9,333.85	9,829.50
รวมรายได้					
ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป (ล้านบาท)	24.00	24.60	25.20	25.80	27.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	6,001.06	6,289.50	6,611.02	6,971.85	7,352.50
ค่าใช้จ่ายสมาชิก	60.00	60.00	60.00	70.00	70.00
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์/ค่าตอบแทนบุคลากร	1,157.60	1,227.00	1,301.00	1,379.00	1,462.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	560.00	570.00	580.00	590.00	600.00
รวมค่าใช้จ่าย	7,810.00	8,180.00	8,580.00	9,040.00	9,520.00
กำไรก่อนภาษีเงินได้	238.66	257.50	284.02	293.85	309.50

ตารางที่ 8 : ผลการคาดการณ์จาก Scenario Planning – Best Case Scenario



9.4.2 Base Case Scenario (หน่วย : ล้านบาท)

หน่วย : ล้านบาท

นักท่องเที่ยวต่างชาติ (International Tourist)

จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน) ในกรณีปกติ
 อัตราการฟื้นตัวจาก COVID-19
 จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน) ในกรณี COVID-19 [กรณีปกติ x อัตราการฟื้นตัว]
 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/คน-ครั้ง)
 รายได้รวม

%รายได้ จากปี 2562

Base Case				
2566	2567	2568	2569	2570
39.92	40.11	40.29	40.48	40.65
80%	90%	90%	100%	100%
31.94	36.10	36.27	40.48	40.65
47,895	48,614	49,343	50,083	50,834
1,529,588	1,754,840	1,789,438	2,027,166	2,066,517
80%	92%	94%	106%	108%

นักท่องเที่ยวชาวไทย (Domestic Tourist)

จำนวนผู้เยี่ยมเยือน (ล้านคน-ครั้ง) ในกรณีปกติ
 อัตราการฟื้นตัวจาก COVID-19
 จำนวนผู้เยี่ยมเยือน (ล้านคน-ครั้ง) ในกรณี COVID-19 [กรณีปกติ x อัตราการฟื้นตัว]
 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/คน-ครั้ง)
 ตัวทอน

รายได้รวม

%รายได้ จากปี 2562

Base Case				
2566	2567	2568	2569	2570
172.74	180.30	184.97	189.75	194.66
90%	100%	100%	100%	100%
155.47	180.30	184.97	189.75	194.66
4,708.44	4,761.41	4,814.98	4,869.14	4,923.92
1.33	1.30	1.30	1.30	1.30
973,583	1,116,046	1,157,789	1,201,094	1,246,019
90%	103%	107%	111%	115%

รายได้ทางการท่องเที่ยวรวมทั้งหมด

%รายได้ จากปี 2562

งบประมาณทั้งหมด

งบกิจกรรม/โครงการ (งบบูรณาการ + งบประมาณที่ไม่รวมงบดำเนินงาน)
 งบดำเนินงานของผลผลิต 1+2+3
 แผนงานบุคลากร

รายได้รวมทั้งหมด หักงบประมาณทั้งหมด

2,503,171	2,870,886	2,947,227	3,228,260	3,312,536
84%	96%	98%	108%	111%
6,015	6,768	7,087	7,780	8,158
4,020	4,690	4,920	5,520	5,800
895	913	931	950	969
1,100	1,166	1,236	1,310	1,389
2,497,156	2,864,118	2,940,140	3,220,481	3,304,379

ระยะสั้น

ระยะกลาง

ระยะยาว

คาดการณ์งบการเงินของ ททท.

รายได้

รายได้จากการขายสินค้าและบริการ

รายได้ค่าสมาชิก

รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

รายได้อื่น

รวมรายได้

ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป (ล้านบาท)

ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด

ค่าใช้จ่ายสมาชิก

ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม

ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์/ค่าตอบแทนบุคลากร

ค่าใช้จ่ายอื่น

รวมค่าใช้จ่าย

กำไรก่อนภาษีเงินได้

Base Case					
	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้	38.00	38.95	39.90	40.85	42.75
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	570.00	589.00	608.00	627.00	646.00
รายได้ค่าสมาชิก	6,014.62	6,768.45	7,087.00	7,779.73	8,157.57
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	238.00	247.00	257.00	266.00	276.00
รายได้อื่น	6,860.62	7,643.40	7,991.90	8,713.58	9,122.32
รวมรายได้					
ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป (ล้านบาท)	26.00	27.00	28.00	28.00	30.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	4,914.90	5,602.80	5,851.05	6,469.68	6,768.67
ค่าใช้จ่ายสมาชิก	66.00	66.00	66.00	77.00	77.00
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	3.00	4.00	6.00	7.00	8.00
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์/ค่าตอบแทนบุคลากร	1,099.72	1,165.65	1,235.95	1,310.05	1,388.90
ค่าใช้จ่ายอื่น	620.00	630.00	640.00	650.00	660.00
รวมค่าใช้จ่าย	6,730.00	7,500.00	7,830.00	8,540.00	8,930.00
กำไรก่อนภาษีเงินได้	130.62	143.40	161.90	173.58	192.32

ตารางที่ 9 : ผลการคาดการณ์จาก Scenario Planning – Base Case Scenario



9.4.3 Worst Case Scenario (หน่วย : ล้านบาท)

นักท่องเที่ยวต่างชาติ (International Tourist)

จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน) ในกรณีปกติ
 อัตราการฟื้นตัวจาก COVID-19
 จำนวนนักท่องเที่ยว (ล้านคน) ในกรณี COVID-19 [กรณีปกติ x อัตราการฟื้นตัว]
 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/คน-ครั้ง)
 รายได้รวม

%รายได้ จากปี 2562

ระยะสั้น	ระยะกลาง		ระยะยาว	
Worst Case				
2566	2567	2568	2569	2570
39.92	40.05	40.17	40.29	40.41
60%	80%	80%	100%	100%
23.95	32.04	32.14	40.29	40.41
47,895.41	48,374.36	48,858.11	49,346.69	49,840.16
1,147,191	1,549,744	1,570,089	1,988,182	2,013,883
60%	81%	82%	104%	105%

นักท่องเที่ยวชาวไทย (Domestic Tourist)

จำนวนผู้เยี่ยมเยือน (ล้านคน-ครั้ง) ในกรณีปกติ
 อัตราการฟื้นตัวจาก COVID-19
 จำนวนผู้เยี่ยมเยือน (ล้านคน-ครั้ง) ในกรณี COVID-19 [กรณีปกติ x อัตราการฟื้นตัว]
 ค่าใช้จ่ายเฉลี่ย (บาท/คน-ครั้ง)
 ตัวทอน
 รายได้รวม

%รายได้ จากปี 2562

Worst Case				
2566	2567	2568	2569	2570
172.74	177.78	180.85	183.97	187.14
70%	80%	80%	100%	100%
120.92	142.23	144.68	183.97	187.14
4,708.44	4,743.75	4,779.33	4,815.18	4,851.29
1.33	1.30	1.30	1.30	1.30
757,231	877,088	898,902	1,151,573	1,180,213
70%	81%	83%	106%	109%

รายได้ทางการท่องเที่ยวรวมทั้งหมด	1,904,422	2,426,832	2,468,991	3,139,755	3,194,096
%รายได้ จากปี 2562	64%	81%	82%	105%	107%
งบประมาณทั้งหมด	4,748	5,625	5,782	6,980	7,218
งบกิจกรรม/โครงการ (งบบูรณาการ + งบประมาณที่ไม่รวมงบดำเนินงาน)	2,900	3,760	3,900	5,080	5,300
งบดำเนินงานของผลผลิต 1+2+3	848	865	882	900	918
แผนงานบุคลากร	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
รายได้รวมทั้งหมด หักงบประมาณทั้งหมด	1,899,674	2,421,207	2,463,209	3,132,776	3,186,878

ระยะสั้น

ระยะกลาง

ระยะยาว

คาดการณ์งบการเงินของ ททท.

รายได้ (ล้านบาท)

รายได้จากการขายสินค้าและบริการ

รายได้ค่าสมาชิก

รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

รายได้อื่น

รวมรายได้

ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป (ล้านบาท)

ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด

ค่าใช้จ่ายสมาชิก

ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม

ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์/ค่าตอบแทนบุคลากร

ค่าใช้จ่ายอื่น

รวมค่าใช้จ่าย

กำไรก่อนภาษีเงินได้

Worst Case					
	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้ (ล้านบาท)	36.00	36.90	37.80	38.70	40.50
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	540.00	558.00	576.00	594.00	612.00
รายได้ค่าสมาชิก	4,747.80	5,624.76	5,782.05	6,979.69	7,217.69
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	225.00	234.00	243.00	252.00	261.00
รายได้อื่น	5,548.80	6,453.66	6,638.85	7,864.39	8,131.19
รวมรายได้					
ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป (ล้านบาท)	29.00	30.00	30.00	31.00	32.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	3,747.80	4,624.76	4,782.05	5,979.69	6,217.69
ค่าใช้จ่ายสมาชิก	72.00	72.00	72.00	84.00	84.00
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์/ค่าตอบแทนบุคลากร	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
ค่าใช้จ่ายอื่น	670.00	680.00	700.00	710.00	720.00
รวมค่าใช้จ่าย	5,520.00	6,410.00	6,590.00	7,810.00	8,060.00
กำไรก่อนภาษีเงินได้	28.80	43.66	48.85	54.39	71.19

ตารางที่ 10 : ผลการคาดการณ์จาก Scenario Planning – Worst Case Scenario



10 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ททท. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

10.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

วิสัยทัศน์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ททท. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ททท. ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมองค์กร เพื่อให้มีทิศทางองค์กรและแนวทางในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน โดยในปี 2566-2570 ททท. จะมุ่งเน้นไปที่การดำเนินการเพื่อสร้างประสบการณ์และส่งมอบคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยว และมุ่งสู่ความยั่งยืน

ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน
 “Strategic Leader in Driving Thailand towards Experience-based and Sustainable Tourism”

ภาพที่ 37 : วิสัยทัศน์ ททท. พ.ศ. 2566-2570

พันธกิจ

- ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่น เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย
- สร้างสรรค์สินค้าการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน คุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มมูลค่าการใช้นักท่องเที่ยว
- ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) ให้พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพอย่างยั่งยืน
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการตลาดและบริการข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยวที่ครบถ้วน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เสริมสร้าง ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บนพื้นฐานของนวัตกรรมและธรรมาภิบาล

ค่านิยม

TAT SPIRITS							
	ค่านิยม : Service Excellence บริการเป็นเลิศ	Personal Mastery เป็นมืออาชีพ	Integrity & Responsibility คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	Relation as Family ความสัมพันธ์ที่พี่น้อง	Innovation & Creativity นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	Technological & Data Driven ใช้เทคโนโลยีและข้อมูล	Strategic Thinking & Sense of Urgency คิดเชิงกลยุทธ์และคล่องตัว
ค่านิยาม :	ตั้งตัว เต็มใจ และกระตือรือร้นต่อการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดความประทับใจและพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อนำไปพัฒนาการบริการที่เป็นเลิศ	พัฒนาและเปิดรับความรู้ใหม่เสมอให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสดงออกถึงความเข้าใจที่ถูกต้องและรอบคอบด้านในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและตระหนักถึงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก	แสดงความจริงใจ ช่วยเหลือให้เกียรติ เรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบพี่น้องบนพื้นฐานประโยชน์ขององค์กร	นำเสนอความคิดให้แตกต่างหลากหลาย กล้าแสดงออก เพื่อสร้างทางเลือกที่มากขึ้นในการปฏิบัติงาน และลงมือทำงานเกิด การเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการปฏิบัติงาน เพื่อการเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ	กำหนดเป้าหมายและวางแผนการทำงานเชิงกลยุทธ์ พร้อมปรับตัวและทันต่อการเปลี่ยนแปลงและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายองค์กร

ภาพที่ 38 : ค่านิยม TAT SPIRITS

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของ ททท. พ.ศ. 2566-2570



ภาพที่ 39 : House Model วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของ ททท. พ.ศ. 2566-2570

10.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์

10.2.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1

SO1

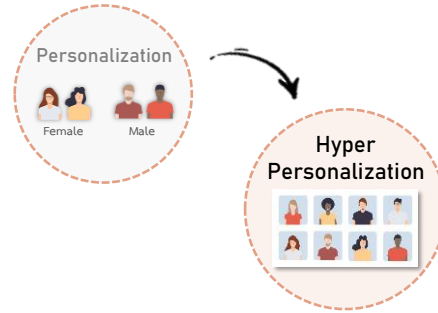
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน

การปรับกลุ่มเป้าหมายเพื่อความยั่งยืน

- อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยในอดีตเป็นการท่องเที่ยวในลักษณะ Mass Tourism ซึ่งสร้างผลกระทบในหลายมิติ (Locals, Visitor and Destination) และ ไม่ยั่งยืน
- ✓ ทำให้ต้องปรับกลุ่มเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นกลุ่มคุณภาพ (High Quality)
 - ✓ ทดแทนการมุ่งเน้นจำนวน (Quantity) ด้วยความถี่ (Frequency)



การปรับวิธีการตลาดเพื่อจับกลุ่มเป้าหมาย



เพื่อให้สามารถเข้าถึงและตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้ (กลุ่มคุณภาพ) จำเป็นต้องทำการตลาดที่ตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะเจาะจง และตอบสนองกลุ่ม Niche/ความสนใจพิเศษ ผ่านการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง และตอบโต้ตลอด Customer Journey

ภาพที่ 40 : แนวคิดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยในปัจจุบันเป็นการท่องเที่ยวในลักษณะ Mass Tourism กล่าวคือ มุ่งเน้นกลุ่มนักท่องเที่ยวตลาดหลัก และมุ่งเน้นการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเป็นหลัก ซึ่งสร้างผลกระทบเชิงลบในหลายมิติ (Locals, Visitor and Destination) เช่น แหล่งท่องเที่ยวเสื่อมโทรม รุกล้ำผู้อาศัย และส่งผลให้นักท่องเที่ยวพึงพอใจน้อยลง นำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ไม่ยั่งยืน นอกจากนี้ ผลกระทบจากการพึ่งพานักท่องเที่ยวเชิง Mass Tourism ยังสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนโดยเฉพาะในสถานการณ์ระบาดของ COVID-19 จึงเป็นที่มาของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน ที่มีทิศทางในการปรับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นกลุ่มคุณภาพ (High Quality) ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ข้อ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ 1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ เป็นการมุ่งเน้นการเจาะกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนการทำการตลาดที่ตอบสนองความต้องการแบบเฉพาะเจาะจง (Personalization Marketing) รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง (Experience) และตอบโต้ทั้งวงจรการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ 1.2 เป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยจะมุ่งเน้นการเพิ่มความถี่ในการท่องเที่ยวของชาวไทย รวมถึงกระจายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งในเชิงพื้นที่และเวลา กล่าวคือ กระตุ้นการท่องเที่ยวในเมืองรองและการท่องเที่ยวนอกฤดูกาล/วันธรรมดา

ยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบต่อความยั่งยืน ซึ่งการสร้างภาพลักษณ์ดังกล่าวจะทำให้ประเทศไทยมีภาพลักษณ์ที่ดีในมุมมองของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มคุณภาพ) กลายเป็นที่นึกถึงเมื่อต้องการเดินทางท่องเที่ยว

10.2.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2

SO2

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

สร้างความร่วมมือเพื่อความประทับใจที่ตลอดการเดินทาง



- ความประทับใจระหว่างการท่องเที่ยว (During Trip) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความภักดี (Loyalty) ของนักท่องเที่ยว
- ทั้งนี้ การทำการตลาดของ ททท. เพื่อกระตุ้นอุปสงค์ (Demand) ซึ่งเป็นกิจกรรมก่อนท่องเที่ยว (Pre-trip) อาจไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้การท่องเที่ยวไทยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- ดังนั้น ททท. จึงต้องเพิ่มบทบาท โดยเข้าไปช่วยผลักดันให้เกิด Co-creation เพื่อให้พร้อมรองรับความต้องการของกลุ่มคุณภาพ

กิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อพัฒนา Supply Side



ภาพที่ 41 : แนวคิดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2

ความประทับใจระหว่างการท่องเที่ยว (During Trip) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความภักดี (Loyalty) ของนักท่องเที่ยว ทั้งนี้ การดำเนินงานของ ททท. ในปัจจุบันที่เน้นการทำการตลาดเพื่อกระตุ้นอุปสงค์ (Demand) ซึ่งเป็นกิจกรรมก่อนท่องเที่ยว (Pre-trip) อาจไม่เพียงพอที่จะผลักดันให้การท่องเที่ยวไทยสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน กล่าวคือ ททท. อาจสามารถทำการตลาดเพื่อดึงนักท่องเที่ยวให้เข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้ แต่อุปทานในอุตสาหกรรมอาจไม่ตอบโจทย์ ส่งผลให้อัตราการท่องเที่ยวซาลดลง และจะส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมในระยะยาว ดังนั้น ททท. จึงต้องเพิ่มบทบาท โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการผลักดัน สร้างเครือข่ายระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและนอกอุตสาหกรรม (Multi-stakeholders) ผลักดันให้เกิดการบูรณาการทิศทางการให้บริการด้านการท่องเที่ยวร่วมกันเพื่อสร้าง Tourism Business Ecosystem ที่มีสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ข้อ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ 2.1 สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์ เป็นการสร้างศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยวผ่านการกำหนดเอกลักษณ์ที่แตกต่างและน่าดึงดูดของแต่ละพื้นที่/เส้นทางท่องเที่ยวเป้าหมาย โดยการประสานงานและดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกสู่ความยั่งยืน นำจุดแข็งของ ททท. ที่เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและเข้าใจถึงความต้องการของนักท่องเที่ยว มาพัฒนาด้านแหล่งท่องเที่ยวและผลักดันให้ผู้ประกอบการภายในอุตสาหกรรมนำไปใช้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพและมาตรฐานของสินค้าและบริการ

ยุทธศาสตร์ 2.3 สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่ เป็นการร่วมมือกับผู้ประกอบการ พัฒนาอุตสาหกรรมแบบ Smart Tourism เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเก็บรวบรวมข้อมูล/Insight ของนักท่องเที่ยว และนำข้อมูลมาพัฒนาการตลาด รวมถึงเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ นักท่องเที่ยว

10.2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3

SO3

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง

การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ทำงานด้วยความคล่องตัวและมีศักยภาพบริหารจัดการแบบองค์กรชั้นนำ เป็นผู้ชั้นนำของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีความ Adaptive และ Resilient พร้อมเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะช่วยผลักดันและสนับสนุนให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้ออื่น ๆ บรรลุผล



ภาพที่ 42 : แนวคิดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3

เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ททท. จำเป็นต้องพัฒนาการดำเนินงานภายในให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ทำงานด้วยความคล่องตัวและมีศักยภาพ บริหารจัดการแบบองค์กรชั้นนำ เป็นผู้ชั้นนำของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีความ Adaptive และ Resilient พร้อมเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งจะช่วยผลักดันและสนับสนุนให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ข้ออื่น ๆ บรรลุผล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ข้อ ได้แก่

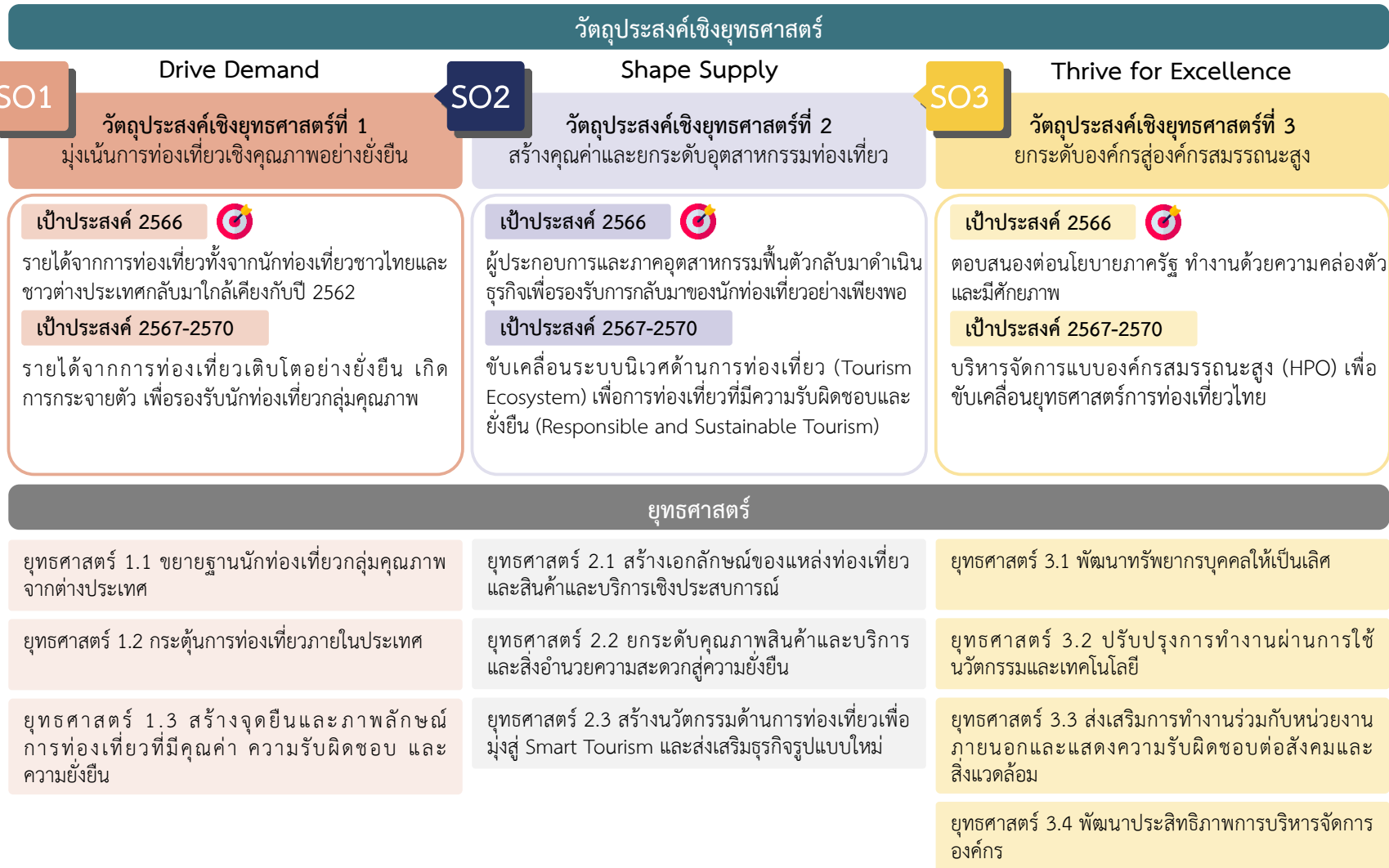
ยุทธศาสตร์ 3.1 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ ผ่านการพัฒนาและส่งเสริมทักษะการตลาดแนวคิดใหม่และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในยุคสมัยใหม่ ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Data Driven)

ยุทธศาสตร์ 3.2 ปรับปรุงการทำงานผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านดิจิทัล จึงต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบให้พร้อมรองรับการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มรูปแบบ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ 3.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากการประสานความร่วมมือและจัดกิจกรรมเสริมศักยภาพทางการท่องเที่ยวมีความสำคัญต่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดย ททท. ไม่สามารถบรรลุผลได้โดยลำพัง จึงต้องมีการบูรณาการร่วมกับพันธมิตร แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐตามเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers

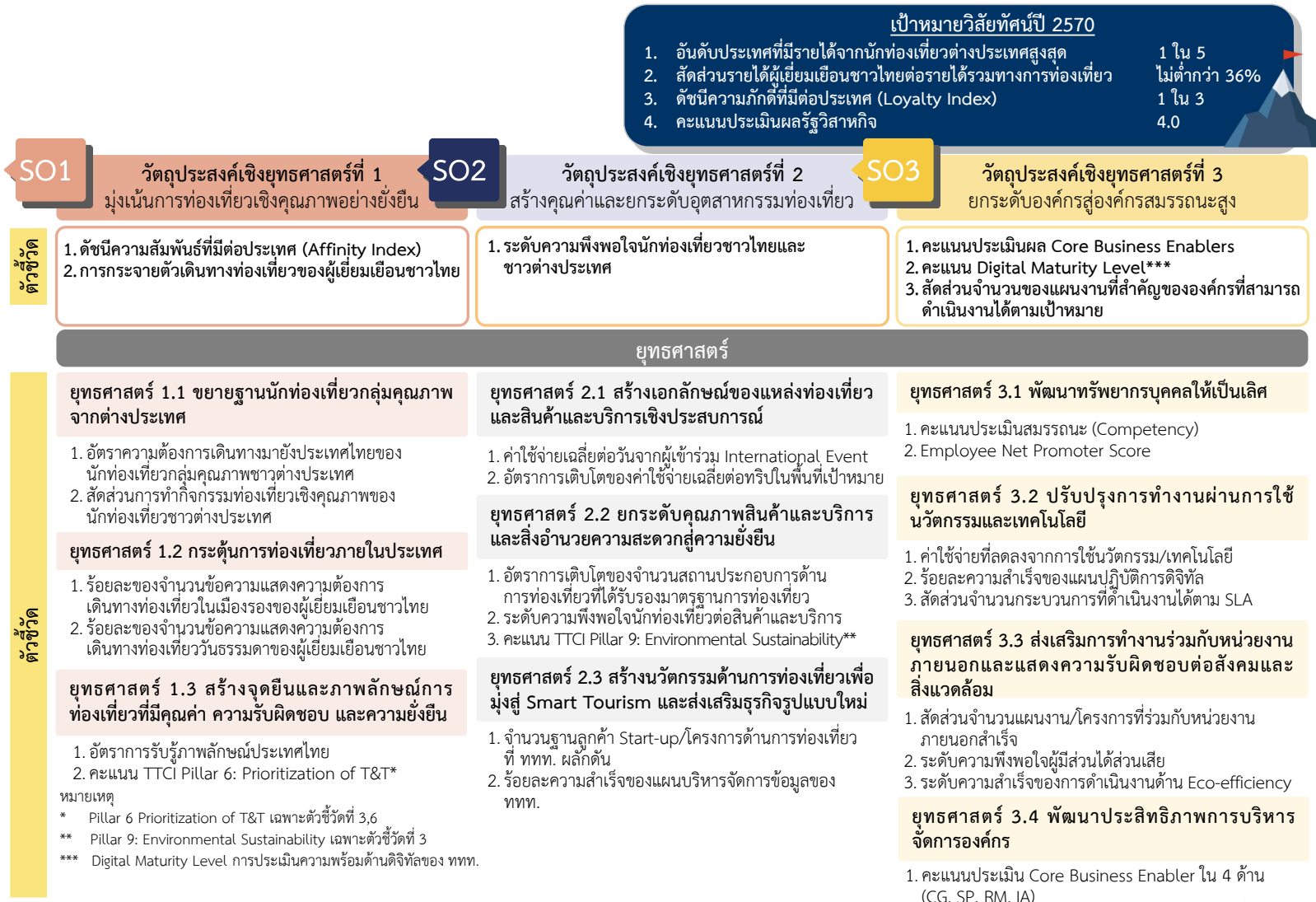
- สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ภายใต้แต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



ภาพที่ 43 : วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์

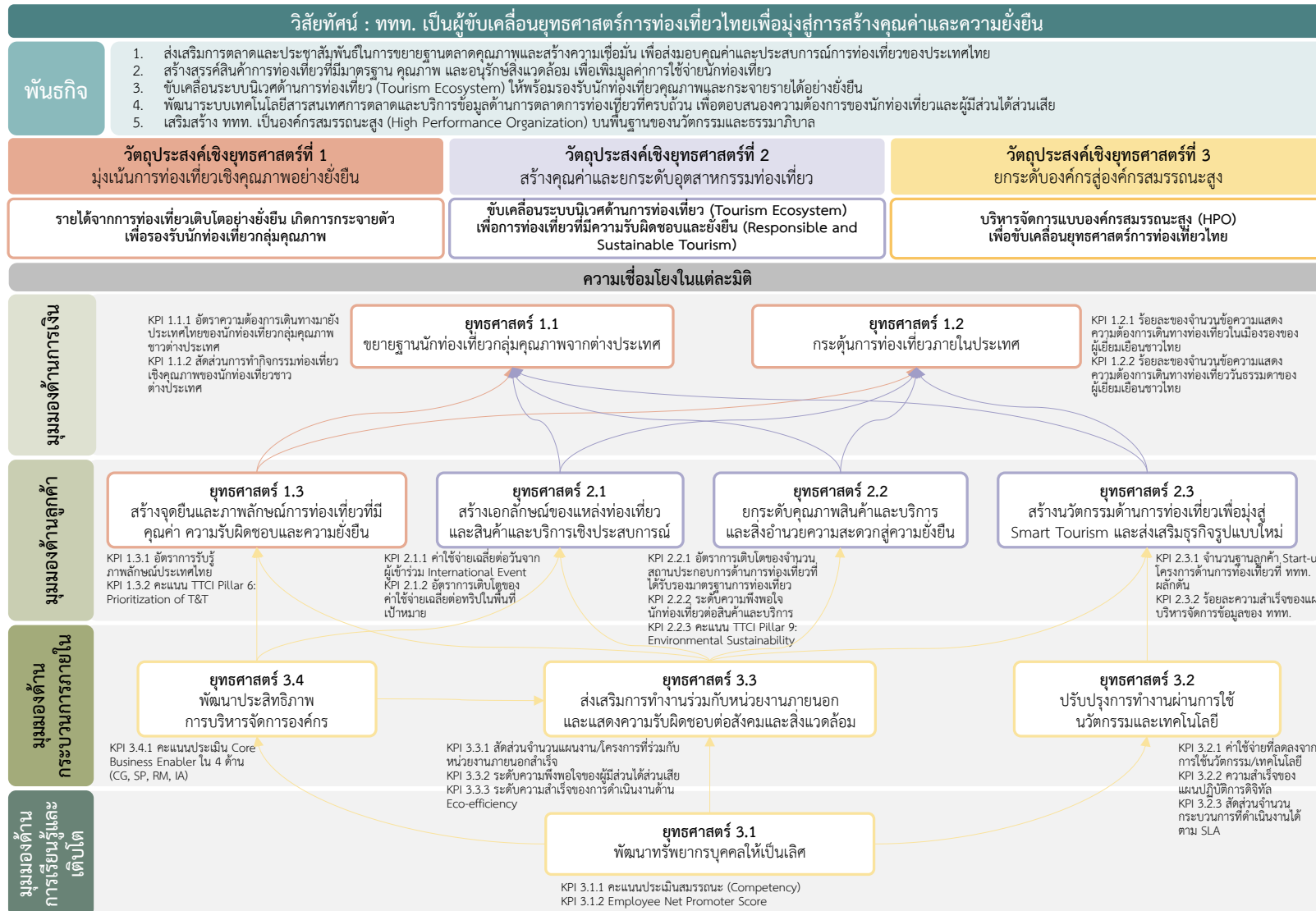


● ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์



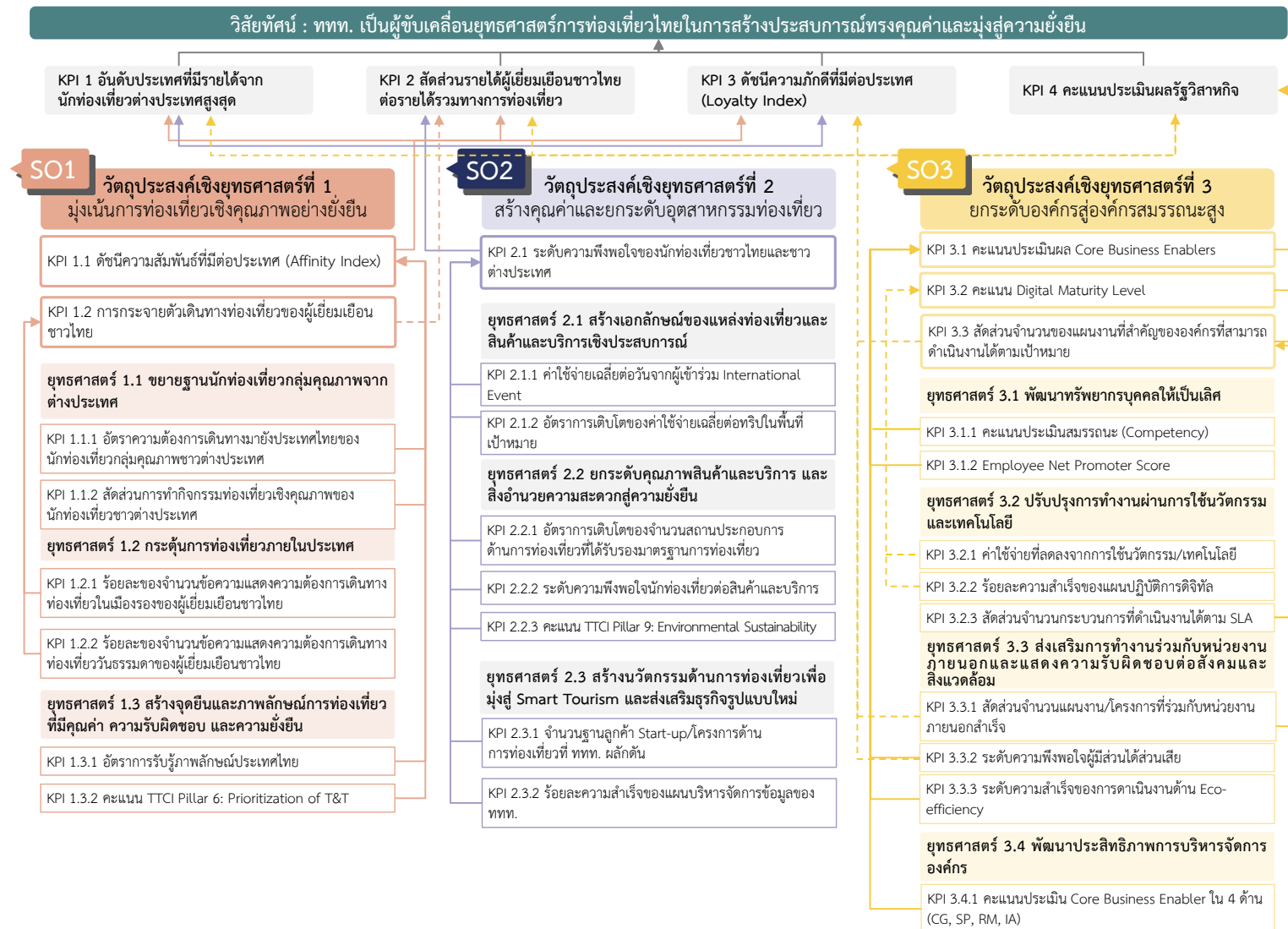
ภาพที่ 44 : ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์

แผนที่ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Strategy Map)



ภาพที่ 45 : แผนที่ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (Strategy Map)

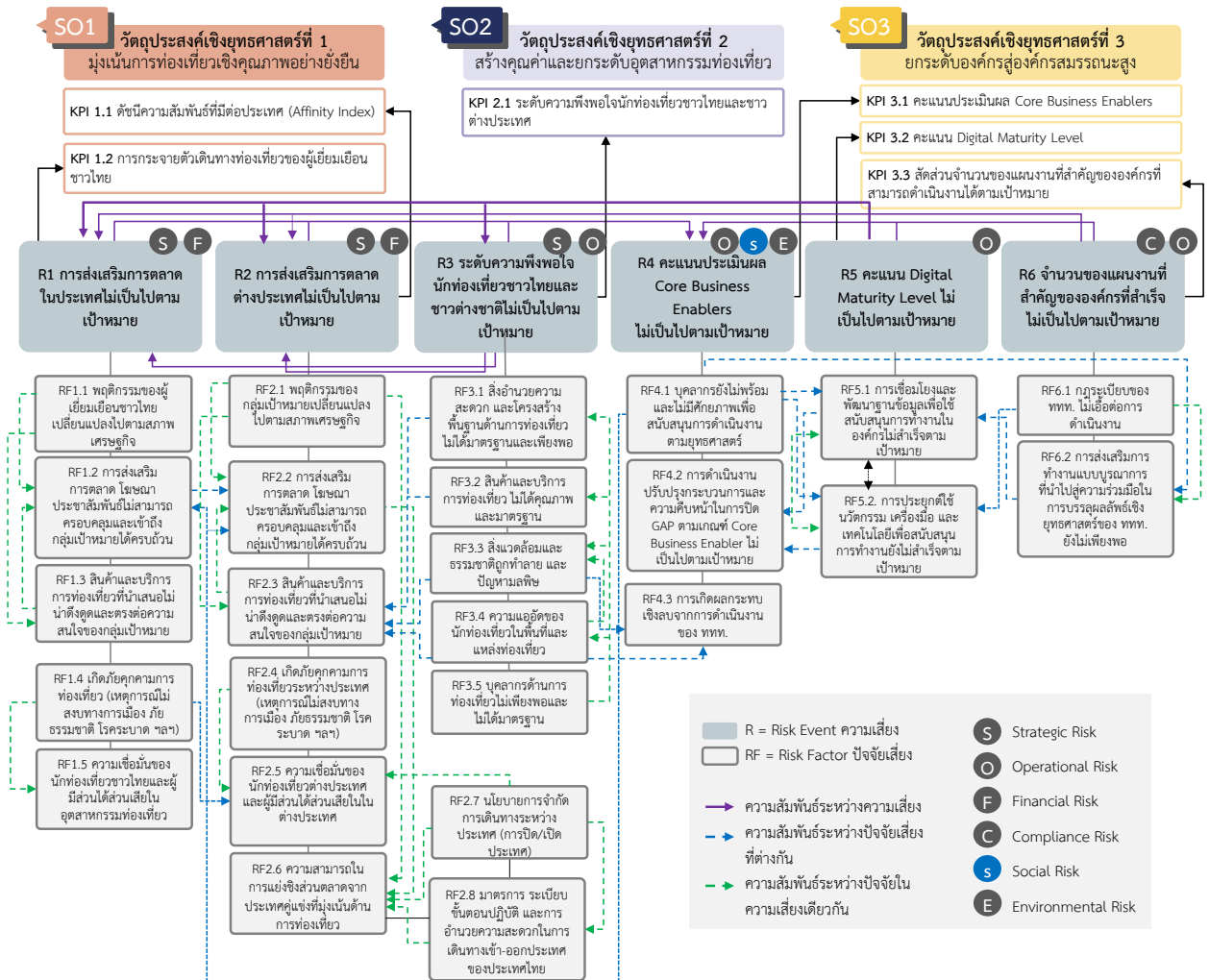
● ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับตัวชี้วัด (KPI Map)



ภาพที่ 46 : ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องในระดับตัวชี้วัด (KPI Map)

10.1 วิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO

10.1.1 การวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำ Risk Correlation Map

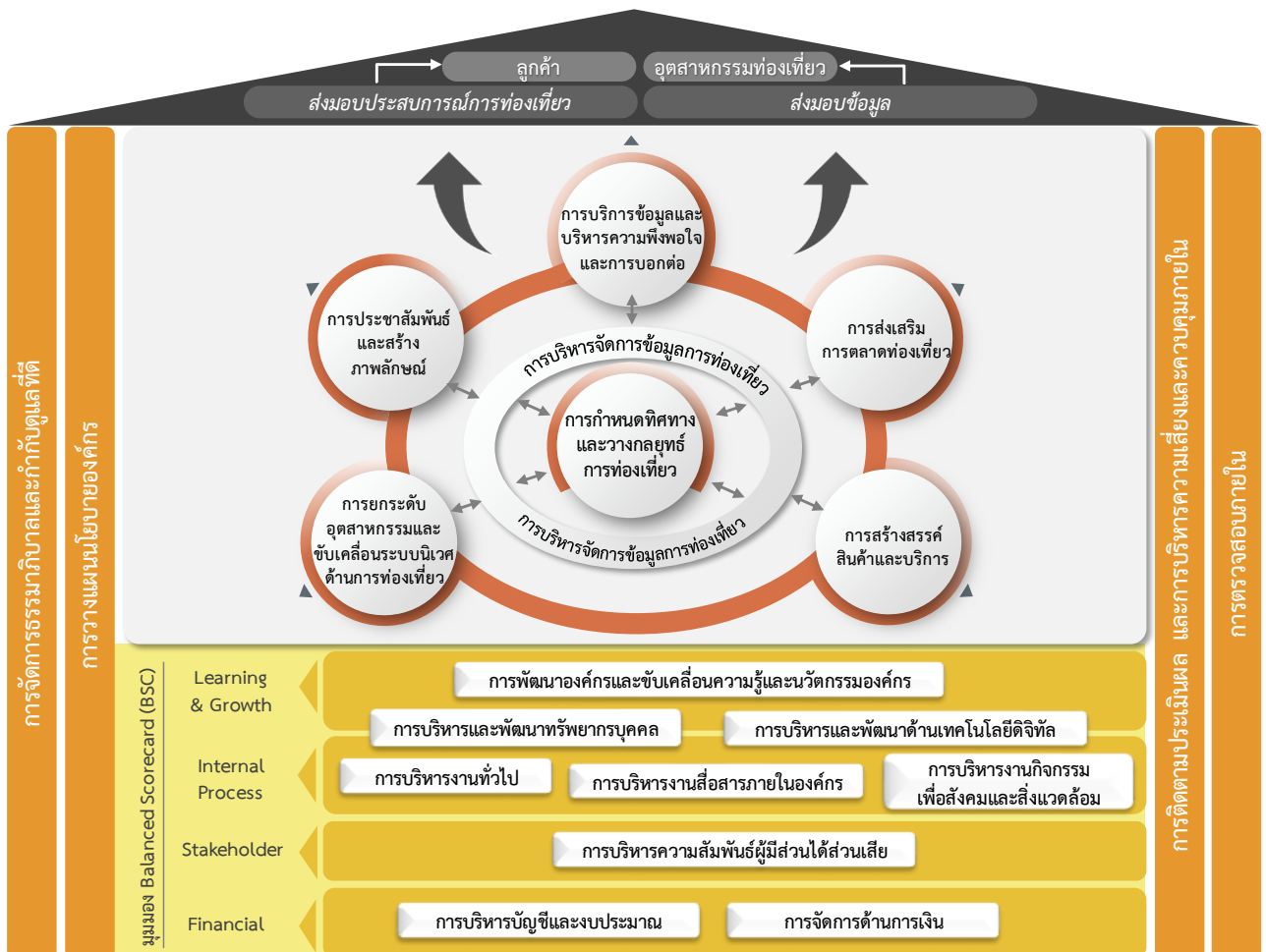


ภาพที่ 47 : Risk Correlation Map

11 การทบทวน วิเคราะห์ และออกแบบระบบงาน (Work Systems)

11.1 ระบบงานและกระบวนการทำงานที่รองรับการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570

เพื่อให้มั่นใจว่า ททท. มีความเข้าใจและสามารถดำเนินการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่จัดตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำระบบงานและกระบวนการทำงานขององค์กรที่รองรับการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 โดยการวิเคราะห์ปัจจัยหลักที่มีการปรับเปลี่ยน อาทิ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และ ยุทธศาสตร์ ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น เพื่อให้มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของกระบวนการทำงานขององค์กร ในการสะท้อนการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้า



ภาพที่ 48 : แผนภาพระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. พ.ศ. 2566-2570

12 แผนงาน/โครงการ

12.1 แผนงาน/โครงการภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1-3

ยุทธศาสตร์	แผนงาน	โครงการ
ยุทธศาสตร์ 1.1 ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ	แผนงาน 1.1.1 : ส่งเสริมตลาดนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มตลาดกลาง - บน	โครงการ 1.1.1.1 : ขยายฐานตลาด และกระตุ้นการใช้ยานักท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนทั่วไปกลุ่มตลาดกลาง - บน (บ.4) โครงการ 1.1.1.2 : เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (บ.5) โครงการ 1.1.1.3 : ผลิตรายการโฆษณาตลาดต่างประเทศ (ผ.1.2)
	แผนงาน 1.1.2 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ	โครงการ 1.1.2.1 : ส่งเสริมการท่องเที่ยวช่วงนอกฤดูกาล (บ.3)
	แผนงาน 1.1.3 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้ยานักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ	โครงการ 1.1.3.1 : ขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษและกลุ่มเฉพาะ (บ.2, บ.17, บ.19) โครงการ 1.1.3.2 : ขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มนิยามความหรูหรา (บ.18) โครงการ 1.1.3.3 : ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกลุ่มอาเซียน (บ.20)
ยุทธศาสตร์ 1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ	แผนงาน 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ในการเดินทางสัมผัสคุณค่าแบรนด์ประเทศไทย	โครงการ 1.2.1.1 : กระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวไทย (บ.9) โครงการ 1.2.1.2 : เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และเสนอความเป็นไทย (ผ.2.1)
	แผนงาน 1.2.2 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้ยานักท่องเที่ยวคุณภาพ	โครงการ 1.2.2.1 : เพิ่มการใช้ยานักท่องเที่ยว (บ.15)
	แผนงาน 1.2.3 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาการท่องเที่ยวตลาดในประเทศ	โครงการ 1.2.3.1 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาท่องเที่ยว (บ.11)
ยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่าความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน	แผนงาน 1.3.1 : สร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้สื่อถึงคุณค่าความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืน	โครงการ 1.3.1.1 : ยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่ความเป็นคุณภาพผ่านวิถีไทย (บ.1) โครงการ 1.3.1.2 : สร้างความเข้มแข็งให้สังคมและรักษาสีเขียว (ผ.2.2) โครงการ 1.3.1.3 : สื่อสารสร้างกระแสท่องเที่ยวและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (บ.10) โครงการ 1.3.1.4 : The Michelin Guide Thailand (บ.8)
	แผนงาน 2.1.1 : สร้างสรรค์สินค้าและเอกลักษณ์ทางการท่องเที่ยวเพิ่มมูลค่า	โครงการ 2.1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าวิถีไทย (บ.13.1) โครงการ 2.1.1.2 : กระจายประโยชน์ทางการท่องเที่ยวสู่ชุมชน (บ.16)
	แผนงาน 2.1.2 : ยกระดับกิจกรรมท่องเที่ยวนานาชาติ (International Event)	โครงการ 2.1.2.1 : ส่งเสริมกิจกรรมระดับนานาชาติ (บ.14)
ยุทธศาสตร์ 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสู่ความยั่งยืน	แผนงาน 2.2.1 : ประสานความร่วมมือเครือข่ายการท่องเที่ยว และสร้างมาตรฐานและการจัดการพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวอย่างสมดุล	โครงการ 2.2.1.1 : เตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถให้พันธมิตรในห่วงโซ่อุปทาน (บ.12)
	ยุทธศาสตร์ 2.3 สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่	โครงการ 2.3.1.1 : พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก (บ.7) โครงการ 2.3.1.2 : เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารสนเทศ (บ.6) โครงการ 2.3.1.3 : การศึกษาเพื่อพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว (ผ.3.3) โครงการ 2.3.1.4 : พัฒนาต่อยอดธุรกิจทางการท่องเที่ยว (ผ.3.7, บ.13.1)
	แผนงาน 2.3.1 : พัฒนาข้อมูลสนับสนุนการทำงานของอุตสาหกรรม และเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันและประยุกต์ใช้สารสนเทศ	
ยุทธศาสตร์ 3.1 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ	แผนงาน 3.1.1 เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร	โครงการ 3.1.1.1 : เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร (ผ.3.4)
ยุทธศาสตร์ 3.2 ปรับปรุงการทำงานผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	แผนงาน 3.2.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการ 3.2.1.1 : พัฒนาระบบสารสนเทศ (ผ.3.2)
	แผนงาน 3.2.2 ปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร	โครงการ 3.2.2.1 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (ผ.3.5.1, ผ.3.5.6, บ.13.2) โครงการ 3.2.2.2 : เพิ่มสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร (HPO) (ผ.3.5.1)
ยุทธศาสตร์ 3.3 ส่งเสริมการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	แผนงาน 3.3.1 : บริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการ 3.3.1.1 : บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและเครือข่าย (ผ.1.1)
	แผนงาน 3.3.2 เสริมสร้างการใส่ใจสิ่งแวดล้อม	โครงการ 3.3.2.1 : เสริมสร้างการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (ผ.3.6.2)
ยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	แผนงาน 3.4.1 : ปรับปรุงการทำงานและการบริหารจัดการในแต่ละด้านขององค์กร	โครงการ 3.4.1.1 : จัดทำยุทธศาสตร์และแผนการตลาดการท่องเที่ยว (ผ.3.1, ผ.3.5.2, ผ.3.5.3) โครงการ 3.4.1.2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน (ผ.3.5.4, ผ.3.5.5) โครงการ 3.4.1.3 : เสริมสร้างการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล (ผ.3.6.1)

ตารางที่ 11: รายชื่อแผนงานของ ททท. พ.ศ. 2566-2570



13 งบประมาณ

จากแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566 – 2570

13.1 การแจกแจงงบประมาณสำหรับปี 2566

งบประมาณ	ปี 2566
งบประมาณประจำปี	7,158,656,200
งบดำเนินงานของผลผลิต (13.2% ของงบประมาณประจำปี)	942,000,000
งบบุคลากร (16.2% ของงบประมาณประจำปี)	1,157,596,200
งบกิจกรรม/โครงการรวม (70.7% ของงบประมาณประจำปี)	5,059,060,000
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน	3,969,060,000
ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ	1,550,000,000
โครงการ 1.1.1.1 : ขยายฐานตลาด และกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนทั่วไกลุ่มตลาดกลาง – บน (บ.4)	520,000,000
โครงการ 1.1.1.2 : เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (บ.5)	300,000,000
โครงการ 1.1.1.3 : ผลิตสื่ออุปกรณ์โฆษณาตลาดต่างประเทศ (ผ.1.2)	70,000,000
โครงการ 1.1.2.1 : ส่งเสริมการท่องเที่ยวช่วงนอกฤดูกาล (บ.3)	75,000,000
โครงการ 1.1.3.1 : ขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษและกลุ่มเฉพาะ (บ.2, บ.17, บ.19)	305,000,000
โครงการ 1.1.3.2 : ขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มนิยมความหรูหรา (บ.18)	145,000,000
โครงการ 1.1.3.3 : ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกลุ่มอาเซียน (บ.20)	135,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 : กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ	1,212,000,000
โครงการ 1.2.1.1 : กระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวไทย (บ.9)	557,000,000
โครงการ 1.2.1.2 : เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และเสนอความเป็นไทย (ผ. 2.1)	145,000,000
โครงการ 1.2.2.1 : เพิ่มการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว (บ.15)	215,000,000
โครงการ 1.2.3.1 : กระจายพื้นที่และช่วงเวลาท่องเที่ยว (บ.11)	295,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 : สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน	1,207,060,000
โครงการ 1.3.1.1 : ยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่ความเป็นคุณภาพผ่านวิถีไทย (บ.1)	715,000,000
โครงการ 1.3.1.2 : สร้างความเข้มแข็งให้สังคมและรักษาสิ่งแวดล้อม (ผ. 2.2)	105,000,000
โครงการ 1.3.2.3 : สื่อสารสร้างกระแสท่องเที่ยวและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (บ.10)	360,000,000
โครงการ 1.3.1.4 : The Michelin Guide Thailand (บ.8)	27,060,000



งบประมาณ	ปี 2566
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	738,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์	298,000,000
โครงการ 2.1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าวิถีไทย (บ.13.1)	40,000,000
โครงการ 2.1.1.2 : กระจ่ายประโยชน์ทางการท่องเที่ยวสู่ชุมชน (บ.16)	118,000,000
โครงการ 2.1.2.1 : ส่งเสริมกิจกรรมระดับนานาชาติ (บ.14)	140,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสู่ความยั่งยืน	175,000,000
โครงการ 2.2.1.1 : เตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถให้พันธมิตรในห่วงโซ่คุณค่า (บ.12)	175,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 2.3 : สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่	265,000,000
โครงการ 2.3.1.1 : พัฒนาลังข้อมูล (บ.7)	166,000,000
โครงการ 2.3.1.2 : เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารสนเทศ (บ.6)	55,000,000
โครงการ 2.3.1.3 : การศึกษาเพื่อพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว (ผ3.3, บ.13.1)	19,000,000
โครงการ 2.3.1.4 : พัฒนาต่อยอดธุรกิจทางการท่องเที่ยว (ผ3.7)	25,000,000
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง	352,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 : พัฒนาศักยภาพบุคคลให้เป็นเลิศ	62,000,000
โครงการ 3.1.1.1 : เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร (ผ 3.4)	62,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 : ปรับปรุงการทำงานผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	190,000,000
โครงการ 3.2.1.1 : พัฒนาระบบสารสนเทศ (ผ 3.2)	150,000,000
โครงการ 3.2.2.1 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (ผ 3.5.1, ผ 3.5.6, บ 13.2)	30,000,000
โครงการ 3.2.2.2 : เพิ่มสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กร (HPO) (ผ 3.5.1)	10,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3.3 : ส่งเสริมการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	37,000,000
โครงการ 3.3.1.1 : บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและเครือข่าย (ผ 1.1)	30,000,000
โครงการ 3.3.2.1 : เสริมสร้างการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (ผ 3.6.2)	7,000,000
ยุทธศาสตร์ที่ 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	63,000,000
โครงการ 3.4.1.1 : จัดทำยุทธศาสตร์และแผนการตลาดการท่องเที่ยว (ผ 3.1, ผ 3.5.2, ผ 3.5.3)	34,000,000
โครงการ 3.4.1.2 : เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และตรวจสอบภายใน (ผ 3.5.4, ผ3.5.5)	25,000,000
โครงการ 3.4.1.3 : เสริมสร้างการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล (ผ 3.6.1)	4,000,000

ตารางที่ 12 : งบประมาณรวมของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์



13.2 สัดส่วนงบประมาณในปี 2566 - 2570

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
สัดส่วนงบประมาณประจำปี	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
สัดส่วนงบดำเนินงานของผลผลิต	13.20%	12.80%	12.40%	12.00%	11.60%
สัดส่วนงบบุคลากร	16.20%	16.30%	16.40%	16.50%	16.60%
สัดส่วนงบกิจกรรม/โครงการรวม	70.70%	70.90%	71.20%	71.50%	71.80%
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน	55.40%	54.30%	53.10%	51.80%	50.20%
ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : ขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจากต่างประเทศ	21.70%	21.00%	20.40%	19.70%	19.00%
ยุทธศาสตร์ที่ 1.2 : กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ	16.90%	16.90%	16.90%	16.80%	16.70%
ยุทธศาสตร์ที่ 1.3 : สร้างจุดยืนและภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน	16.90%	16.40%	15.90%	15.30%	14.50%
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างคุณค่าและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	10.30%	11.60%	13.00%	14.60%	16.40%
ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : สร้างเอกลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยวและสินค้าและบริการเชิงประสบการณ์	4.20%	4.40%	4.60%	4.70%	4.90%
ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกสู่ความยั่งยืน	2.40%	2.80%	3.20%	3.60%	4.10%
ยุทธศาสตร์ที่ 2.3 : สร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อมุ่งสู่ Smart Tourism และส่งเสริมธุรกิจรูปแบบใหม่	3.70%	4.40%	5.20%	6.20%	7.30%
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง	4.90%	5.00%	5.10%	5.10%	5.20%
ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 : พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นเลิศ	0.90%	0.80%	0.80%	0.80%	0.80%
ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 : ปรับปรุงการทำงานผ่านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	2.70%	2.80%	2.90%	3.00%	3.20%
ยุทธศาสตร์ที่ 3.3 : ส่งเสริมการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%
ยุทธศาสตร์ที่ 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	0.90%	0.90%	0.80%	0.80%	0.80%

ตารางที่ 13 : สัดส่วนงบประมาณในปี 2566 - 2570

หลักการที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนงบประมาณในแต่ละปี

- สัดส่วน SO1 ลดลงเล็กน้อยแต่ยังคงเป็น SO ที่สำคัญเนื่องจากเป็นบทบาทหลักของ ททท.
- สัดส่วน SO2 เพิ่มขึ้นเนื่องจากในระยะยาว ททท. จะเข้ามามีบทบาทสนับสนุน Supply Side มากขึ้น
- สัดส่วน SO3 เพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องมีการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานและบรรลุเป้าหมายให้ได้



13.3 คำอธิบายหมวดหมู่งบประมาณ

รหัสหมวด	คำอธิบายหมวดหมู่งบประมาณ
งบบุคลากร	
บ.1	ยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่ความเป็นคุณภาพผ่านวิถีไทย
บ.2	ขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษ
บ.3	ส่งเสริมการท่องเที่ยวช่วงนอกฤดูกาล
บ.4	ขยายฐานตลาด และกระตุ้นการใช้จ่ายนักท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนทั่วไปกลุ่มตลาดกลาง - บน
บ.5	เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
บ.6	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสารสนเทศ
บ.7	พัฒนาลังข้อมูล
บ.8	The Michelin Guide Thailand
บ.9	กระตุ้นการเดินทางของนักท่องเที่ยวไทย
บ.10	สื่อสารสร้างกระแสท่องเที่ยวและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
บ.11	กระจายพื้นที่และช่วงเวลาท่องเที่ยว
บ.12	เตรียมความพร้อมและเพิ่มขีดความสามารถให้พันธมิตรในห่วงโซ่คุณค่า
บ.13	สร้างสรรค์นวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าวิถีไทย
บ.14	ส่งเสริมกิจกรรมระดับนานาชาติ
บ.15	เพิ่มการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว
บ.16	กระจายประโยชน์ทางการท่องเที่ยวสู่ชุมชน
บ.17	ขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มสุขภาพ
บ.18	ขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มนิยมความหรูหรา
บ.19	ขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มกีฬา
บ.20	ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกลุ่มอาเซียน
งบผลิต	
ผ.1.1	บริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและเครือข่าย
ผ.1.2	ผลิตสื่ออุปกรณ์โฆษณาตลาดต่างประเทศ
ผ.2.1	เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และเสนอความเป็นไทย
ผ.2.2	สร้างความเข้มแข็งให้สังคมและรักษาสีสิ่งแวดล้อม
ผ.3.1	จัดทำยุทธศาสตร์และแผนการตลาดการท่องเที่ยว
ผ.3.2	พัฒนาระบบสารสนเทศ
ผ.3.3	การศึกษาเพื่อพัฒนาการตลาดการท่องเที่ยว
ผ.3.4	เพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร
ผ.3.5	เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
ผ.3.6	เสริมสร้างการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
ผ.3.7	พัฒนาต่อยอดธุรกิจทางการท่องเที่ยว

ตารางที่ 14 : คำอธิบายหมวดหมู่งบประมาณ





การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1600 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2250 5500 (อัตโนมัติ 120 เลขหมาย) โทรสาร 0 2250 5511 (อัตโนมัติ 2 เลขหมาย)

www.tourismthailand.org, TAT Contact Center : 1672

กองแผนนโยบาย ฝ่ายวางแผน : E-mail : ppdiv@tat.or.th

จัดพิมพ์เดือนธันวาคม 2564

bridge
consulting