

Tourism Authority of Thailand



เกาะพระทอง, พังงา

แผนวิสาหกิจ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

พ.ศ. 2566 – 2570

(ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569 – 2570)



บทสรุปผู้บริหาร



สารบัญ

สารบัญ.....	ก
สารบัญภาพ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
บทที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์โครงการ.....	1
1.1 ความเป็นมา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	2
1.4 แนวทางในการดำเนินโครงการ	10
1.5 สรุปการจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน ททท.	11
1.6 บริบทองค์กรและพิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint).....	13
1.6.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description).....	13
1.6.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation).....	21
1.6.3 พิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint).....	24
บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ.....	25
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	25
2.1.1 ด้านสังคม (Social) (-)	25
2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology) (+)	28
2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic) (+).....	30
2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) (-).....	34
2.1.5 ด้านนโยบาย/การเมือง (Political) (+).....	39
2.1.6 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (+).....	62
2.2 แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply	70
2.2.1 สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย (Demand Side Analysis).....	79



2.2.2	สถานการณ์ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Supply Side Analysis)	82
2.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	87
2.3.1	การวิเคราะห์ 7S	87
2.4	ผลการดำเนินงานของ ททท.	97
2.4.1	ผลการดำเนินงานของ ททท. ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ...	99
2.4.2	ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ	109
2.4.3	ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.	110
2.4.4	ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ	112
2.5	คู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ	126
2.5.1	ประเทศญี่ปุ่น	126
2.5.2	สิงคโปร์	130
2.5.3	เกาหลี	133
2.5.4	ฮ่องกง	135
2.5.5	อินโดนีเซีย	137
2.5.6	มาเลเซีย	139
2.6	สรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการหาความต้องการ และความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.	142
2.6.1	ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.	142
2.6.2	ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.	143
2.6.3	ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	144
2.7	ปัจจัยความยั่งยืน	146
2.7.1	การนำปัจจัยยั่งยืนไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร	150
2.8	ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	156
บทที่ 3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	158
3.1	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	161



3.1.1 การประเมินและจัดลำดับความสำคัญครั้งที่ 1	161
3.1.2 การประเมินและจัดลำดับความสำคัญครั้งที่ 2	167
3.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC).....	171
3.2.1 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	172
3.2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC).....	175
3.2.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)	178
บทที่ 4 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	185
4.1 การทบทวนและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	185
4.1.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	185
4.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone).....	195
4.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง.....	196
4.2 การวิเคราะห์ Business Model.....	198
4.3 การวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk.....	205
4.3.1 ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities	205
4.3.2 ผลการวิเคราะห์ Intelligent Risk.....	207
4.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning.....	209
4.4.1 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์รายได้.....	209
4.4.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย	210
บทที่ 5 แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	215
5.1 การทบทวนวิสัยทัศน์องค์กร	215
5.2 การทบทวนพันธกิจ	218
5.3 การทบทวนค่านิยมองค์กร.....	218
5.4 การทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	219



5.4.1	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand).....	226
5.4.2	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply).....	228
5.4.3	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence).....	230
5.5	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map).....	235
5.6	การแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ	236
5.7	การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่สำคัญภายใน ททท.....	237
5.8	ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงการขับเคลื่อนที่สำคัญ	241
5.8.1	New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม	241
5.8.2	New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน	244
5.8.3	New Tourism Technology: โครงการจัดทำ/บูรณาการฐานข้อมูลของกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะและความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest) รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Demand Side) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม.....	251
5.8.4	New Turf: โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า	254
5.9	การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่สำคัญ	257
5.10	งบประมาณ ประจำปี 2569-2570.....	263
5.10.1	แนวทางการกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	263
5.10.2	กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570	263
5.10.3	สัดส่วนงบประมาณประจำปี	264
บทที่ 6	การวิเคราะห์ความเสี่ยง	265
6.1	การวิเคราะห์ Risk Appetite และ Risk Tolerance.....	266



6.1.1 ตัวชี้วัดระดับความเสี่ยงที่ค้นเป้าหมาย Risk Appetite และ Risk Tolerance	267
6.2 การวิเคราะห์ Risk Correlation Map	268
6.3 การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk	269
บทที่ 7 ทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process)	270
ภาคผนวก	274
ภาคผนวก ก SWOT Fact Base.....	274
ภาคผนวก ข นิยามตัวชี้วัดแต่ละระดับ	288
ภาคผนวก ข-1 นิยามตัวชี้วัดความเสี่ยง	288
ภาคผนวก ข-2 นิยามตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	289
ภาคผนวก ข-3 นิยามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์.....	294
ภาคผนวก ข-4 นิยามตัวชี้วัดของกลยุทธ์/โครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569–2570).....	304



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1	กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ.2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	3
ภาพที่ 2	ผังขั้นตอนการทบทวนกระบวนการ (SIPOC) จัดแผนวิสาหกิจ ททท.	4
ภาพที่ 3	พิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint).....	24
ภาพที่ 4	โครงสร้าง ประชากรของโลก	25
ภาพที่ 5	อายุเฉลี่ยของประชากรทั่วโลก.....	26
ภาพที่ 6	แนวโน้มของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ จำแนกตามอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป.....	26
ภาพที่ 7	ความเชื่อมั่นของตำรวจจากผลสำรวจของ Global Law and Order.....	27
ภาพที่ 8	ดัชนีการก่อการร้ายทั่วโลก (GLOBAL TERRORISM INDEX)	28
ภาพที่ 9	สภาวะเศรษฐกิจโลกปี 2567	30
ภาพที่ 10	อัตราเงินเฟ้อและการคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยนโยบาย	31
ภาพที่ 11	ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และการประมาณการเศรษฐกิจ.....	33
ภาพที่ 12	อัตราการว่างงานของไทย (แยกตามสาขาการผลิต) และดัชนีการบริโภคภาคเอกชน (PCI).....	33
ภาพที่ 13	ห่วงโซ่ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการท่องเที่ยว	34
ภาพที่ 14	ผลคะแนนด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability).....	35
ภาพที่ 15	ตัวชี้วัดของความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม.....	35
ภาพที่ 16	รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Report) และ SDG Index ประจำปี 2567	36
ภาพที่ 17	ปริมาณขยะมูลฝอยและการกำจัดขยะในประเทศไทย	37
ภาพที่ 18	ค่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากภาคการท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทย	38
ภาพที่ 19	ประเทศไทยมีการพึ่งพาภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนที่สูง แต่มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ต่ำ	39
ภาพที่ 20	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580).....	40
ภาพที่ 21	ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) กับการดำเนินงานของ ททท.	42
ภาพที่ 22	ความเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.	43
ภาพที่ 23	13 หมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570).....	47
ภาพที่ 24	ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) กับการดำเนินงานของ ททท.....	49
ภาพที่ 25	ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) กับการดำเนินงานของ ททท.....	52



ภาพที่ 26 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กับการดำเนินงานของ ททท.....	53
ภาพที่ 27 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570	54
ภาพที่ 28 ความเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวสีขาว ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กับการดำเนินงานของ ททท.	57
ภาพที่ 29 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs).....	57
ภาพที่ 30 SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) (Ps of the SDGs).....	58
ภาพที่ 31 17 เป้าหมาย เป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	60
ภาพที่ 32 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี.....	61
ภาพที่ 33 ความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับของประเทศไทยสู่แผนวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	62
ภาพที่ 34 The Supply Chain of foreign tourism	71
ภาพที่ 35 รายละเอียด GDP แยกรายอุตสาหกรรม	79
ภาพที่ 36 สัดส่วนรายได้ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย.....	79
ภาพที่ 37 สัดส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	80
ภาพที่ 38 สัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวของประเทศไทย	80
ภาพที่ 39 การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยว	81
ภาพที่ 40 การกระจุกตัวของรายได้ทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ	82
ภาพที่ 41 ข้อมูลอัตราการเข้าพักสถานพักแรมทั่วประเทศ 2562 และ 2567.....	82
ภาพที่ 42 ข้อมูลอัตราการเข้าพักสถานพักแรมทั่วประเทศ 2558-2567.....	83
ภาพที่ 43 รายได้จากที่พักปี 2562-2567.....	83
ภาพที่ 44 สถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2557-2566).....	84
ภาพที่ 45 ส่วนแบ่งการตลาด และลักษณะการแข่งขันของตลาดในเส้นทางบินภายในประเทศ	85
ภาพที่ 46 สัดส่วนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยแยกตามประเภท.....	86
ภาพที่ 47 การกระจายตัวจำนวนธุรกิจนำเที่ยว.....	86
ภาพที่ 48 McKinsey's 7S.....	88
ภาพที่ 49 โครงสร้างองค์กร ททท.	90
ภาพที่ 50 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด ..	92
ภาพที่ 51 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ	93
ภาพที่ 52 การคาดการณ์การเกษียณอายุ ปีงบประมาณ 2566-2570.....	94



ภาพที่ 53 ระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (As-Is)	95
ภาพที่ 54 เปรียบเทียบผลประเมินพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมองค์กร ระหว่างปี 2564 และ 2565....	95
ภาพที่ 55 ผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน Core Business Enablers ในปี 2566.....	98
ภาพที่ 56 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.....	143
ภาพที่ 57 ผลการสัมภาษณ์พนักงาน ททท.....	143
ภาพที่ 58 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	144
ภาพที่ 59 ปัจจัยยั่งยืนของ ททท.....	149
ภาพที่ 60 ตารางคะแนน IFE และ EFE Matrix.....	160
ภาพที่ 61 กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis).....	161
ภาพที่ 62 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม	172
ภาพที่ 63 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่.....	173
ภาพที่ 64 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เดิม	175
ภาพที่ 65 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่.....	176
ภาพที่ 66 ความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม (Core Competency: CC).....	181
ภาพที่ 67 ความสามารถพิเศษขององค์กรใหม่ (Core Competency: CC)	181
ภาพที่ 68 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2568-2570	186
ภาพที่ 69 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP).....	187
ภาพที่ 70 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร	188
ภาพที่ 71 การสัมภาษณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.....	189
ภาพที่ 72 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.	189
ภาพที่ 73 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของ ททท.	190
ภาพที่ 74 ผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ของ ททท.	191
ภาพที่ 75 ความต้องการหลัก (Key Requirement).....	191
ภาพที่ 76 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ททท. ปี 2569-2570.....	192
ภาพที่ 77 กรอบแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	194
ภาพที่ 78 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ ททท.	197
ภาพที่ 79 Business Model Canvas ปี 2568 (As-Is)	199
ภาพที่ 80 กลุ่มลูกค้าด้านการท่องเที่ยวของหน่วยงานท่องเที่ยว.....	200



ภาพที่ 81 Business Model สำหรับปี 2569	202
ภาพที่ 82 Business Model สำหรับปี 2570	204
ภาพที่ 83 วิสัยทัศน์ ททท.	216
ภาพที่ 84 พันธกิจ ททท.	218
ภาพที่ 85 ค่านิยมองค์กรของ ททท.....	219
ภาพที่ 86 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix	225
ภาพที่ 87 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	233
ภาพที่ 88 การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่สำคัญภายใน ททท.	238
ภาพที่ 89 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนปฏิบัติการรายด้านของ ททท.	239
ภาพที่ 90 TAT Strategy House 2569 – 2570.....	240
ภาพที่ 91 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017	265
ภาพที่ 92 ความสัมพันธ์ระหว่าง RA และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	266
ภาพที่ 93 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของ ททท. (Risk Correlation Map)	268
ภาพที่ 94 ระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (2568).....	271
ภาพที่ 95 ระบบงาน (Work System) ในอนาคต (2569)	273

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	Enabling Environment subindex TTDI index 2021.....	27
ตารางที่ 2	รายชื่อประเทศที่ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตราและให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกิน 60 วัน	63
ตารางที่ 3	รายชื่อประเทศที่ได้รับสิทธิตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival: VOA).....	65
ตารางที่ 4	10 อันดับแรกจังหวัดที่มีธุรกิจนำเที่ยวมากที่สุดในประเทศไทย.....	87
ตารางที่ 5	จำนวนสำนักงานสาขาในต่างประเทศของประเทศคู่แข่ง.....	91
ตารางที่ 6	ลักษณะโดยรวมของบุคลากร.....	93
ตารางที่ 7	ผลประเมินองค์กร ย้อนหลัง 7 ปี.....	97
ตารางที่ 8	แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ....	110
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers).....	156
ตารางที่ 10	ประเด็นจุดแข็ง.....	161
ตารางที่ 11	ประเด็นจุดอ่อน.....	162
ตารางที่ 12	ประเด็นโอกาส.....	163
ตารางที่ 13	ประเด็นภัยคุกคาม.....	163
ตารางที่ 14	ผลการประเมิน IFE ประเด็นจุดแข็ง.....	164
ตารางที่ 15	ผลการประเมิน IFE ประเด็นจุดอ่อน.....	165
ตารางที่ 16	ผลการประเมิน EFE ประเด็นโอกาส.....	166
ตารางที่ 17	ผลการประเมิน EFE ประเด็นภัยคุกคาม.....	166
ตารางที่ 18	ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)	173
ตารางที่ 19	ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA2)	174
ตารางที่ 20	ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA3)	175
ตารางที่ 21	ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1).....	177
ตารางที่ 22	ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2).....	177
ตารางที่ 23	ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC3).....	178
ตารางที่ 24	รายละเอียดหลักการการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร.....	180
ตารางที่ 25	เกณฑ์การพิจารณา ความสามารถพิเศษขององค์กร.....	180
ตารางที่ 26	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ปี 2568-2570	195
ตารางที่ 27	ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities.....	206



ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk).....	208
ตารางที่ 29 การจำลองฉากทัศน์ (Scenario) เพื่อใช้วิเคราะห์ Scenario Planning.....	211
ตารางที่ 30 คำอธิบายวิสัยทัศน์.....	216
ตารางที่ 31 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์	217
ตารางที่ 32 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570	263

บทที่ 1 ความเป็นมาและวัตถุประสงค์โครงการ

1.1 ความเป็นมา

ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้แจ้งหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจ และแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ โดยอ้างถึงพระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหาร รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 25 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจทบทวนแผนวิสาหกิจอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอผลการทบทวนต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หากมีการปรับปรุงแก้ไขแผนวิสาหกิจ ให้นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณา ให้ความเห็นชอบตามลำดับ ก่อนจัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ภายใน 2 เดือน ก่อนเริ่มปีบัญชีของรัฐวิสาหกิจ นั้น

ททท. จึงต้องทบทวนแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปีให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร. ข้างต้น โดยดำเนินการภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบนโยบายอื่นๆ เพื่อให้ได้แผนวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพและสามารถใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจเป็นไปตามเกณฑ์ประเมินกระบวนการ ปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้าน 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่สามารถ ปรับปรุงช่องว่าง (Gap) ตามเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายของภาครัฐ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และมีความครบถ้วน เป็นไปตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ สคร.

2. เพื่อให้ได้แผนวิสาหกิจ ททท. ที่สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานและการบูรณาการ การทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กร โดยผู้บริหารและพนักงาน ททท. รับทราบบทบาทในการดำเนินงาน ของตนเองและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

จากการทบทวนกระบวนการ (SIPOC) จัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568 - 2570) ที่ได้มีการกำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 ขั้นตอน ที่ปรึกษาจึงเห็นควรให้ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่มุ่งเน้นให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผน เพื่อยกระดับกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้าน 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนจำนวนทั้งสิ้น 13 กระบวนการ ได้แก่

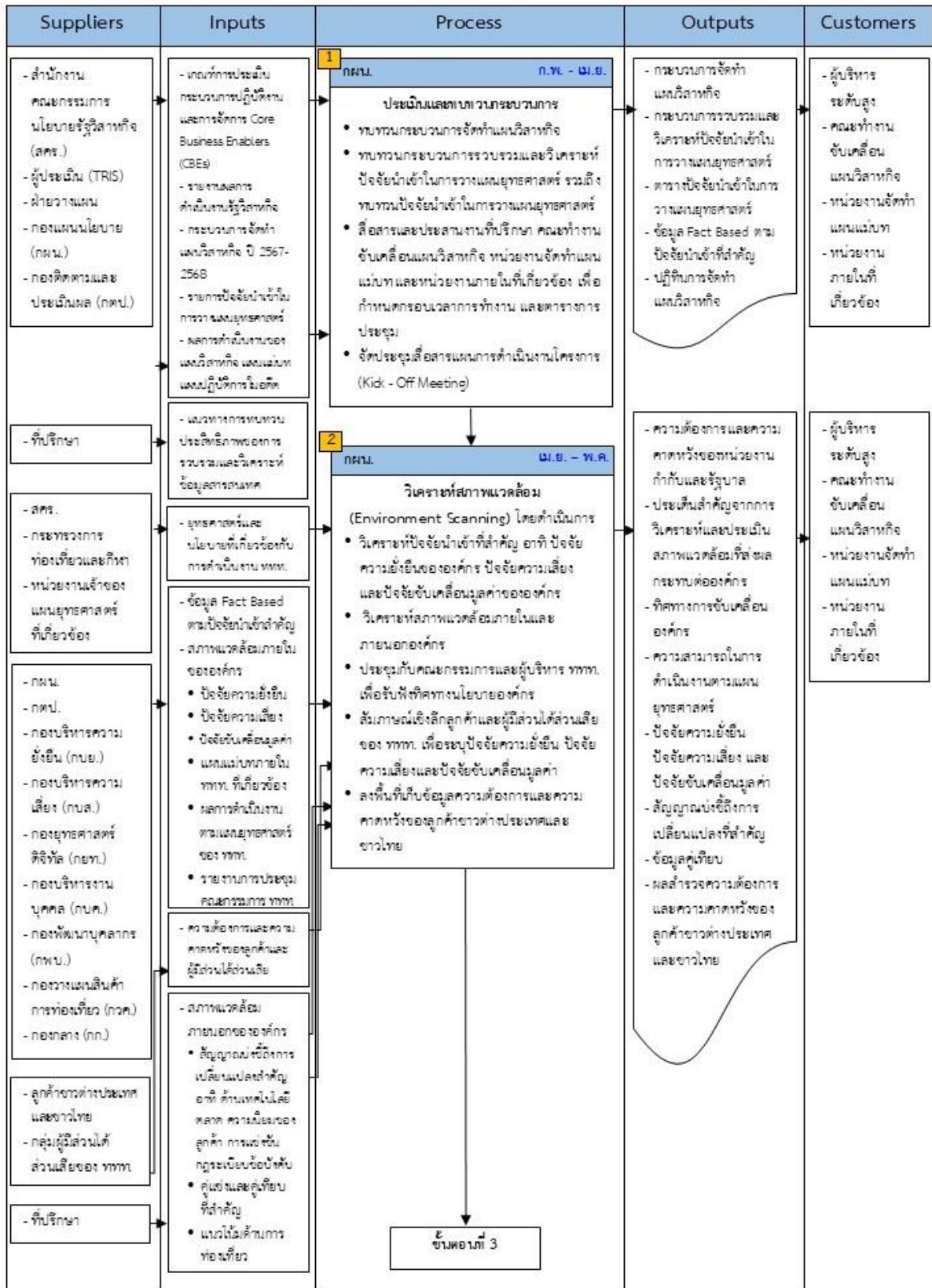
1. ประเมินและทบทวนกระบวนการแผนวิสาหกิจ และทบทวนปัจจัยนำเข้าในการวางแผนวิสาหกิจ
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
3. วิเคราะห์ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้เครื่องมือ Job-to-be-done: JTBD (Clayton Christensen, Harvard Business School)
4. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อเชื่อมโยงร่วมกับยุทธศาสตร์องค์กร
5. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT Analysis) และวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กรและสมรรถนะหลักขององค์กรในอนาคต
6. วิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
7. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)
8. จัดทำบริบทองค์กรและพิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint) ของ ททท.
9. กำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation)
10. สื่อสารแผนวิสาหกิจ และแนวทางในการทบทวนแผนปฏิบัติการ
11. นำเสนอแผนวิสาหกิจเพื่อขอความเห็นชอบ
12. สื่อสารแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)
13. สื่อสารแนวทางการติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) โดยใช้แบบฟอร์มการติดตามของที่ปรึกษา

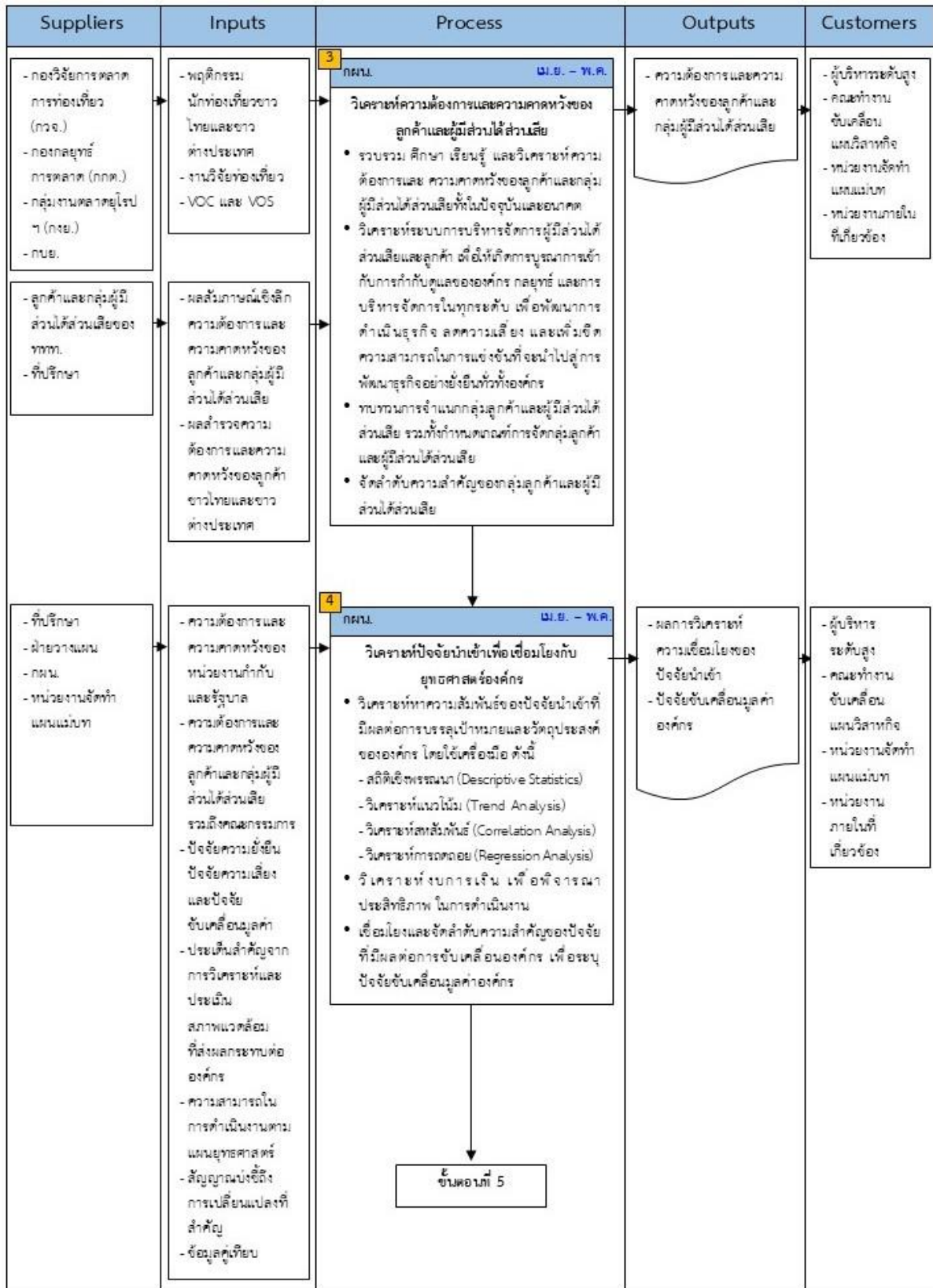
ทั้งนี้ ภาพรวมกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566–2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ดังแสดงในภาพที่ 1 และภาพที่ 2

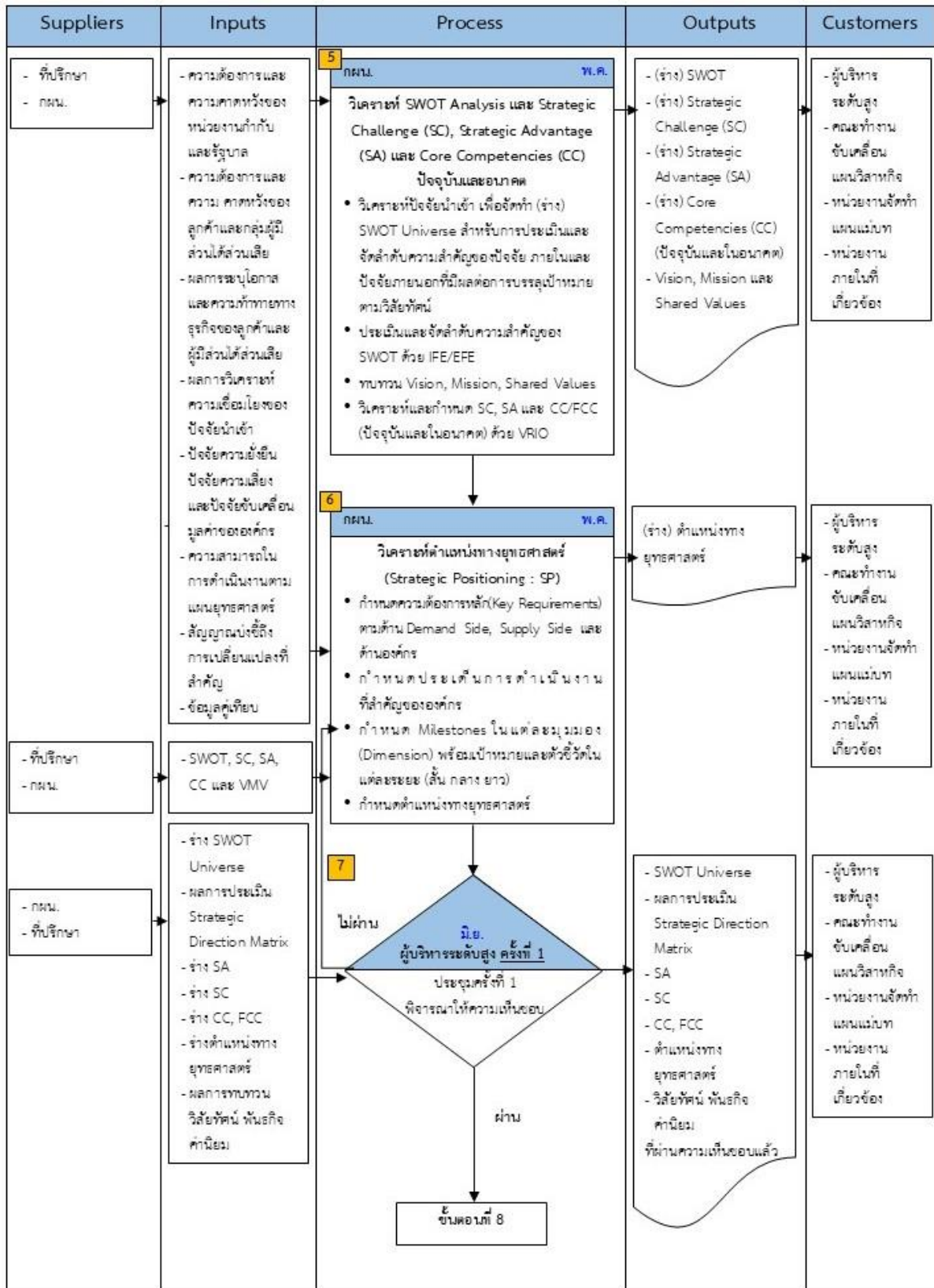
ภาพที่ 1 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ.2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

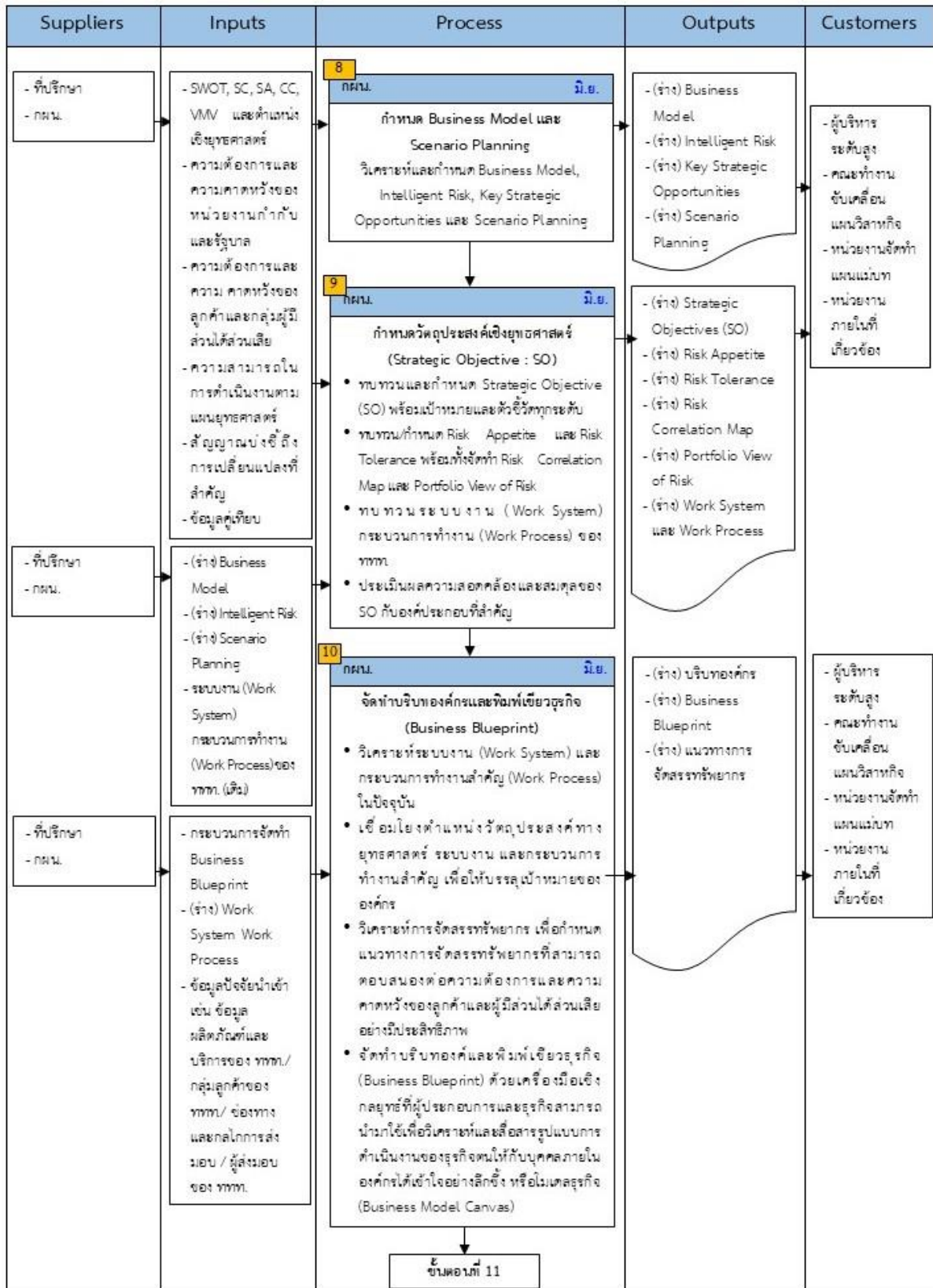


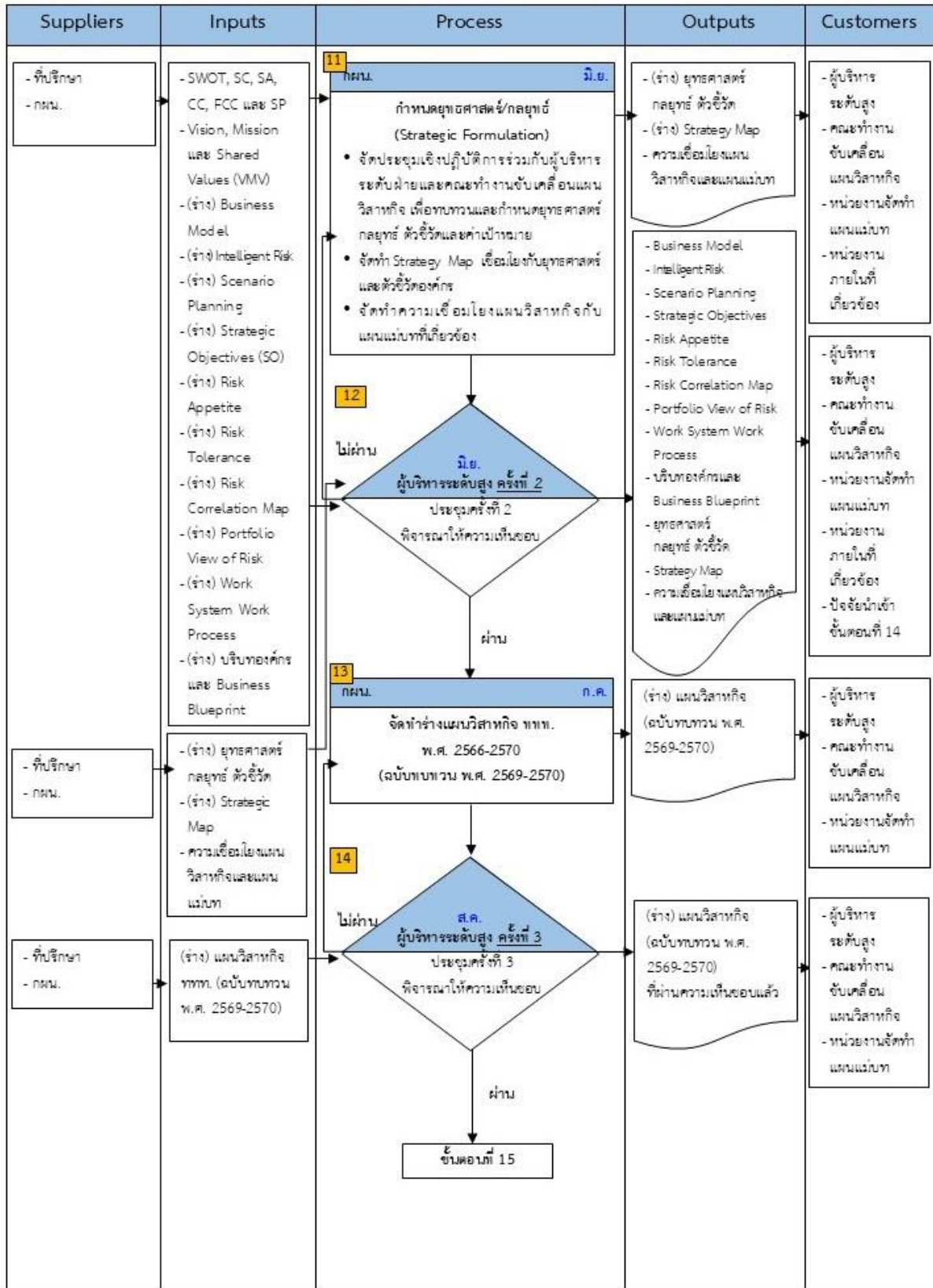
ภาพที่ 2 ฝั่งขั้นตอนการทบทวนกระบวนการ (SIPOC) จัดแผนวิสาหกิจ ททท.

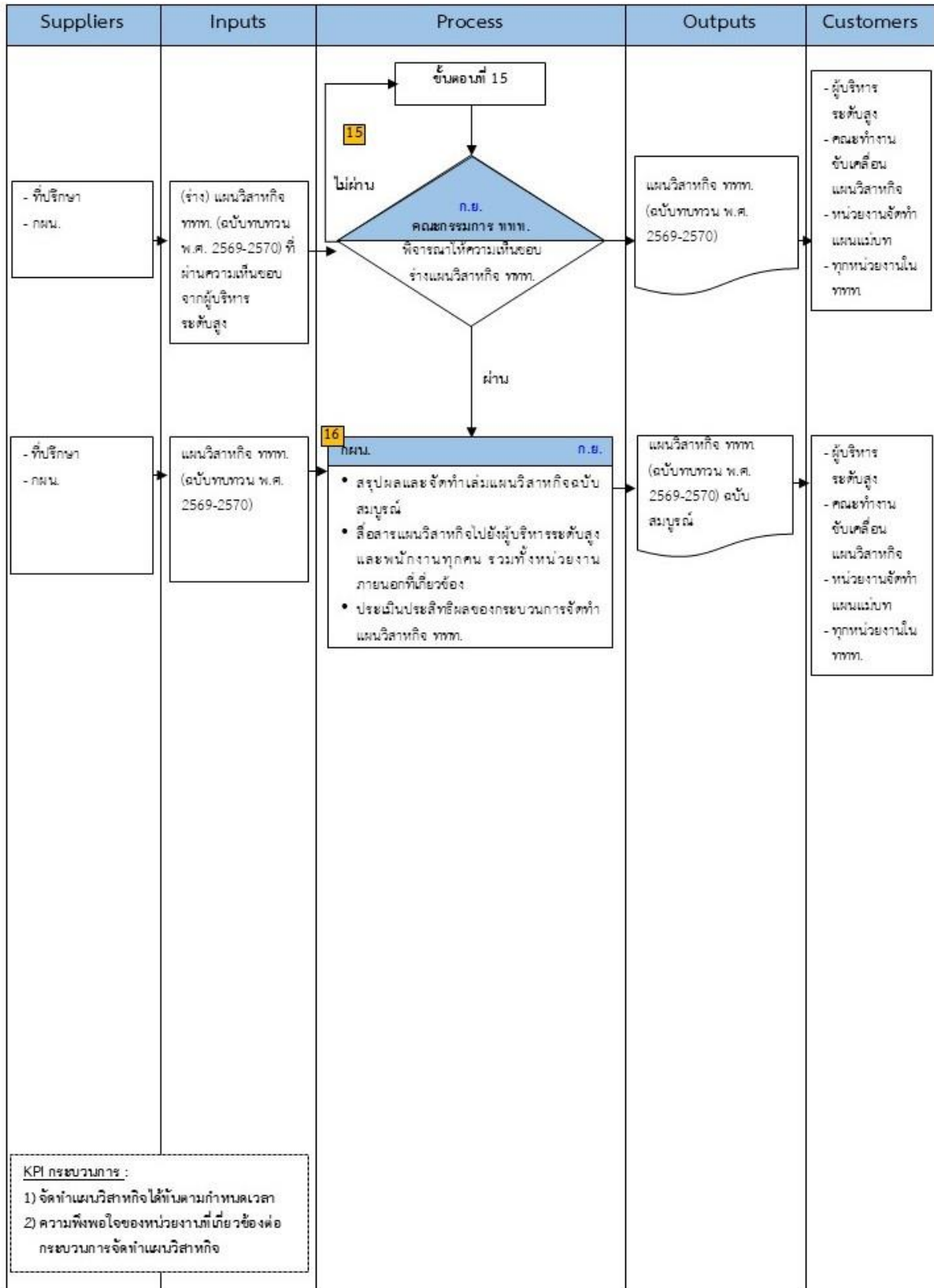












1.4 แนวทางในการดำเนินโครงการ

ขอบเขตการดำเนินงาน

รวบรวม และศึกษา
ปัจจัยนำเข้า

- 1.1 ทบทวนกระบวนการ (SIPOC) จัดทำแผนวิสาหกิจ / กำหนดกระบวนการ (SIPOC) Business Blueprint / จัดทำกระบวนการ (SIPOC) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ พร้อมกับทบทวนปัจจัยนำเข้า ประกอบแผนวิสาหกิจ และ Kick-off กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 รวบรวม และศึกษาปัจจัยนำเข้า (Input) ที่จะนำมาประกอบกับแผนวิสาหกิจ (อาทิ นโยบายรัฐ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยความยั่งยืน ปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว คู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ แผนแม่บทและแผนอื่น ๆ ภายใน ททท. ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น)
- 1.3 รวบรวม และวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. รวมถึงคณะกรรมการและผู้บริหาร ททท.

วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า
เพื่อเชื่อมโยง ร่วมกับ
ยุทธศาสตร์องค์กร

- 2.1 วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า ที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้เครื่องมือ ดังนี้
 - สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)
 - วิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
 - วิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)
 - วิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)
- 2.2 วิเคราะห์งบการเงิน เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- 2.3 เชื่อมโยงและจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อระบุปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร

วิเคราะห์ตามเกณฑ์
SE-AM ของ สคส.

- 3.1 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานสากล อาทิ McKinsey 7S Porter's Five Forces และ STEEP Analysis
- 3.2 จัดทำ Business Blueprint ของ ททท.
- 3.3 วิเคราะห์ SWOT โดยมีข้อมูล Fact-base ประกอบ และมีการจัดลำดับความสำคัญด้วยเครื่องมือ IFE และ EFE
- 3.4 วิเคราะห์และกำหนด SC, SA, CC ด้วยการประยุกต์ใช้ TOWS Matrix ร่วมกับ The Entrepreneurs Strategy compass
- 3.5 วิเคราะห์และกำหนด SP พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัด รวมถึงวิเคราะห์ Business Model (BMC) และวิเคราะห์ Scenario Planning ที่สอดคล้องกับ SP
- 3.6 ทบทวน Vision, Mission, Core Value และกำหนด SO และเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ งบประมาณ พร้อมเป้าหมายและตัวชี้วัดทุกระดับ รวมถึงตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องของ SO กับองค์ประกอบที่สำคัญ
- 3.7 ทบทวน Work system Work process
- 3.8 จัดทำ Strategy Map เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดองค์กร
- 3.9 จัดทำความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ กับแผนแม่บท
- 3.10 ทบทวน และวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแนวทาง COSO

จัดประชุมร่วมกับหน่วยงาน
ผู้บริหารทุกระดับของ ททท.
และจัดทำแผนวิสาหกิจ

- 4.1 Kick-off กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 4.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.3 ประชุมกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อรับฟังความเห็นและทิศทางนโยบายองค์กร
- 4.3 WorkShop 1: เข้าใจและเข้าถึงกระบวนการรวบรวมข้อมูล สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วย Fact-base ตามเกณฑ์ SE-AM ร่วมกับหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับ
- 4.4 WorkShop 2: การประเมิน SWOT และการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อจัดทำ SWOT Universe ร่วมกับหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับ
- 4.5 WorkShop 3: การกำหนด SP ร่วมกับหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับ
- 4.6 WorkShop 4: ทบทวน Vision, Mission, Core Value และกำหนด SO และเป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ งบประมาณ
- 4.7 WorkShop 5: ทบทวน Work system Work process ร่วมกับหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับ
- 4.8 จัดทำ (ร่าง) แผนวิสาหกิจ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- 4.9 ถ่ายทอดแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)



1.5 สรุปการจัดประชุมระดับความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใน ททท.

ลำดับ	หัวข้อการประชุม	วันที่	เวลา	สถานที่	ผู้เข้าร่วมประชุม
1	ประชุม Kick-off โครงการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)	5 เม.ย. 2567	09.30 - 12.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	คณะกรรมการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ
2	ประชุมรับนโยบายและความคิดเห็นของคณะกรรมการ ททท. และผู้บริหาร ททท.				
2.1	รองผู้ว่าการ ททท.	17 เม.ย. 2567	10.00 - 12.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	รองผู้ว่าการ ททท. ทั้ง 8 ท่าน
2.2	ผู้ว่าการ ททท.	18 เม.ย. 2567	15.00 - 16.00 น.	ห้องประชุม ผทท. ชั้น 18	ผู้ว่าการ ททท. และรองผู้ว่าการ ด้านนโยบายและแผน
2.3	คณะกรรมการ ททท.	25 เม.ย. 2567	13.30 - 16.30 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	คณะกรรมการ ททท.
2.4	ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค	2 พ.ค. 2567	09.30 - 12.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค 24 ท่าน
3	ประชุมกำหนดปัจจัยความยั่งยืน ปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า รวมถึงกระบวนการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	19 เม.ย. 2567	09.00 - 17.00 น.	โรงแรม Lancaster กรุงเทพฯ	คณะกรรมการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ
4	ประชุมสื่อสารแนวทางการจัดทำ SWOT Universe ของ ททท.	16 พ.ค. 2567	13.30 - 17.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	คณะกรรมการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ



ลำดับ	หัวข้อการประชุม	วันที่	เวลา	สถานที่	ผู้เข้าร่วมประชุม
5	ประชุมจัดทำ SWOT Universe ร่วมกับหน่วยงานจัดทำแผนแม่บทภายใน ททท. (IFE, EFE)	28 พ.ค. 2567	09.00 - 17.00 น.	โรงแรมในกรุงเทพฯ	1. ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6	ประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความเห็นชอบ 1. แนวทางการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร 2. SWOT, SA, SC, CC, VMV 3. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP)/ Business Model Canvas / Scenario Planning	11 มิ.ย. 2567	13.30 - 17.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	1. ผู้บริหารระดับสูง (ผทท. รพทท. ผอ.ฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค) 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง
7	ประชุมกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) / เป้าประสงค์ / ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / แผนงาน/ โครงการ / Work System	18 มิ.ย. 2567	09.00 - 17.00 น.	โรงแรมในกรุงเทพฯ	1. ผอ. ฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ
8	ประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อทบทวนและกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	25 มิ.ย. 67	09.30 - 12.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	ผู้บริหารระดับสูง (ผทท. รพทท. ผอ.ฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค)
9	ประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อขอความเห็นชอบร่างแผนวิสาหกิจ ททท.	23 ส.ค. 2567	13.30 - 16.30 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	1. ผู้บริหารระดับสูง (ผทท. รพทท. ผอ.ฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค) 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง

1.6 บริบทองค์กรและพิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint)

ตามความหมายของ ISO9000:2015 ได้อธิบายบริบทองค์กร (Context of Organization) หมายถึง “combination of internal and external issues that can have an effect on an organization’s approach to developing and achieving its objectives” หรือ การรวบรวมปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมที่เกิดจากภายในและภายนอกองค์กร และส่งผลกระทบต่อความสามารถขององค์กร เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ ดังนั้น บริบทองค์กร คือ ภาพโดยย่อขององค์กร และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและความสามารถขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้

ตามความหมายของสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ก.พ.ร.) โดยอาจารย์ดุษฎี รัตนศิริธรรมจารี (2564) ผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรมองค์กรดิจิทัล ได้อธิบาย Business Blueprint หรือ พิมพ์เขียวธุรกิจ คือ แผนผังแสดงหน่วยองค์ประกอบความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเห็นภาพขององค์กรตรงกัน เพื่อการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และมีเอกภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ Business Blueprint หรือ พิมพ์เขียวธุรกิจ ในการวิเคราะห์โอกาส หรือความเสี่ยง สำหรับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความสมดุล ทั้งในเรื่องของการจัดสรรงบประมาณ การบริหารเหตุจำเป็นเร่งด่วนของงานแต่ละด้านในองค์กรอย่างเป็นองค์รวม เพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งหน้าสู่เป้าหมายต่อไป

ซึ่งรายละเอียดของบริบทองค์กรและพิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint) ของ ททท. มีดังนี้

1.6.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ก่อตั้งโดยพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 96 ตอนที่ 72 วันที่ 4 พฤษภาคม 2522 โดยยกฐานะมาจากองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) ที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2502 ซึ่งมีภารกิจหลักในการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทย ตามพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 8 ที่ ททท. มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตลอดจนการประกอบอาชีพของคนไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- 2) เผยแพร่ประเทศไทยในด้านความงามของธรรมชาติ โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา และวิวัฒนาการของเทคโนโลยี ตลอดจนกิจการอย่างอื่นอันจะเป็นการชักจูงให้มีการเดินทางท่องเที่ยว
- 3) อำนวยความสะดวกและความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว

4) ส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความเป็นมิตรไมตรีระหว่างประชาชนและระหว่างประเทศ โดยอาศัยการท่องเที่ยว

5) ริเริ่มให้มีการพัฒนาการท่องเที่ยว และเพื่อพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว

โดย ททท. มีสำนักงานใหญ่ จำนวน 1 แห่ง และมีสำนักงานสาขาในประเทศและต่างประเทศ รวม 74 แห่ง แบ่งเป็น

1) สำนักงานสาขาในประเทศ จำนวน 45 แห่ง 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง และภูมิภาคภาคตะวันออก 6 แห่ง

2) สำนักงานสาขาต่างประเทศ จำนวน 29 สาขา 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก 11 แห่ง ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้ 7 แห่ง ภูมิภาคยุโรป 7 แห่ง และภูมิภาคอเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา 4 แห่ง

นอกจากนี้ ททท. มีกิจการลงทุนและร่วมทุน จำนวน 3 กิจการ ได้แก่

1) บริษัท ไทยแลนด์ พรีเมียมการ์ด จำกัด (ททท. ถือหุ้นร้อยละ 100) เป็นกิจการที่ให้บริการจำหน่ายบัตรสมาชิกพิเศษ (Thailand Elite Card) โดยให้บริการด้านวีซ่าอายุ 5-20 ปี ซึ่งสามารถเดินทางเข้าออกได้หลายครั้งควบคู่ไปกับบริการสิทธิพิเศษอื่น ๆ

2) กิจการน้ำพุร้อนสันกำแพง อำเภอแม่อน ตามพระราชดำริ จังหวัดเชียงใหม่ (ททท. ถือหุ้นร้อยละ 50) ซึ่ง ททท. ร่วมทุนกับสหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านสหกรณ์สันกำแพง จำกัด

3) บริษัท ไทยจัดการสองสแตย์ จำกัด (ททท. ถือหุ้นร้อยละ 30) เป็นกิจการที่ให้บริการในรูปแบบ One Stop Service แก่ นักท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว (Long Stay) และจำหน่ายบัตรสมาชิกอายุ 1 ปี ให้แก่นักท่องเที่ยวแบบพำนักระยะยาว

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการ (Product and/or Service Offerings)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นหน่วยงานที่รวบรวมสินค้า และ/หรือ บริการจากผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือ โดยสามารถจัดกลุ่มสินค้า และ/หรือ บริการได้เป็น 9 กลุ่ม ได้แก่

(1.1) การประชาสัมพันธ์จุดหมายปลายทางและสถานที่ท่องเที่ยว (Destination Marketing)

(1.2) การจัดทำและจำหน่ายแพ็คเกจทัวร์และที่พัก (Tour Packages)

(1.3) โรงแรม รีสอร์ท บ้านพัก และผู้ให้บริการที่พักอื่น ๆ (Accommodation)

(1.4) สายการบิน รถไฟ บริษัทรถโดยสาร และบริการขนส่งอื่น ๆ (Transportation Services)

(1.5) บริการข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยว กิจกรรม และรายละเอียดที่เป็นประโยชน์อื่น ๆ (Tourist Information Service)



(1.6) บริการให้ความช่วยเหลือในด้านการวางแผนท่องเที่ยว จองที่พัก จัดเตรียมยานพาหนะ และจัดหาตั๋ว (Travel Planning Assistance)

(1.7) ส่งเสริมและประสานงานกิจกรรม งานเทศกาล (Event and Festivals)

(1.8) ศูนย์ให้บริการข้อมูลและความช่วยเหลือแก่นักท่องเที่ยว (Visitor Centers)

(1.9) การดำเนินโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ (Sustainable Tourism Initiatives)

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม (Mission, Vision, and Values)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่า และมุ่งสู่ความยั่งยืน”

พันธกิจ (Mission)

(1) ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่น เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย

(2) สร้างสรรค์สินค้าการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน คุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มมูลค่าการใช้จ่ายนักท่องเที่ยว

(3) ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) ให้พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพอย่างยั่งยืน

(4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการตลาดและบริการข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยว ที่ครบถ้วน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(5) เสริมสร้าง ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บนพื้นฐานของนวัตกรรมและธรรมาภิบาล

ค่านิยม (Values) : TAT SPIRITS

S : Service Excellence (บริการเป็นเลิศ)

P : Personal Mastery (เป็นมืออาชีพ)

I : Integrity & Responsibility (คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม)

R : Relation as Family & Networking (ความสัมพันธ์ฉันพี่น้องและการสร้างเครือข่าย)

I : Innovation & Creativity (นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์)

T : Technological & Data Driven (เทคโนโลยีและข้อมูล)

S : Strategic Thinking (คิดเชิงกลยุทธ์)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

CC1 – เป็นองค์กรที่มีศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการเป็นผู้นำทิศทางของการท่องเที่ยว

FCC1 – มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน

FCC2 - เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

ปัจจุบัน ททท. มีจำนวนบุคลากรรวมทั้งสิ้น 1,019 คน แบ่งเป็นพนักงานจำนวน 969 คน (ร้อยละ 95.09) และลูกจ้างจำนวน 50 คน (ร้อยละ 4.91) ซึ่งบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 420 คน ปริญญาตรีจำนวน 587 คน และต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 12 คน โดยตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงมีจำนวน 32 คน ผู้บริหารระดับกลางจำนวน 149 คน ผู้บริหารระดับต้นจำนวน 273 คน และระดับปฏิบัติการจำนวน 515 คน ซึ่งปัจจัยความผูกพันสำคัญของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) การภูมิใจในการทำงาน ได้ช่วยเหลือนักท่องเที่ยว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ 2) การเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียง เป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวและได้รับการยอมรับจากบุคคลภายนอก ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ 3) ได้ทำงานที่ท้าทาย เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และ 4) ภาพลักษณ์ดี มีความทันสมัย สนุกและมีความคิดสร้างสรรค์

(4) สินทรัพย์ (Assets)

ปัจจุบันทรัพย์สินของ ททท. มี 1) ที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง ได้แก่ อาคารสำนักงานใหญ่ และอาคารสำนักงานสาขาในประเทศและต่างประเทศ 2) สินทรัพย์สิทธิการใช้ และ 3) สินทรัพย์ไม่มีตัวตน ได้แก่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศด้านโครงสร้างพื้นฐานและการติดต่อสื่อสาร ด้านบัญชีและการเงิน ด้านบริหารทั่วไป บุคลากร และสวัสดิการ ด้านการสนับสนุนผู้บริหาร ตรวจสอบ และควบคุมภายใน ด้านข้อมูลตลาดการท่องเที่ยว ด้านการสื่อสารและการสนับสนุนกระบวนการหลัก และลิขสิทธิ์โฆษณา

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	มาตรฐาน
กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการองค์กร - พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 - พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550	- มาตรฐานระบบการจัดการความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ ISO 27001 - มาตรฐานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ISO 22301: 2019

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	มาตรฐาน
<ul style="list-style-type: none">- พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ พ.ศ. 2551- พระราชบัญญัตินโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562- พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562- พระราชกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546- พระราชกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562	
<p>กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน</p> <ul style="list-style-type: none">- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561- พระราชบัญญัติวิธีงบประมาณ พ.ศ. 2561- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2561- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกเงิน รับเงิน จ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน และนำเงินส่งคลัง พ.ศ. 2562- ประกาศการเปิดเผยการใช้จ่ายเงินหรือทรัพย์สินของหน่วยงานของรัฐให้สื่อมวลชนฯ พ.ศ. 2562	
<p>กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none">- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543- พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562- ประกาศเรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ- ประกาศเรื่องมาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 4)	
<p>กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <ul style="list-style-type: none">- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560- ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564	
<p>กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย</p> <ul style="list-style-type: none">- พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 และแก้ไขเพิ่มเติม	

กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	มาตรฐาน
<ul style="list-style-type: none"> - พระราชบัญญัติการส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2535 และแก้ไขเพิ่มเติม - พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554 - พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 	
<p>กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านประชาสัมพันธ์และการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 - พระราชบัญญัติการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 	
<p>กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - พระราชบัญญัติธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม - พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 	

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationship)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างการดำเนินงาน แบ่งเป็น 9 หน่วยงาน ได้แก่ หน่วยงานผู้ว่าการ หน่วยงานด้านบริหาร หน่วยงานด้านนโยบายและแผน หน่วยงานด้านดิจิทัล วิจัย และพัฒนา หน่วยงานด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว หน่วยงานด้านตลาดในประเทศ หน่วยงานด้านตลาดเอเชีย และแปซิฟิกใต้ หน่วยงานด้านตลาดยุโรป แอฟริกา ตะวันออกกลาง และอเมริกา และหน่วยงานด้านสื่อสารการตลาด โดยการบริหารงานจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 ระดับบริหาร ประกอบด้วย ผู้ว่าการ รองผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย/ ภูมิภาค/ สำนัก ผู้อำนวยการกอง/ กลุ่ม/ สำนักงาน และรองผู้อำนวยการกอง/ กลุ่ม/ สำนักงาน/ หัวหน้างาน ระดับที่ 2 ระดับปฏิบัติการ และ ระดับที่ 3 ลูกจ้าง ทพท.

โดยการกำกับดูแลจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย ประธานกรรมการซึ่งรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง ปลัดกระทรวงการคลัง ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปลัดกระทรวงคมนาคม ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา

ประธานสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่านที่รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง และมีผู้ว่าการ ททท. เป็นกรรมการและเลขานุการ นอกจากนี้ ยังมีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ ททท. ที่มอบหมายให้มากำกับดูแลหน่วยงานภายในองค์กร ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม คณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อีกทั้งยังมีคณะกรรมการบริหารองค์กร และคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล ที่จะเข้ามากำกับดูแลเช่นกัน

(2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกของ ททท. ประกอบด้วย 7 กลุ่ม ดังนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเภท	คำอธิบาย
1. กลุ่มลูกค้า ¹	1.1 Domestic Tourists	นักท่องเที่ยวภายในประเทศ
	1.2 International Tourist	นักท่องเที่ยว (ผู้เยี่ยมชมเยือน) จากต่างประเทศ
	1.3 Travel Agencies and Tour Operators	ธุรกิจที่จำหน่ายแพ็คเกจทัวร์ ที่พัก และให้บริการการเดินทาง
	1.4 Event Planners	ผู้จัดประชุม สัมมนา นิทรรศการ เทศกาล และกิจกรรมอื่น ๆ ภายในประเทศ
	1.5 Travel Service Providers	บริษัทที่ให้บริการด้านการเดินทาง สายการบิน โรงแรม ร้านอาหาร ผู้ให้บริการขนส่ง ไกด์นำเที่ยว
	1.6 Government Entities	หน่วยงานรัฐบาล กระทรวง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว ความปลอดภัย การกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงสร้างพื้นฐาน และการกำกับดูแลด้านกฎระเบียบ
	1.7 Media and Influencers	นักข่าว บล็อกเกอร์ อินฟลูเอนเซอร์
	1.8 Local Communities and Businesses	องค์กร ชุมชน ธุรกิจขนาดเล็ก หรือผู้ประกอบการที่ตั้งอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวภายในประเทศหรือชุมชนนั้น ๆ
2. กลุ่มหน่วยงานกำกับนโยบายและภาครัฐ/ผู้ถือหุ้น	2.1 หน่วยงานภาครัฐผู้กำหนดหรือกำกับนโยบายทิศทางการดำเนินงานของ ททท.	อาทิ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ หรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
	2.2 หน่วยงานภาครัฐที่เป็นผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	อาทิ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
	2.3 ผู้ถือหุ้น	กระทรวงการคลัง
3. กลุ่มชุมชนและสังคม	3.1 ชุมชนสำคัญ	ชุมชนที่ได้รับผลกระทบ

¹ การแบ่งกลุ่มลูกค้าในแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ได้มีการทบทวน ศึกษา และกำหนดกลุ่มลูกค้าใหม่ที่ตรงตามการแบ่งกลุ่มของ UNWTO

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเภท	คำอธิบาย
4. กลุ่มพันธมิตร	4.1. ผู้ส่งมอบ	อาทิ ผู้ส่งมอบภาครัฐ (กระทรวงมหาดไทย/กรมการท่องเที่ยว/กระทรวงต่างประเทศและสถานทูต/กระทรวงสาธารณสุข/สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
	4.2. คู่ค้า	อาทิ ธุรกิจนำเที่ยว Online Travel Agency (ต่างประเทศและในประเทศ) Travel Agent (ต่างประเทศและในประเทศ) ธุรกิจโรงแรมที่พัก ธุรกิจขนส่ง ธุรกิจร้านอาหาร แหล่งท่องเที่ยว/สถานประกอบการ/ชุมชนเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว
	4.3. คู่ความร่วมมือ	อาทิ องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมนิทรรศการ (สสปน.) สมาคมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว สื่อมวลชนทั้ง Online และ Offline บริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (ทอท.) การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
5. กลุ่มคณะกรรมการ	5.1 คณะกรรมการ ททท.	อาทิ ประธานกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปลัดกระทรวงพาณิชย์ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้แทนปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ผู้แทนปลัดกระทรวงการคลัง ผู้แทนปลัดกระทรวงมหาดไทย ประธานสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
	5.2 คณะอนุกรรมการฯ ชุดต่าง ๆ ของ ททท.	อาทิ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม คณะอนุกรรมการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6. กลุ่มพนักงาน	6.1 ผู้บริหาร พนักงาน พนักงานสัญญาจ้าง สหภาพแรงงาน และพนักงานเกษียณ/อดีตพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ ททท.	อาทิ หน่วยงานผู้ว่าราชการ หน่วยงานด้านการบริหาร หน่วยงานด้านนโยบายและแผน หน่วยงานด้านดิจิทัล วิจัย และพัฒนา หน่วยงานด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว หน่วยงานด้านตลาดในประเทศ หน่วยงานด้านตลาดเอเชีย และแปซิฟิกใต้ หน่วยงานด้านตลาดยุโรป แอฟริกา ตะวันออกกลาง และอเมริกา และหน่วยงานด้านสื่อสารการตลาด
	6.2 หน่วยงาน/คณะทำงานภายในของ ททท.	

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเภท	คำอธิบาย
7. กลุ่มคู่แข่ง/คู่แข่งชั้น	7.1 คู่แข่ง และคู่เปรียบเทียบ (Benchmark) ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	อาทิจ องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) กรมการท่องเที่ยว สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)

1.6.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)

ททท. มีคะแนนประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้านของรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2566 อยู่ในลำดับที่ 27 จากรัฐวิสาหกิจทั้งหมด 50 แห่ง ด้วยคะแนน 2.3128 และมีผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปี 2567 ระดับกระทรวง อยู่ในอันดับที่ 2 จากองค์กรระดับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาทั้งหมด 7 แห่ง ด้วยคะแนน 94.17 ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2566 (คะแนน 87.98) โดยมีองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) และกรมการท่องเที่ยว เป็นอันดับที่ 1 และ 3 ตามลำดับ

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของ ททท. มีดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนมากขึ้น
2. นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน เพื่อรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลก
3. ความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเทศไทยมีแนวโน้มลดลง
4. มาตรการด้านการบริหารจัดการความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้ ททท. ต้องขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการใช้ข้อมูลและนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองต่อทิศทางและนโยบายด้านการท่องเที่ยวของภาครัฐ

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กรมการท่องเที่ยว องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ระบบประเมินคุณธรรม

และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขันภาคการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Development Index: TTDI) และองค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization: UNWTO)

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)
1. ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work System/Work Process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนเป้าหมาย	1. ความเชี่ยวชาญการตลาด ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์เกี่ยวกับประเทศไทยผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์
2. การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้งบประมาณตามแผนที่จำกัด	2. ความพร้อมของเครือข่าย/พันธมิตรในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งฝั่งอุปสงค์และอุปทาน
3. การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนา ตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว	3. การส่งเสริมภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้กลายเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะที่หลากหลาย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพ
ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์ (Strategic Threats)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities)
1. นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง	1. นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการ โดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล
2. ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียว และปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย	2. ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว
3. การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้	3. ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยว และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พัก โรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs ในพื้นที่เมืองหลัก
4. นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทางยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	4. ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว
5. ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง	5. รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
6. ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวในพื้นที่เมืองหลักส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	
7. แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงตลาดของประเทศไทยในอนาคต	

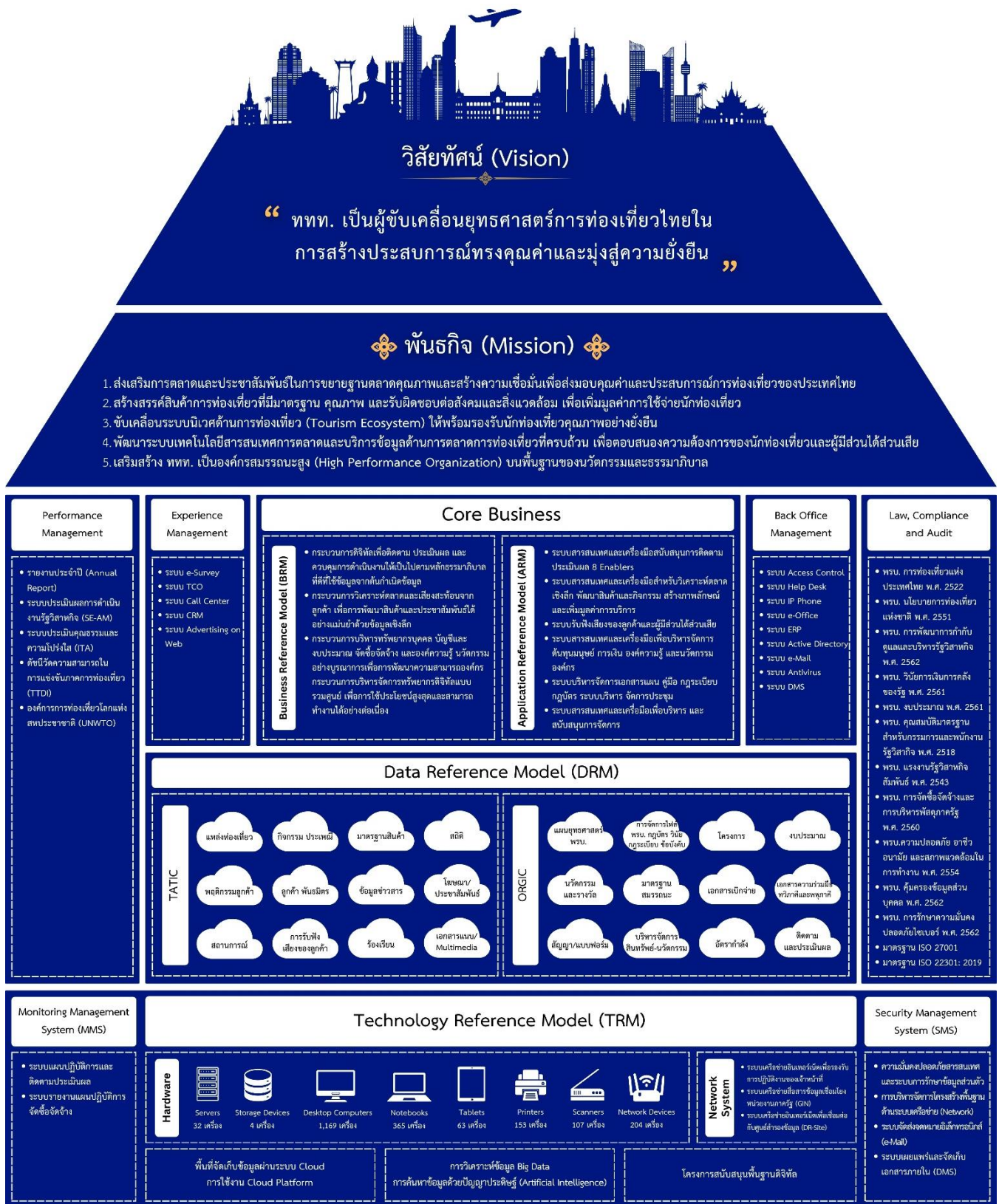


ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

ททท. ได้มีการนำเครื่องมือและมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ อาทิ Plan-Do-Check-Act (PDCA) มาตรฐาน ISO และเกณฑ์ Core Business Enablers รวมถึงเครื่องมือ Service Level Agreement: SLA เป็นต้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ชีตความสามารถ อัตรากำลัง และวัฒนธรรมขององค์กร

1.6.3 พิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint)

ภาพที่ 3 พิมพ์เขียวธุรกิจ (Business Blueprint)



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

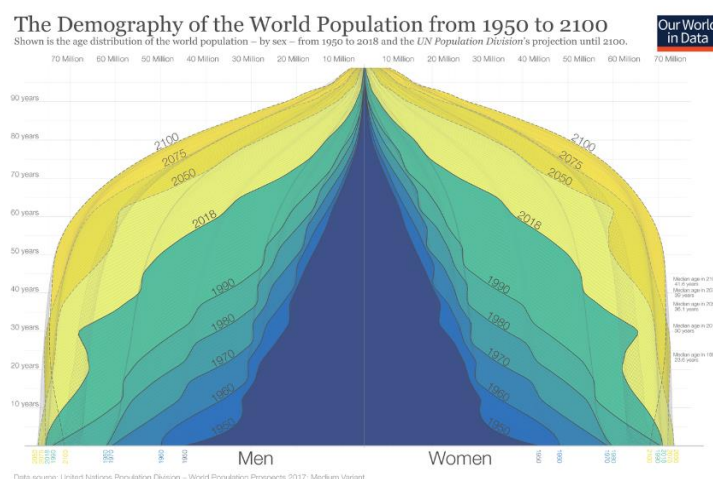
2.1.1 ด้านสังคม (Social) (-)

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรของโลกมีลักษณะเป็นพีระมิด โดยในปี 2018 พีระมิดประชากรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ซึ่งฐานของพีระมิดมีการขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นในทุกช่วงวัย และมีการลดการขยายตัวของพีระมิดเหนือฐาน แสดงถึงอัตราการตายของเด็กที่ลดลงอย่างมากเมื่อเทียบกับปี 1950

เมื่อพิจารณาถึงอนาคต ในปี 2100 มีการคาดการณ์ว่าโครงสร้างประชากรจะมีลักษณะคล้ายกับกล่อง (box-shaped) มากกว่าพีระมิด โดยฐานของพีระมิดจะค่อนข้างแคบเนื่องจากจำนวนการเกิดที่ลดลง แต่ประชากรในช่วงวัยทำงานและวัยชราเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกเข้าสู่ยุคที่ประชากรมีอายุยืนยาวขึ้นและสุขภาพดีขึ้น

การเปลี่ยนแปลงนี้ยังนำมาซึ่งโอกาสทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาที่กำลังเข้าสู่ช่วงเวลาที่สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จาก “ประชากรวัยทำงาน” (demographic dividend) ที่มีสัดส่วนของประชากรวัยทำงานสูงขึ้นในขณะที่สัดส่วนของประชากรวัยเด็กลดลง อย่างไรก็ตาม ประเทศที่พัฒนาแล้วต้องเผชิญกับความท้าทายทางประชากรศาสตร์เนื่องจากสัดส่วนของประชากรที่เข้าสู่วัยเกษียณเพิ่มขึ้นและกำลังแรงงานลดลง ดังแสดงในภาพที่ 4

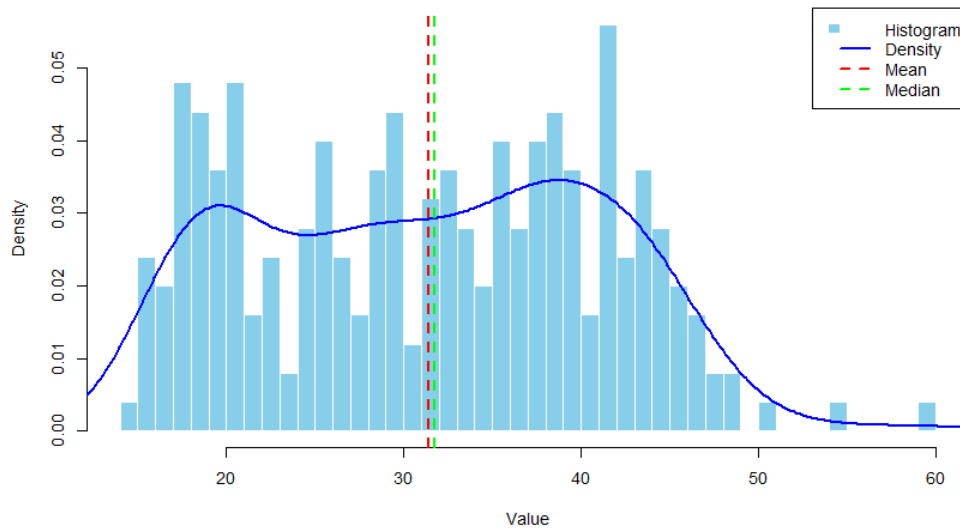
ภาพที่ 4 โครงสร้าง ประชากรของโลก



ที่มา: Our World in Data

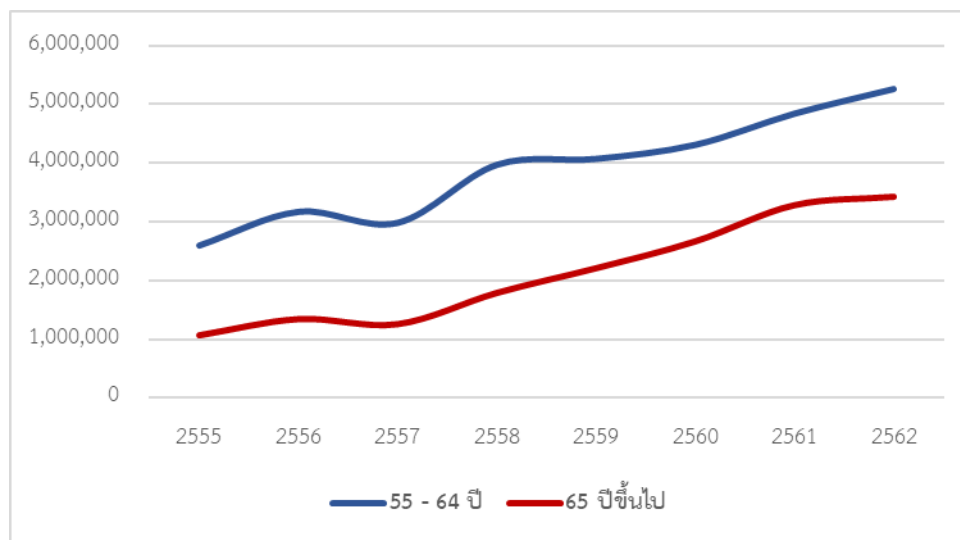
โดยทบทวนวิเคราะห์สถิติอายุเฉลี่ยของประชากรทั่วโลก พบว่า ปี 2566 อายุเฉลี่ยของประชากรทั่วโลกอยู่ที่ 31.43 ปี และค่ามัธยฐานอยู่ที่ 31.76 ปี โดยหากเปรียบเทียบกับประเทศไทยพบว่า ประเทศไทยมีอายุเฉลี่ย อยู่ที่ 39.66 ปี ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย และค่ามัธยฐาน ดังแสดงในภาพที่ 5 ทั้งนี้ ทบทวนวิเคราะห์กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในประเทศไทยที่มีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป พบว่า มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นสอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุในโลก ดังแสดงในภาพที่ 6

ภาพที่ 5 อายุเฉลี่ยของประชากรทั่วโลก



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

ภาพที่ 6 แนวโน้มของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ จำแนกตามอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไป



ที่มา: TATIC

จากที่กล่าวมาข้างต้น การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ซึ่งสะท้อนถึงแนวโน้มของประชากรที่มีอายุมากขึ้นและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวในประเทศไทยมีอายุตั้งแต่ 55 ปีขึ้นไปก็มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้ประเทศไทยต้องมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและนโยบายที่รองรับกลุ่มผู้สูงอายุ รวมถึงการสร้างโอกาสในภาคการท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวที่มีอายุเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยสนับสนุนเศรษฐกิจในอนาคตและเพิ่มความยั่งยืนของการเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศ หากวิเคราะห์ถึงด้านความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวที่มาเที่ยวในประเทศไทยซึ่งหนึ่งในปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจมาเที่ยวในประเทศนั้น โดยพบว่า ประเทศไทยมีการจัดการเพื่อให้ความปลอดภัยแก่ผู้เดินทาง ที่มีแนวโน้มลดลงในทุกปี หมายถึงความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวที่มีความเชื่อมั่นต่อการจัดการเพื่อให้ความปลอดภัยของประเทศไทยที่ลดลง ดังแสดงในตารางที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับการสำรวจจาก Global Law and Order (2023) ที่จัดอันดับประเทศที่ประชาชนมีความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยในระดับใด โดยแนวโน้มของประเทศไทยมีลำดับที่ลดลงในทุก ๆ ปี ดังแสดงในภาพที่ 7 และภาพที่ 8

ตารางที่ 1 Enabling Environment subindex TTDI index 2021

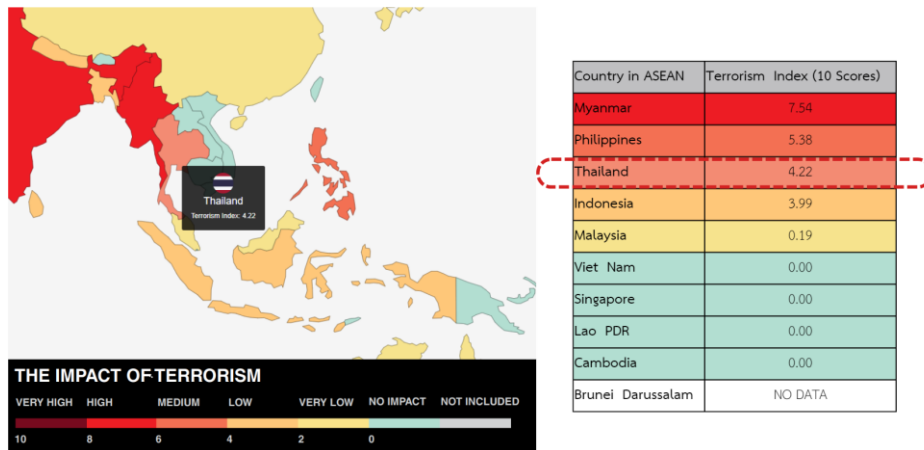
Country	Rank in the world	Safety and Security pillar
Singapore	1 (1)	6.75
Vietnam	33 (49)	5.78
Indonesia	58 (59)	5.45
Malaysia	59 (51)	5.45
Cambodia	64 (66)	5.43
Lao PDR	70 (67)	5.24
Thailand	92 (88)	4.75
Philippines	103 (104)	4.42

ที่มา: World Economic Forum. The Travel & Tourism Development Index 2021 . 2022.

ภาพที่ 7 ความเชื่อมั่นของตำรวจจากผลสำรวจของ Global Law and Order



ภาพที่ 8 ดัชนีการก่อการร้ายทั่วโลก (GLOBAL TERRORISM INDEX)



2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology) (+)

2.1.2.1 ปัญญาประดิษฐ์ (AI)

การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว² สามารถช่วยในการวางแผนการเดินทางโดยใช้ข้อมูลเพื่อแนะนำเส้นทางที่ดีที่สุดและกิจกรรมที่ตรงกับความสนใจของนักท่องเที่ยว การจองที่พักและตั๋วรถทำให้มีความสะดวกและแม่นยำมากขึ้นผ่านแพลตฟอร์มที่ใช้ AI ในการวิเคราะห์ราคาและความพร้อมใช้งาน นอกจากนี้ AI ยังมีบทบาทสำคัญในการแปลภาษา ซึ่งช่วยให้การสื่อสารระหว่างนักท่องเที่ยวกับคนท้องถิ่นเป็นไปอย่างราบรื่น และ Chatbots ที่ใช้ AI สามารถให้ข้อมูลและตอบคำถามตลอด 24 ชั่วโมง เพิ่มความสะดวกสบายให้กับนักท่องเที่ยว

2.1.2.2 เทคโนโลยี AR (Augmented Reality) และ VR (Virtual Reality)

เทคโนโลยี AR และ VR มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่ง 1) เทคโนโลยี AR มีหน้าที่นำเสนอภาพเสมือนหรือข้อมูลที่ซ้อนทับกับโลกจริงผ่านอุปกรณ์ที่เข้าถึงได้ง่าย เช่น สมาร์ทโฟน 2) เทคโนโลยี VR สร้างโลกเสมือนเต็มรูปแบบผ่านแว่นตาเฉพาะที่ให้ประสบการณ์ที่สมจริงมากขึ้น ถึงแม้ว่า ณ ปัจจุบันเทคโนโลยี VR ยังมีค่าใช้จ่ายสูงและข้อจำกัดในการใช้งาน แต่เทคโนโลยีเหล่านี้ได้รับความสนใจมากขึ้น ในช่วงหลังจาก COVID-19 และกระแส Metaverse ได้ส่งผลให้เกิดการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาปรับใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี VR เพื่อจองทริปท่องเที่ยว หรือประสบการณ์การท่องเที่ยวเสมือนสำหรับผู้สูงอายุ รวมถึงการใช้ AR เป็นคู่มือการเสริมประสบการณ์ในพิพิธภัณฑ์ และการช่วยเหลือด้านการท่องเที่ยว เช่น การแปลภาษาและการนำทาง เทคโนโลยีเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเสริมเพื่อเพิ่มความสะดวกและประสบการณ์ในการท่องเที่ยว

²McKinsey. 2566. The promise of travel in the age of AI สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2567 จาก

<https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/the-promise-of-travel-in-the-age-of-ai/#/>

2.1.2.3 เทคโนโลยีการรู้จำภาพ (Image Recognition) ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย

การใช้เทคโนโลยีการรู้จำภาพ (Image Recognition) มาใช้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยสามารถแบ่งออกเป็นหลายประเภทหลักที่สำคัญ ได้แก่ การรู้จำใบหน้า การตรวจจับวัตถุ การตรวจจับการเคลื่อนไหว การตรวจสอบท่าทาง และการวิเคราะห์ป้ายทะเบียนรถ การนำเทคโนโลยีเหล่านี้ไปใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวช่วยเพิ่มความสะดวกสบายและความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว

การรู้จำใบหน้า (Facial Recognition)

การรู้จำใบหน้าถูกใช้ในการยืนยันตัวตนของนักท่องเที่ยวที่สนามบินหรือโรงแรม โดยช่วยในการตรวจสอบและตรวจรับเข้าสถานที่โดยอัตโนมัติ เทคโนโลยีนี้สามารถใช้ในการเข้าออกอาคารที่มีการรักษาความปลอดภัยสูง หรือแม้แต่ในการลงทะเบียนเข้าพักที่โรงแรมเพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้าพักและลดเวลาที่ใช้ในกระบวนการลงทะเบียน

การตรวจจับวัตถุ (Object Detection)

การตรวจจับวัตถุช่วยในการเฝ้าระวังพื้นที่สาธารณะ เช่น สนามบินหรือสถานีขนส่ง โดยสามารถระบุและติดตามวัตถุต่างๆ เช่น กระเป๋าเดินทางหรือสัมภาระที่ทิ้งไว้โดยไม่ได้รับการดูแล เพื่อป้องกันเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์และเพิ่มความปลอดภัยให้กับนักท่องเที่ยว

การตรวจจับการเคลื่อนไหว (Motion Detection)

การตรวจจับการเคลื่อนไหวสามารถใช้ในการติดตามการเคลื่อนไหวของผู้คนในสถานที่ท่องเที่ยว เช่น สวนสนุก หรือสถานที่ท่องเที่ยวที่มีการแสดงต่างๆ ช่วยในการจัดการและควบคุมจำนวนคนในพื้นที่ที่คับคั่ง รวมถึงสามารถใช้ในการตรวจจับพฤติกรรมที่อาจไม่เหมาะสมหรือเป็นอันตราย

การตรวจสอบท่าทาง (Pose Estimation)

การตรวจสอบท่าทางสามารถใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในสถานที่ต่าง ๆ เช่น สถานที่ท่องเที่ยวเชิงกีฬา หรือกิจกรรมผจญภัย โดยช่วยในการตรวจสอบการทำกิจกรรมอย่างปลอดภัยและประเมินว่ามีการทำท่าทางที่อาจเป็นอันตรายหรือไม่

การวิเคราะห์ป้ายทะเบียนรถ (License Plate Recognition)

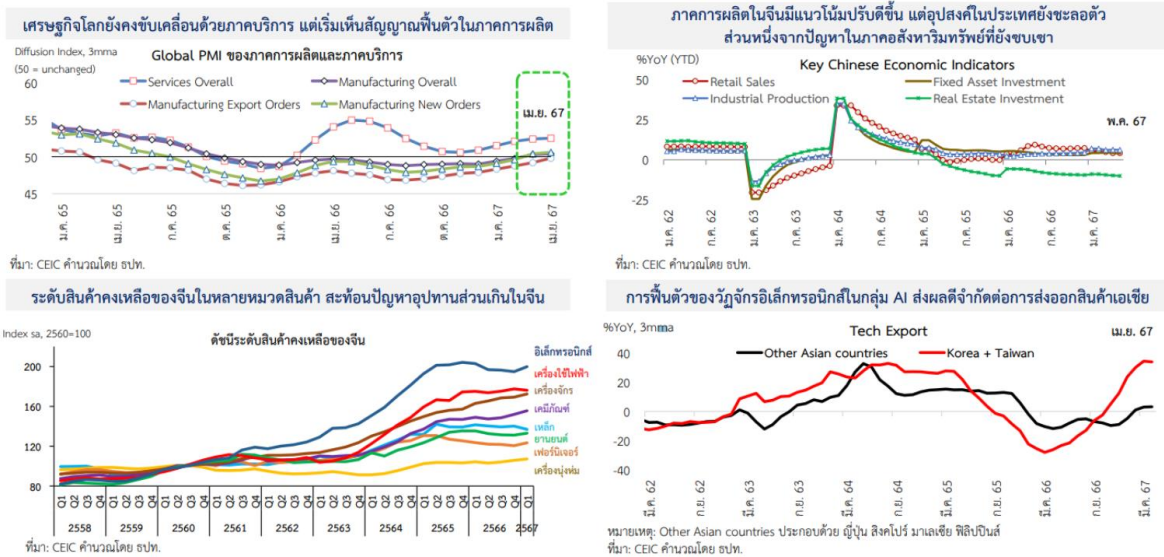
การวิเคราะห์ป้ายทะเบียนรถช่วยในการจัดการที่จอดรถในสถานที่ท่องเที่ยว เช่น โรงแรมหรือศูนย์การค้า โดยช่วยในการตรวจสอบและบันทึกข้อมูลรถยนต์ที่เข้ามาในพื้นที่ โดยสามารถใช้เพื่อควบคุมการเข้าถึงพื้นที่และจัดการบริการจอดรถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)_(+)

2.1.3.1 สภาพเศรษฐกิจโลก

สภาวะเศรษฐกิจโลกในปี 2567³ มีแนวโน้มขยายตัวที่ร้อยละ 2.7 เป็นผลมาจากภาคการบริการที่มีแนวโน้มการขยายตัวสูงขึ้น ซึ่งเห็นได้จากสัญญาณการฟื้นตัวของภาคการผลิตและความต้องการสินค้าของโลกปรับตัวดีขึ้น โดยเศรษฐกิจสหรัฐฯ และกลุ่มประเทศยุโรปขยายตัวตามการบริโภคในหมวดบริการเป็นหลัก ส่วนเศรษฐกิจจีนมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นตามการขยายตัวของภาคการผลิตและการส่งออก แต่อย่างไรก็ตามอุปสงค์ในประเทศจีนยังชะลอตัวอยู่เนื่องจากปัญหาในภาคอสังหาริมทรัพย์ที่ยังยืดเยื้อทำให้ภาคการผลิตของจีนอาจนำไปสู่ภาวะสินค้าล้นตลาดได้ ประกอบกับการฟื้นตัวของเทคโนโลยีที่ยังกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูง ส่งผลให้การส่งออกของประเทศในภูมิภาคเอเชียยังได้รับประโยชน์ไม่เต็มที่ นอกจากนี้ เศรษฐกิจโลกยังมีความเสี่ยงจากปัญหาภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะมาตรการกีดกันทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีนที่อาจรุนแรงขึ้น ซึ่งจะส่งผลเสียกระจายในวงกว้างได้ ดังแสดงในภาพที่ 9 และภาพที่ 10

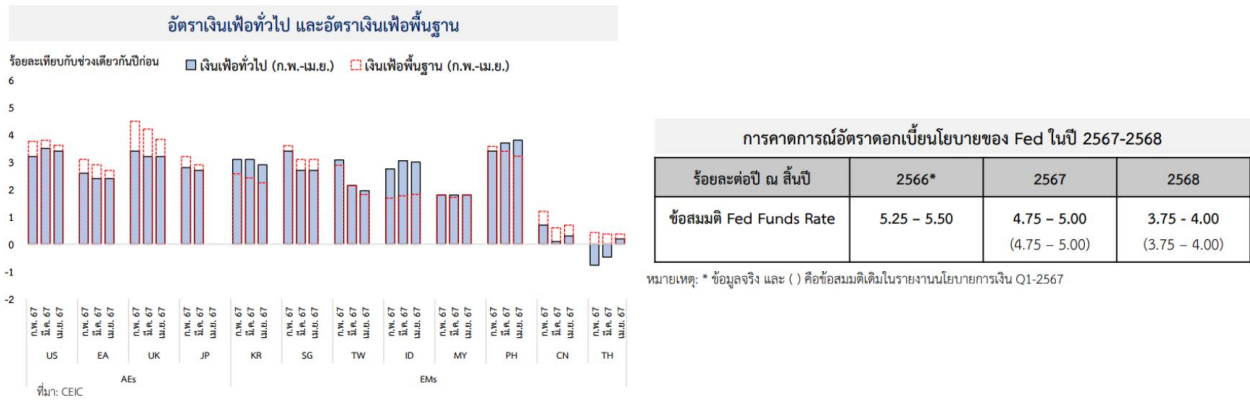
ภาพที่ 9 สภาวะเศรษฐกิจโลกปี 2567



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

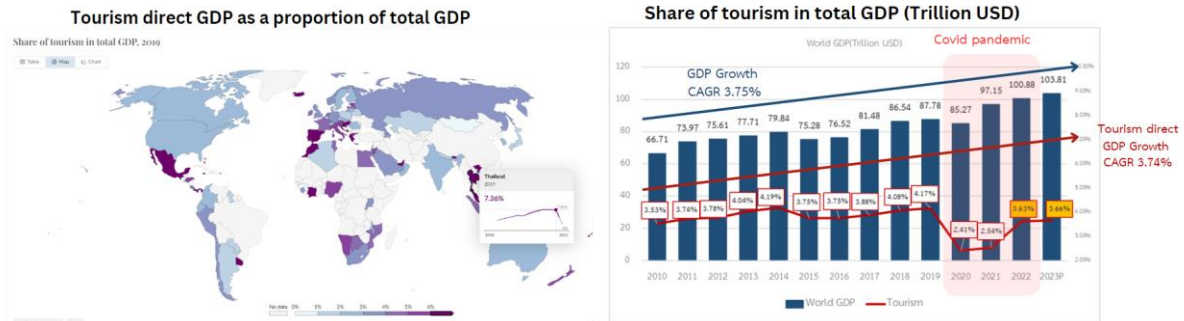
³ ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2567). รายงานนโยบายการเงิน ไตรมาสที่ 2 ปี 2567 สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2567 จาก https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/our-roles/monetary-policy/mpc-publication/monetary-policy-report/MPR_2567_Q2.pdf

ภาพที่ 10 อัตราเงินเฟ้อและการคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยนโยบาย

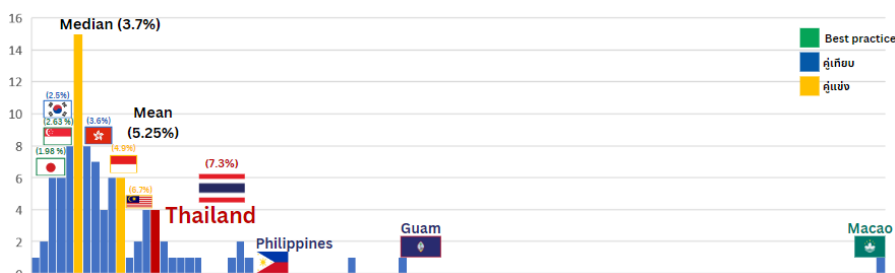


ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

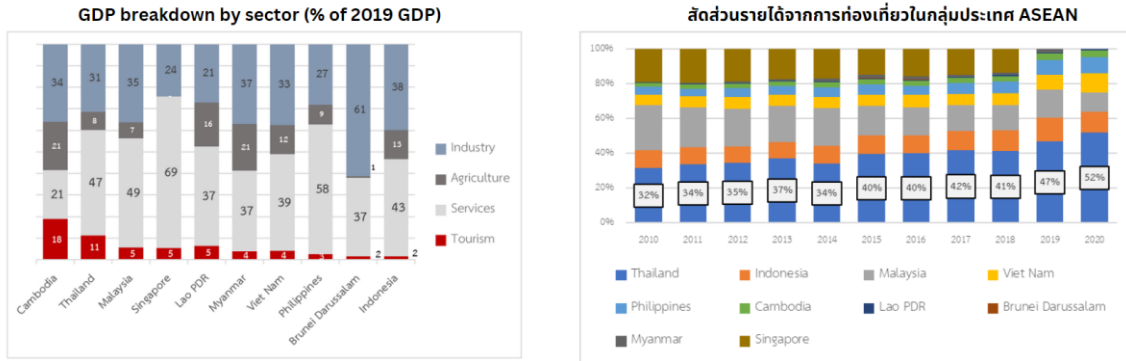
ในด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวปี 2562 (ก่อนการระบาดของโควิด) คิดเป็นร้อยละ 4.17 ของ GDP โลก เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 4.08% ในปี 2561 โดยหลังจากปี 2562 มีการระบาดของ COVID-19 ทำให้รายได้จากการท่องเที่ยว หดตัวลงเหลือเพียง 2.54 % หากในปี 2565 มีรายได้จากการท่องเที่ยวเท่ากับปี 2019 (ก่อนการระบาดของโควิด) สัดส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวจะคิดเป็นร้อยละ 3.63% ของ GDP โลก และหากใช้อัตราการเติบโตตั้งแต่ปี 2010 -2019 (ร้อยละ3.74 ต่อปี) ในปี 2023 จะมีรายได้จากการท่องเที่ยว คิดเป็นร้อยละ 3.66 ของ GDP โลก



ซึ่งจากข้อมูล UNWTO (2023) พบว่า ค่ามัธยฐาน (Median) ของสัดส่วนการพึ่งพาการท่องเที่ยวทั่วโลกอยู่ที่ร้อยละ 3.7 ของ GDP ของประเทศนั้น ๆ และค่าเฉลี่ย (Mean) อยู่ที่ร้อยละ 5.25 ของ GDP ของประเทศนั้น ๆ จากข้อมูล พบว่า ประเทศไทยมีการพึ่งพาการท่องเที่ยว อยู่ที่ร้อยละ 7.3 ซึ่งมีสัดส่วนมาก ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าเฉลี่ย (Mean)



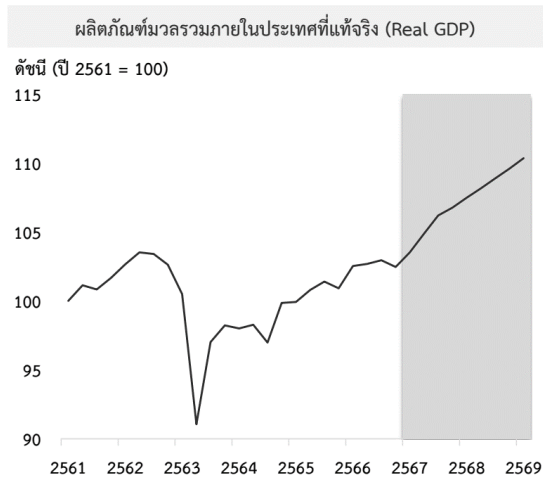
โดยหากเปรียบเทียบกับประเทศที่อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ประเทศไทยมีสัดส่วนที่พึ่งพารายได้เป็นอันดับต้น ๆ ในภูมิภาค และมีครองสัดส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวมากที่สุด ในภูมิภาค



ที่มา: ASEANStat

หากวิเคราะห์หลักลงไป เศรษฐกิจไทย พบว่า เศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มทยอยฟื้นตัวได้ดี โดยที่ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ได้มีการประมาณการเศรษฐกิจไทยจะมีแนวโน้มขยายตัวในปี 2567 อยู่ที่ร้อยละ 2.6 และในปี 2568 อยู่ที่ร้อยละ 3.0 โดยมีแรงสนับสนุนมาจากภาคการท่องเที่ยวที่ขยายตัวดีขึ้น อันเนื่องมาจากการออกมาตรการดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มเติม ด้วยการออกมาตรการฟรีวีซ่า และ Visa on Arrival (VOA) ผนวกกับการกลับมาของนักท่องเที่ยวจีน ซึ่งสะท้อนจากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติและค่าใช้จ่ายต่อคนที่อยู่ในทิศทางขยายตัว โดยคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มสูงขึ้นจากปี 2566 เพียง 28.2 ล้านคน เป็น 35.5 ล้านคน ในปี 2567 และในปี 2568 เพิ่มขึ้น 39.5 ล้านคน ผนวกกับการบริโภคภาคเอกชนที่มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริโภคในหมวดบริการ อย่างไรก็ตาม ด้วยสภาวะเศรษฐกิจโลกมีการขยายตัวในอัตราที่ชะลอลงจากปัญหาหลากหลายด้าน โดยเฉพาะปัญหาภาวะสินค้าล้นตลาดและเชิงโครงสร้างของไทยที่ยังคงกีดตันการฟื้นตัวต่อภาคการส่งออกสินค้าและการผลิตของประเทศไทยอยู่ ทั้งนี้ แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในระยะข้างหน้ายังมีความไม่แน่นอนจากการฟื้นตัวของภาคการส่งออกที่อาจช้ากว่าที่คาด รวมถึงผลของการเบิกจ่ายงบประมาณและมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ โดยรายละเอียดของสภาวะเศรษฐกิจไทยดังแสดงในภาพที่ 11

ภาพที่ 11 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และการประมาณการเศรษฐกิจ



ประมาณการเศรษฐกิจ (ไม่รวมผลของโครงการกระเป๋าเงินดิจิทัล)

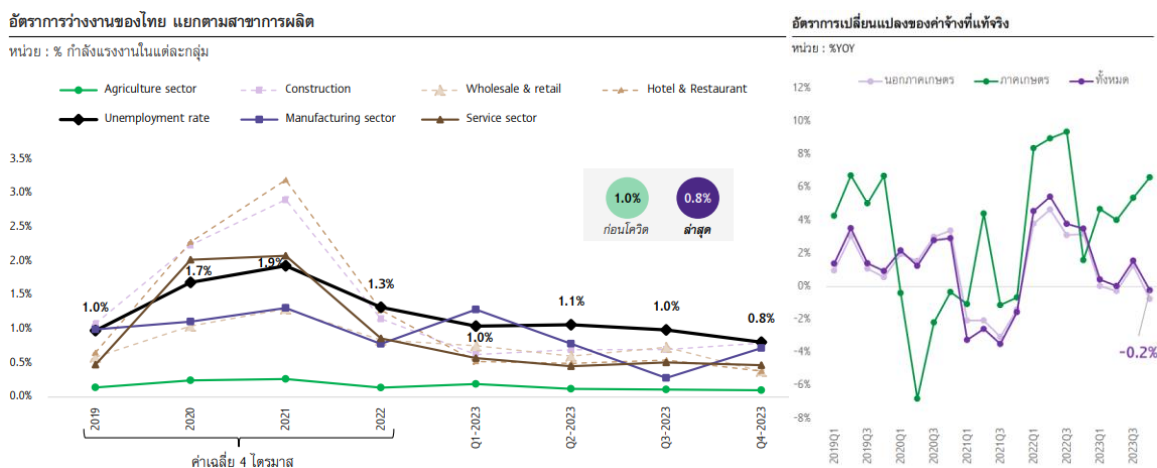
ร้อยละต่อปี	2566*	2567	2568
อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ	1.9	2.6	3.0
อุปสงค์ในประเทศ	3.5	3.1	3.1
การบริโภคภาคเอกชน	7.1	3.5	2.9
การลงทุนภาคเอกชน	3.2	3.3	3.2
การอุปโภคภาครัฐ	-4.6	1.8	3.3
การลงทุนภาครัฐ	-4.6	1.0	5.0
ปริมาณการส่งออกสินค้าและบริการ	2.1	4.2	3.3
ปริมาณการนำเข้าสินค้าและบริการ	-2.2	3.8	3.5
ดุลบัญชีเดินสะพัด (พันล้านดอลลาร์ สหรัฐ.)	7.0	13.0	17.5
มูลค่าการส่งออกสินค้า (ร้อยละต่อปี)	-1.7	2.0	2.8
มูลค่าการนำเข้าสินค้า (ร้อยละต่อปี)	-3.1	2.5	3.0
จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ (ล้านคน)	28.2	35.5	39.5

หมายเหตุ: * ข้อมูลจริง

ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)

ในส่วนของตลาดแรงงานในประเทศมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นอันเนื่องมาจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวส่งผลให้อัตราการว่างงานของไทยลดลงต่ำสุดในรอบเกือบ 10 ปี โดยเฉพาะจากการจ้างงานภาคบริการที่ฟื้นตัว ขณะที่อัตราการว่างงานในภาคอุตสาหกรรมปรับสูงขึ้นสอดคล้องกับดัชนีกิจกรรมภาคการผลิตอุตสาหกรรม (MPI) ที่ยังคงหดตัวต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 12 โดยการบริโภคภาคเอกชนได้รับแรงสนับสนุนจากตลาดแรงงานที่ฟื้นตัวและดัชนีความเชื่อมั่นผู้บริโภค (Private Consumption Index) ที่มีทิศทางดีขึ้นตามการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและภาคบริการ

ภาพที่ 12 อัตราการว่างงานของไทย (แยกตามสาขาการผลิต) และดัชนีการบริโภคภาคเอกชน (PCI)

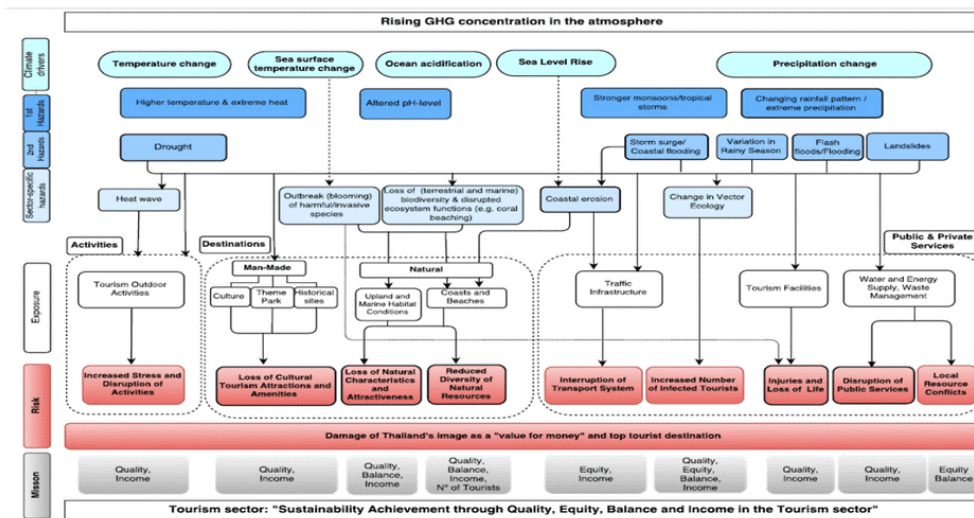


ที่มา: SCB EIC มุมมองเศรษฐกิจปี 2024 ณ ไตรมาส 1 ปี 2024

2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) (-)

จากปัญหาสภาวะโลกร้อนในปัจจุบันประเทศไทยประสบกับปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมทั้งมลพิษทางอากาศ หรือ P.M 2.5 ที่มาจากภาคอุตสาหกรรม การคมนาคม ทางน้ำ ในเรื่องของระบบนิเวศทางทะเล น้ำเสีย และการจัดการขยะมูลฝอย หรือแม้แต่ทางบก ที่ได้รับผลกระทบภาวะความแห้งแล้งจากปรากฏการณ์เอลนีโญ-ลานีญาที่อาจส่งผลกระทบต่อความอุดมสมบูรณ์ของป่าไม้และหลากหลายของพืชพันธุ์ ซึ่งถือเป็นหนึ่งในจุดที่ดึงดูดของนักท่องเที่ยวที่ตัดสินใจมาเที่ยวในประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 13 ซึ่งแสดงถึงตัวอย่างผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการท่องเที่ยวในรูปแบบของห่วงโซ่ผลกระทบ (impact chain)

ภาพที่ 13 ห่วงโซ่ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการท่องเที่ยว

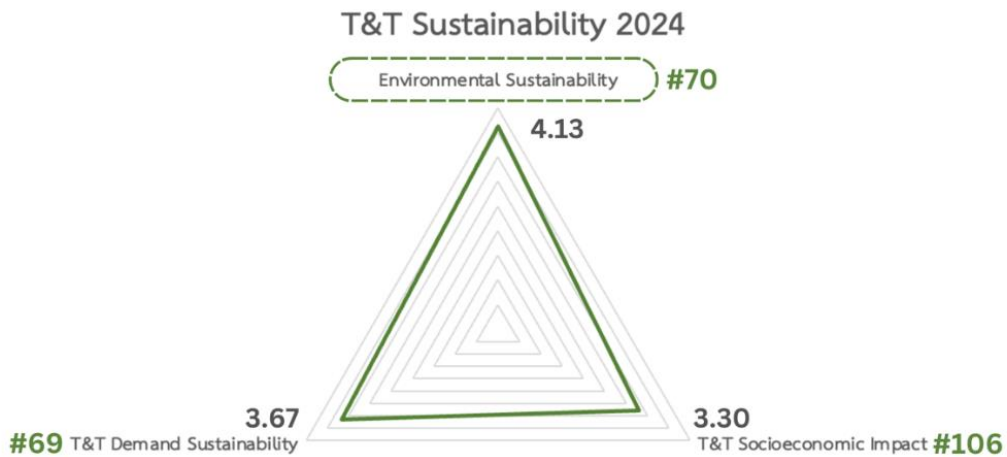


ที่มา: สถาบันวิจัยเศรษฐกิจ ป๋วย อึ๊งภากรณ์

จากภาพที่ 13 พบว่าภัยคุกคามด้านภูมิอากาศที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยว เช่น ภัยแล้ง/น้ำแล้ง การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิ การเพิ่มขึ้นของระดับน้ำทะเล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตกของฝน น้ำท่วม/น้ำท่วมฉับพลัน การแปรปรวนของฤดูฝน การเปลี่ยนแปลงค่าความเป็นกรด-ด่าง (pH) ของน้ำทะเล คลื่นซัดฝั่ง หรือน้ำท่วมชายฝั่ง ล้วนส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยว ทั้งผลกระทบต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะการท่องเที่ยวกลางแจ้ง ผลกระทบต่อแหล่งท่องเที่ยว ทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น ผลกระทบต่อการคมนาคมขนส่งและการเดินทางของนักท่องเที่ยว ผลกระทบต่อสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว รวมถึงผลกระทบต่อระบบสาธารณสุขโรค ทั้งการใช้พลังงานและน้ำ

จากการศึกษาดัชนีชี้วัดการพัฒนาการเดินทางและการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Development Index) ของประเทศไทยในปี 2567 จากดัชนีในด้านความยั่งยืนของการท่องเที่ยว (T&T Sustainability) พบว่า คะแนนอยู่ที่ 3.7 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโลก และเมื่อเจาะลึกลงในตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) พบว่าประเทศไทยมีคะแนนอยู่ที่ 4.13 และตกอยู่ในอันดับที่ 70 จาก 119 ประเทศ ดังแสดงในภาพที่ 14

ภาพที่ 14 ผลคะแนนด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)



ที่มา: The Travel & Tourism Development Index 2024 (TTDI)

และเมื่อได้วิเคราะห์เพิ่มเติมลงไปในตัวชี้วัดด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) พบว่า ความยั่งยืนด้านพลังงานของการท่องเที่ยวอยู่ในลำดับที่ 73 มลภาวะและปัญหาสิ่งแวดล้อมตกอยู่ในลำดับ 83 และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอยู่ในลำดับ 59 จากการจัดลำดับจาก 119 ประเทศ ดังแสดงในภาพที่ 15 ซึ่งทุกตัวชี้วัดดังกล่าวนี้อยู่ลำดับที่น่าเป็นห่วงและสะท้อนถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยในปัจจุบัน

ภาพที่ 15 ตัวชี้วัดของความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

Dimension E: T&T Sustainability	
Pillar 15: Environmental Sustainability	
T&T Energy Sustainability	#73
15.01 T&T GHG intensity	
15.02 T&T energy intensity	
15.03 T&T use of low-carbon energy	
15.04 Renewable energy regulation ¹	
15.05 Energy efficiency regulation ¹	
Pollution and Environmental Conditions	#83
15.06 Particulate matter (2.5) concentration	
15.07 Level of water stress	
15.08 Red List Index	
15.09 Forest cover loss ²	
15.10 Proportion of safely treated domestic wastewater flows	
15.11 Clean ocean water ²	
Preservation of Nature	#59
15.12 Number of environmental treaty ratifications	
15.13 Adequate protection for nature	
15.14 Total protected areas coverage ¹	
15.15 Average proportion of all key biodiversity areas covered by protected areas ¹	

ที่มา: The Travel & Tourism Development Index 2024 (TTDI)

ซึ่งสอดคล้องกับผลจากรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Report) และ SDG Index ประจำปี 2567 พบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 45 ของโลกจากทั้งหมด 167 ประเทศ ซึ่งลงมา 2 อันดับจากปี 2566 ที่ 43 และถึงแม้จะยังคงครองอันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียนติดต่อมา 6 ปี ประเทศไทยยังคงมีประเด็นที่น่าเป็นห่วงอยู่ด้วยกัน 5 ประเด็นที่เป็นความท้าทายมาก คือ SDG 2 (ขจัดความหิวโหย) SDG 3 (การมีสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี) SDG 14 (นิเวศทางทะเลและมหาสมุทร) SDG 15 (ระบบนิเวศบนบก) และ SDG 16 (สังคมสงบสุข ยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง) ดังแสดงในภาพที่ 16

ภาพที่ 16 รายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Report) และ SDG Index ประจำปี 2567



ที่มา: SDG MOVE, SDSN Thailand

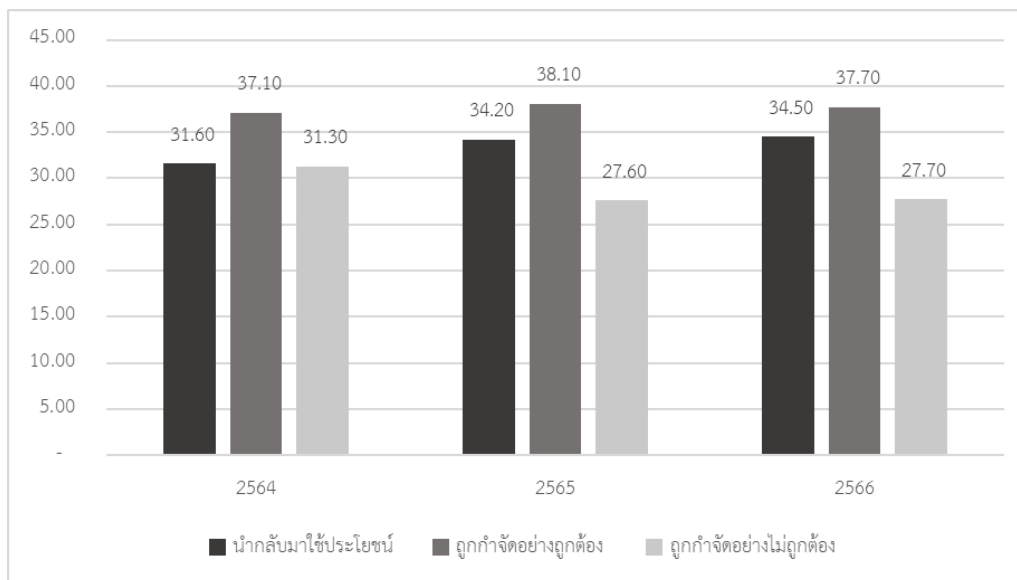
เมื่อวิเคราะห์ถึงปัญหาในเป้าหมาย SDG 14 (นิเวศทางทะเลและมหาสมุทร) พบว่า ในช่วงที่ผ่านมา มีปริมาณขยะพลาสติกรั่วไหลสู่ท้องทะเลมากกว่า 13 ล้านตันต่อปี โดยประเทศไทยเป็นประเทศที่สร้างปริมาณขยะทางทะเลและขยะมูลฝอยสูงเป็นอันดับ 6 ของประเทศที่มีปริมาณขยะเยอะที่สุดในโลก โดยมีขยะมากถึง 27.4 ล้านตันต่อปี โดยมีขยะที่เป็นขยะพลาสติกถึง 2 ล้านตัน จึงทำให้เป็นวาระแห่งชาติและจำเป็นที่จะต้องมีการตื่นตัวถึงการจัดการขยะมากขึ้น

ซึ่งแหล่งที่มาสำคัญของขยะในทะเลสามารถพบได้จาก ชุมชน แหล่งทิ้งขยะบนฝั่ง บริเวณท่าเรือ การท่องเที่ยวชายหาด และจากการวิเคราะห์ถึงปริมาณขยะและการจัดการขยะของประเทศไทยแล้ว พบว่า ประเทศไทยมีปริมาณขยะที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากขาดโครงสร้างพื้นฐานในการจัดการเก็บขยะแยกประเภท และขาดกฎหมายที่กำหนดเป้าหมายในการควบคุมการสร้างขยะ⁴ เช่น การห้ามใช้พลาสติก

⁴ โครงการวารสารและเอกสารทางวิชาการ คณะบริหารการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2567) วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน สืบค้นเมื่อ 9 สิงหาคม 2567 จาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JEM/article/view/271782/180888>

ใช้ครั้งเดียวทิ้ง และการคัดแยกขยะเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่และแยกไปกำจัดด้วยวิธีที่ถูกต้องหลัก ในปี 2564 ประเทศไทย มีปริมาณขยะมูลฝอยเกิดขึ้นในประเทศไทยทั้งหมด ปริมาณ 24.98 ล้านตัน มีปริมาณขยะมูลฝอยที่ถูกนำกลับมาใช้ประโยชน์เพียง 7.89 ล้านตัน (ร้อยละ 31.6) ถูกกำจัดถูกต้อง 9.28 ล้านตัน (ร้อยละ 37.1) และถูกกำจัดอย่างไม่ถูกต้อง 7.81 ล้านตัน (ร้อยละ 31.3) และมีปริมาณขยะมูลฝอยตกค้าง 7.5 ล้านตัน ในปี 2565 มีปริมาณขยะมูลฝอยเกิดขึ้นทั้งหมดปริมาณ 25.7 ล้านตัน มีปริมาณขยะมูลฝอยที่ถูกนำกลับมาใช้ประโยชน์เพียง 8.8 ล้านตัน (ร้อยละ 34.2) ถูกกำจัดถูกต้อง 9.8 ล้านตัน (ร้อยละ 38.1) และถูกกำจัดอย่างไม่ถูกต้อง 7.1 ล้านตัน (ร้อยละ 27.6) และมีปริมาณขยะมูลฝอยตกค้าง 7.5 ล้านตัน และในปี 2566 มีปริมาณขยะมูลฝอยเกิดขึ้นทั้งหมดปริมาณ 26.95 ล้านตัน มีปริมาณขยะมูลฝอยที่ถูกนำกลับมาใช้ประโยชน์เพียง 9.31 ล้านตัน (ร้อยละ 34.5) ถูกกำจัดถูกต้อง 10.17 ล้านตัน (ร้อยละ 37.7) และถูกกำจัดอย่างไม่ถูกต้อง 7.47 ล้านตัน (ร้อยละ 27.7) และมีปริมาณขยะมูลฝอยตกค้างถึง 27.62 ล้านตัน ดังแสดงในภาพที่ 17 โดยปัญหาขยะเหล่านี้ได้ส่งผลกระทบต่อทั้งระบบนิเวศทางทะเล และภูมิทัศน์อันสวยงามของทะเลไทยที่ถ้าหากไม่ได้รับการแก้ไขอาจส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง โดยที่เห็นได้ชัดในด้านการท่องเที่ยว เช่น ภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวทางทะเลของประเทศไทย ซึ่งไม่เพียงเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง แต่เป็นปัญหาหรือวาระระดับชาติที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักและร่วมมือกันแก้ไขเพื่อลดและกำจัดปัญหาขยะของประเทศไทยให้สำเร็จ

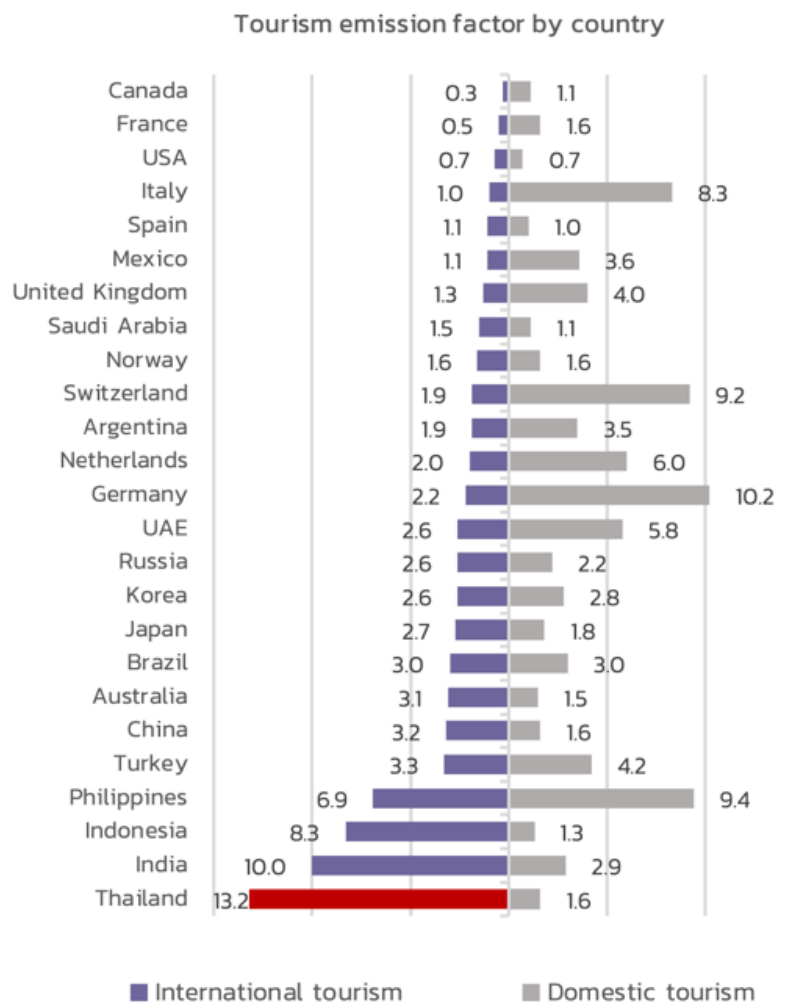
ภาพที่ 17 ปริมาณขยะมูลฝอยและการกำจัดขยะในประเทศไทย



ที่มา: กรมควบคุมมลพิษ

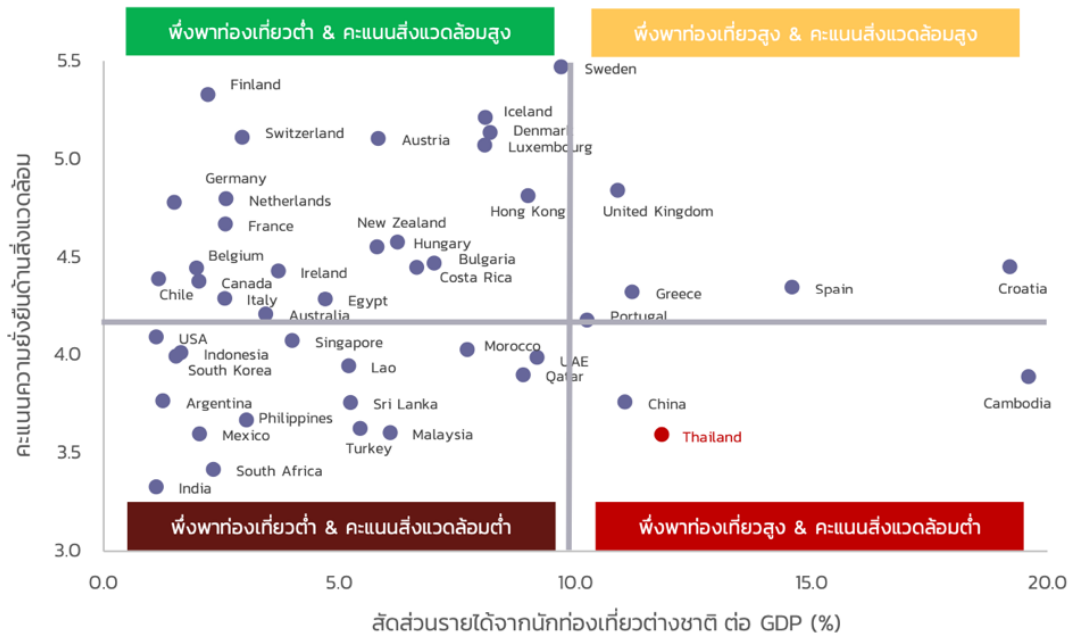
ในด้านของมลภาวะทางอากาศ ประเทศไทยจัดว่าเป็นประเทศที่มีค่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมในภาคการท่องเที่ยวโดยนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงกว่าหลายประเทศในทั้งในทวีปเอเชียและทวีปยุโรปดังแสดงในภาพที่ 18 และเมื่ออ้างอิงจากการวิเคราะห์สถานการณ์ท่องเที่ยวไทยที่พบว่าสัดส่วน GDP ของประเทศไทยมีการพึ่งพิงอุตสาหกรรมในภาคบริการเป็นส่วนมาก สะท้อนให้เห็นว่าประเทศไทยมีการพึ่งพารายได้จากการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแต่มีการจัดการสภาพแวดล้อมที่ต่ำและค่อนข้างดำเนินไปอย่างล่าช้า ดังแสดงในภาพที่ 19

ภาพที่ 18 ค่าการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากภาคการท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทย



ที่มา: Our World in Data, Tourism Competitiveness Index, World Bank, KKP Research

ภาพที่ 19 ประเทศไทยมีการพึ่งพาภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนที่สูง แต่มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ต่ำ



ที่มา: Tourism Competitiveness, World Bank, KKP Research

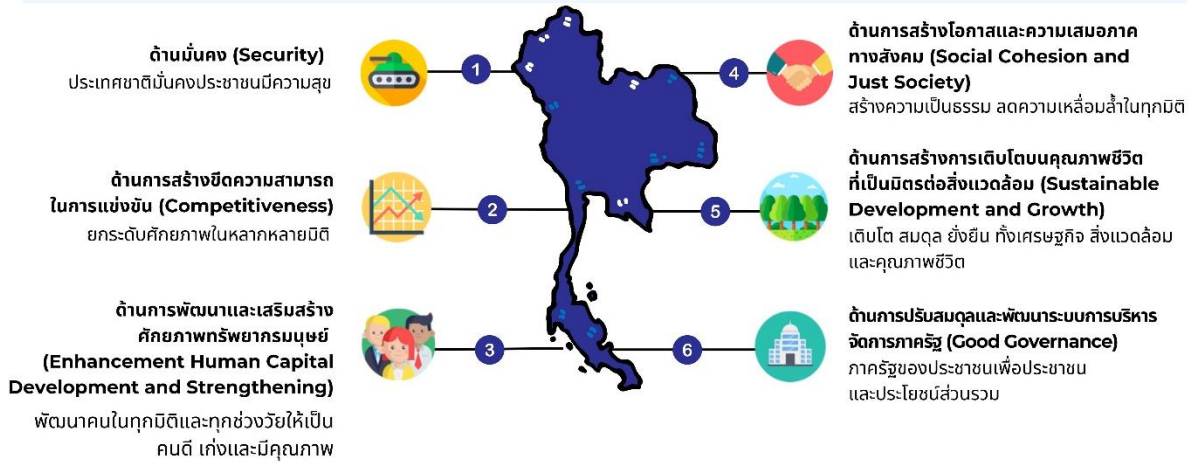
2.1.5 ด้านนโยบาย/การเมือง (Political) (+)

2.1.5.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ

ภาพที่ 20 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นเป้าหมายสูงสุดระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

โดยยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. ด้านพัฒนาการท่องเที่ยว คือ **ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง และมุ่งพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าสูงเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วยอัตลักษณ์และวัฒนธรรมไทย และใช้ประโยชน์จากข้อมูลและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างสรรค์คุณค่าทางเศรษฐกิจและความหลากหลายของการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ โดยการสร้างและใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ รวมทั้งเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการส่งเสริมการตลาด การดูแลความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม รวมถึงคนพิการและผู้สูงอายุ พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเดิมและสร้างแหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะโดยคำนึงถึงศักยภาพของแต่ละพื้นที่ การส่งเสริมการท่องเที่ยวพำนักระยะยาว ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบนิเวศ และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเติบโตของการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ เพื่อกระจายโอกาสในการสร้างรายได้ไปสู่ชุมชนและเมืองอย่างทั่วถึงและยั่งยืน และพัฒนาการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวไทยกับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาค ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าว มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวใน 5 รูปแบบ ได้แก่

1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม โดยการส่งเสริมการท่องเที่ยวผ่านการสร้างและพัฒนาสินค้าและบริการด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่น ความคิดสร้างสรรค์ และทุนทางวัฒนธรรม พร้อมทั้งการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาธุรกิจการท่องเที่ยว การทำการตลาด และการบริหารจัดการสถานที่ที่มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์ วิถีชีวิตและวัฒนธรรม เพื่อให้การท่องเที่ยวไทยมีเรื่องราวที่เป็นเอกลักษณ์ส่งเสริมให้ก้าวสู่เมืองที่ได้รับการยอมรับในเวทีสากล อันนำไปสู่การสร้างภาพลักษณ์และการจัดทำแผนพัฒนาเมืองและแหล่งท่องเที่ยวที่โดดเด่น พร้อมทั้งการส่งเสริมการท่องเที่ยวตามฤดูกาลและตามศักยภาพของพื้นที่

ทั้งการท่องเที่ยววิถีชุมชน การท่องเที่ยวเชิงเกษตร การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รวมทั้งการส่งเสริมการท่องเที่ยววิถีพุทธ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทาง การท่องเที่ยววิถีพุทธของโลก

2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ โดยส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการจัดประชุมและนิทรรศการนานาชาติของโลก พร้อมทั้งส่งเสริมการขยายพื้นที่จุดหมายปลายทางของการจัดประชุมและนิทรรศการ และการพักผ่อนระหว่างประชุมจากเมืองหลักสู่เมืองอื่นที่มีศักยภาพของไทย รวมถึงสร้างพื้นที่หรือช่องทางการจัดแสดงผลงานรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการจัดแสดงผลงานจริงและในรูปแบบเสมือนจริง การส่งเสริมให้การพักผ่อนระหว่างการประชุมเป็นการจูงใจและต่อยอดการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรมที่เน้นรูปแบบการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนและส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน ตลอดจนการสนับสนุนการท่องเที่ยวรูปแบบอื่นที่ไทยมีศักยภาพและเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวในพื้นที่อื่น เพื่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจร่วมกัน ซึ่งรวมถึงการสร้างรูปแบบและจูงใจการเดินทางเข้ามาประกอบธุรกิจและการท่องเที่ยวด้วยการอำนวยความสะดวกและมาตรการสนับสนุนต่าง ๆ พร้อมทั้งการสร้างความร่วมมือของธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่ธุรกิจ

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย โดยการผสมผสาน “ศาสตร์” และความชำนาญของการดูแลรักษาด้วยภูมิปัญญาไทย กับ “ศิลป์” และความละเอียดอ่อนในการให้บริการแบบไทย เพื่อดึงดูดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์ โดยยกระดับมาตรฐานธุรกิจบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพและการเสริมความงามสู่ตลาดระดับสูง พร้อมทั้งสร้างความหลากหลายของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวอื่น ๆ รวมถึงการยกระดับมาตรฐานธุรกิจบริการด้านการแพทย์ทางเลือก และการส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางการตลาดของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์ของไทยให้เป็นที่รับรู้ในระดับโลก รวมทั้งส่งเสริมการจัดการนำเที่ยวเชิงสุขภาพครบวงจรที่เชื่อมโยงกับการแพทย์แผนปัจจุบัน

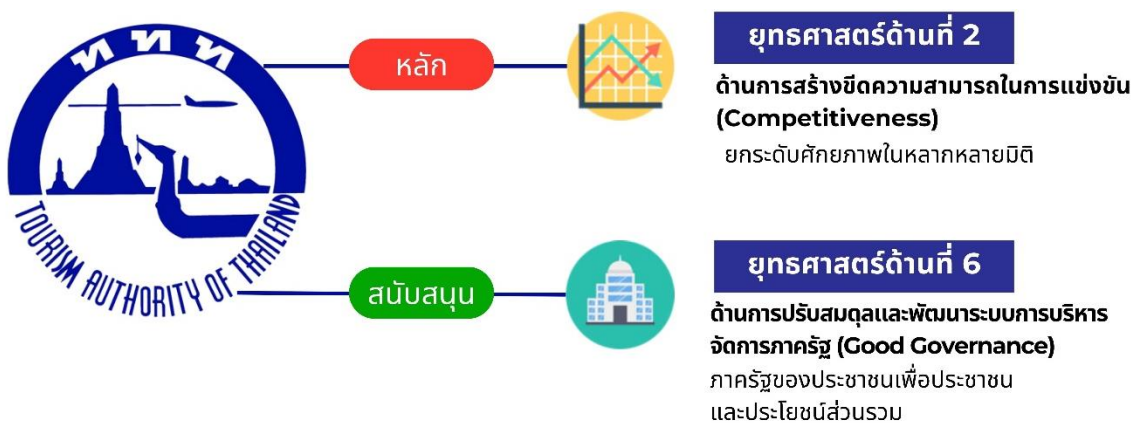
4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสำราญทางทะเลและชายฝั่ง และเป็นแหล่งท่องเที่ยววัฒนธรรมลุ่มน้ำที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น โดยการปรับบทบาทของท่าเรือในประเทศที่มีศักยภาพให้เป็นท่าเรือหลัก การมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของท่าเรือ มารีน่า และท่าเทียบเรือให้ได้มาตรฐาน และการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในเรื่องความสะอาด และการจัดการความปลอดภัยของท่าเรือและมารีน่าที่ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวตามแม่น้ำลำคลองที่สำคัญ และมีมาตรการกำกับดูแลความปลอดภัยในการเดินทาง รวมถึงส่งเสริมการเชื่อมโยงระบบเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ ทั้งการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวทางน้ำให้เชื่อมต่อการเดินทางทางบกและทางอากาศให้มีความสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งสร้างให้เกิดเส้นทางและแหล่งท่องเที่ยวใหม่ และการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวทางน้ำ นำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจกับกระบวนการตรวจคนเข้าเมืองที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนให้มี

ความร่วมมือ รวมถึงการให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติแหล่งท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของพื้นที่การท่องเที่ยว

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ในการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับต่างประเทศ เพื่อขยายการท่องเที่ยวของไทยและภูมิภาคไปพร้อมกัน ผ่านการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์จากเมืองหลักสู่เมืองรอง เพื่อรองรับการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวไทยกับอาเซียนและอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง ทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างประเทศ พร้อมทั้งส่งเสริมการทำการตลาดร่วมกันในเส้นทางการท่องเที่ยวระหว่างประเทศให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ และการส่งเสริมการขยายธุรกิจและการทำการตลาดท่องเที่ยวของไทยในต่างประเทศ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่

นอกจากนี้ ยังมียุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. ด้านบริหารจัดการองค์กร คือ **ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทางานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบ รวมทั้งต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐที่สามารถจูงใจและดึงดูดให้คนดีคนเก่งเข้ามาร่วมพลังการทำงานที่มีความมุ่งมั่นและมีแรงบันดาลใจในการที่จะร่วมกันพลิกโฉมประเทศไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์

ภาพที่ 21 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) กับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

2.1.5.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามที่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. ดังนี้

ภาพที่ 22 ความเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และการวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (05) การท่องเที่ยว (พ.ศ. 2566–2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น ทันท่อกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กระจายรายได้จากการท่องเที่ยวไปสู่เมืองรอง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของการท่องเที่ยวในการเป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมไทย โดยมีเป้าหมายและตัวชี้วัดสำคัญระดับแผนแม่บท จำนวน 3 ตัวชี้วัด คือ สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ภายในปี 2570 อัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวในเมืองรองสูงกว่าอัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวรวมของประเทศรวมในประเทศ เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ภายในปี 2570 และการพัฒนาการเดินทางและการท่องเที่ยวของประเทศไทย มีอันดับไม่เกิน 28 ของโลก ภายในปี 2570 ซึ่งได้กำหนดแผนย่อยไว้ 6 แผน ดังนี้

1) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม สร้างสรรค์คุณค่าสินค้าและบริการการท่องเที่ยว มุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม ผสานกับจุดแข็งในด้านความหลากหลายทางทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิต เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรม ความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุม การจัดการประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขัน กีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบธุรกิจ หรือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้ง ส่งเสริมให้การจัดงานธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการสร้างเวทีเจรจาการค้า และการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยว เชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยว ที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการ ตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอด กับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยว ไทย เป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของ ชุมชน ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในลุ่มน้ำสำคัญ โดยการปรับปรุงและ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมถึงบริบทของพื้นที่ และชุมชนในพื้นที่

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ยกกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคม ทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทาง การท่องเที่ยว ภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทาง การท่องเที่ยวร่วมกัน โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อ

6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถ ในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในทุกมิติ ประกอบด้วย ด้านความปลอดภัย ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม และการท่องเที่ยว และด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ให้กับการท่องเที่ยวไทย

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้ มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบไปด้วย 5 แผนย่อย ได้แก่

1) การพัฒนาบริการประชาชน เน้นการให้บริการภาครัฐที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โปร่งใส ให้เป็นภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน ซึ่งจะทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการประชาชน

2) การบริหารจัดการการเงินการคลัง เน้นการบูรณาการเชื่อมโยงภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้งบประมาณ การจัดการรายได้รายจ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่าและประหยัด ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีจุดมุ่งหมาย

3) การปรับสมดุลภาครัฐ เน้นการให้ภาคส่วนอื่น ๆ อาทิ ภาคประชาชน ภาคเอกชน หรือ ประชากรรัฐโมเดล สามารถเข้ามาแบ่งเบาภาระในการแก้ไขและตอบสนองความต้องการของตัวเราในพื้นที่ ส่งผลให้ภาครัฐ มีขนาดที่เหมาะสม และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดบริการสาธารณะ เพื่อประชาชน

4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เอกชน ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและประโยชน์ในการใช้ชีวิต ให้วิธีการทำงานของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศไทย และประชาชน

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้ มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น และมีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น ผ่านการวิจัยและพัฒนา ที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งกำหนดแผนย่อยไว้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน และด้านปัจจัยสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยมีแผนย่อยที่มีความเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของ ททท. คือ แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจ ที่มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริงและตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและตลาดโลก การยกระดับผลิตภาพในอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายร่วมกับภาคการศึกษา การพัฒนาทักษะ กำลังคนและบุคลากรทางการวิจัย ตลอดจนการพัฒนามาตรฐานคุณภาพ และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและบริการของไทยในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบริการแห่งอนาคต โดยการส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในภาคบริการเป้าหมายของประเทศ ได้แก่ การท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน โดยมีประเด็นการวิจัยที่สำคัญ อาทิ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และวัฒนธรรม

2.1.5.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

แผนฉบับนี้ เป็นกรอบแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และเป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 เร่งผลักดันการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการผลิตเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ได้กำหนดหมุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”

ภาพที่ 23 13 หมายเหตุของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ทั้งนี้ หมายเหตุที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. จำนวน 3 หมายเหตุ โดยแบ่งเป็น ด้านการท่องเที่ยว จำนวน 2 หมายเหตุ ได้แก่ หมายเหตุ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญที่จะเปลี่ยนการท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับ อุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น และปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและ มีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น รวมทั้งบริหารจัดการการท่องเที่ยวให้ยั่งยืนในทุกมิติ และหมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เชื่อมโยงอุตสาหกรรมทางการแพทย์ และบริการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจจากสินค้าและบริการสุขภาพ

นอกจากนี้ ยังมีหมายเหตุที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 1 หมายเหตุ คือ หมายเหตุ 13 ภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาบริการ ภาครัฐให้มีคุณภาพ เข้าถึงได้ มีสมรรถนะสูง และคล่องตัว โดยขับเคลื่อนผ่าน 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด โดยพัฒนาเทคโนโลยีและสร้างแรงจูงใจให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยเร่งทบทวนบทบาท และการกระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐให้รองรับกับแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคต รวมถึง สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ด้วยการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่างๆ ให้ประชาชน องค์กร เครือข่าย และภาคต่างๆ สามารถเข้าถึงข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น รวมถึงตรวจสอบ การดำเนินงานของหน่วยงานรัฐผ่านช่องทางการสื่อสารระหว่างกันที่หลากหลาย เพื่อลดการทุจริตคอร์รัปชัน

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ เช่น ข้อมูลด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และข้อมูลอื่นของหน่วยงานรัฐ ให้เป็นข้อมูลดิจิทัลที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ยกเลิกการใช้เอกสารและขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การติดตาม และการประเมินผล โดยเฉพาะการให้บริการประชาชนและผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ มุ่งเน้นการปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ต้องทบทวนแนวทางการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อให้ภาครัฐมีขนาดและต้นทุนที่เหมาะสม ปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ครอบคลุมการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้น และลดการจ้างงานแบบตลอดชีพ รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม ตลอดจนพัฒนาทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่มบุคคล และระดับบุคคล

ภาพที่ 24 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

กับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

2.1.5.4 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของประเทศได้ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงเจ้าสังกัดหารือร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดย ททท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสาขาสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทหลักในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ในหมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นให้ ททท. พัฒนาและยกระดับ การท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและความยั่งยืน โดยยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวและปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยว ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความยั่งยืน และมีมูลค่า พร้อมทั้งมุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งมีตัวชี้วัดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ ททท. จำนวน 2 ตัวชี้วัด คือ 1) ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี 2) ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ต่อปี

นอกจากนี้ ททท. ยังต้องดำเนินการสนับสนุนในหมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้า เกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงเกษตร หมวดหมู่ที่ 3 ไทย เป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก โดยส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในองค์กร รวมถึงเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับยานยนต์ไฟฟ้า หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ และสุขภาพมูลค่าสูง ผ่านการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ ผ่านการส่งเสริมและ สนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ก่อให้เกิดการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและการกระจายรายได้สู่ชุมชน หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง

ต้องกำหนดและดำเนินโครงการหรือแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564–2570 และสามารถบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความยั่งยืนเป็นไปตามแผน รวมถึงมีการนำวัสดุกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) และลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ มีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan) และให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่สามารถรองรับกับความต้องการขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีการบูรณาการกับแผนบริหารบุคลากรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น และหมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจไปสู่องค์กรดิจิทัล ทั้งกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ การทำงาน และการให้บริการ รวมถึงการใช้เทคโนโลยีสำหรับการบูรณาการการทำงานด้านดิจิทัลร่วมกัน โดยกำหนดเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี มีการศึกษาและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ภายในหน่วยงาน มีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ รวมถึงจำนวนข้อร้องเรียนที่ลดลง

2.1.5.5 แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับนี้ มุ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ พัฒนา การท่องเที่ยว ให้มีความทันสมัยผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม การยกระดับบุคลากรและผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ เข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal) โดยมีเป้าหมายหลักที่จะส่งเสริมให้การท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็งและสมดุล ยกระดับความเชื่อมโยง และโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว สร้างความเชื่อมั่นและมอบประสบการณ์ท่องเที่ยวคุณค่าสูง และบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และได้กำหนดตัวชี้วัดหลักไว้จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25
- 2) จำนวนธุรกิจบริการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวได้รับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย (Thailand Tourism Standard) และอาเซียน (Asean Standard) เพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า 3,000 ราย
- 3) จำนวนวันพักและค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ
 - ระยะเวลาพำนักเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่ต่ำกว่า 10 วัน
 - ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
 - ระยะเวลาพำนักเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยไม่ต่ำกว่า 3 วัน
 - ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 7 ต่อปี

4) สัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวกลุ่มเดินทางครั้งแรก (First Visit) และกลุ่มเดินทางซ้ำ (Revisit) เป็น 40:60

5) อันดับผลการดำเนินงานภาพรวมตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) อยู่ภายใน 35 อันดับแรก

6) อันดับการพัฒนาการเดินทางและการท่องเที่ยวของประเทศไทย ด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม โดย TTDI อยู่ 1 ใน 67

นอกจากนี้ ยังได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาไว้ จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

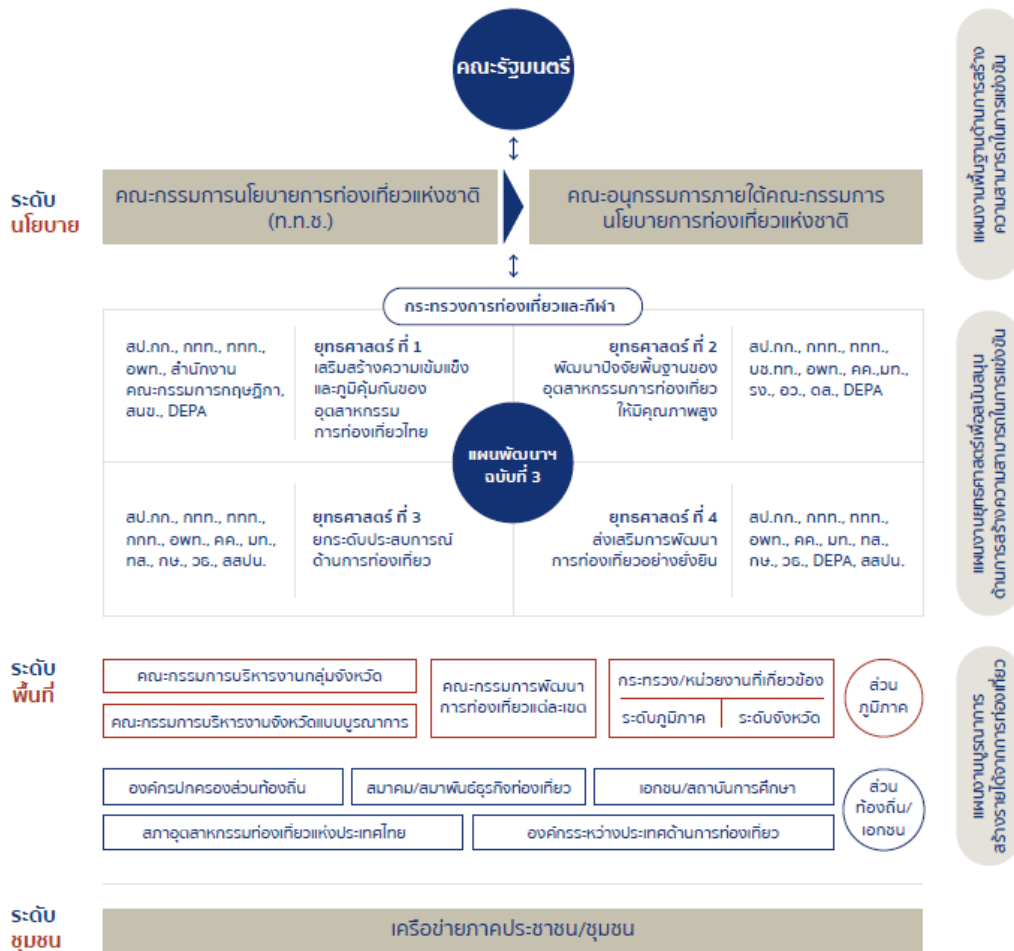
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการผลิตและผลิตภัณฑ์นวัตกรรมเพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ และกระจายรายได้และความเจริญจากการท่องเที่ยวอย่างทั่วถึงทุกพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลให้แก่อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูง มุ่งเน้นการพัฒนาความปลอดภัย สุขอนามัย และมาตรฐานการท่องเที่ยวตลอดเส้นทางท่องเที่ยว เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยว ยกกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาและเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้านการเดินทาง และสาธารณูปโภค เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการใช้ข้อมูลด้านเศรษฐกิจการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกกระดับประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว มุ่งสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวอันน่าประทับใจที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนอง ความต้องการของนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม ส่งเสริมรูปแบบการท่องเที่ยวศักยภาพสูงที่หลากหลายและสร้างสรรค์ของไทย และส่งเสริมการตลาดเชิงรุกมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ส่งเสริมสร้างความสมบูรณ์แก่สิ่งแวดล้อมและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ และส่งเสริมการอนุรักษ์และต่อยอดทรัพย์สินทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทย ด้วยการประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย รวมถึงส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 25 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570)
กับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ

2.1.5.6 แผนปฏิบัติการราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

แผนฉบับนี้ เป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ ให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนด เกิดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีเป้าประสงค์ที่จะบริหารจัดการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและกีฬามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวมีคุณภาพ มีความหลากหลายและได้รับการเพิ่มมูลค่า ชุมชนท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชนได้รับการพัฒนา และมีโอกาสในการสร้างรายได้ ด้านการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการดึงดูดนักท่องเที่ยวและมีการขยายตัวของการลงทุนในนวัตกรรมด้านท่องเที่ยว ซึ่งได้กำหนดไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวและกีฬาเพื่อสร้างความเจริญและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทย 3) พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและกีฬา 4) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ภาพที่ 26 ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และที่ปรึกษา

ทั้งนี้ ททท. มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทั้ง 4 ยุทธศาสตร์ มีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวและกีฬาเพื่อสร้างความเจริญและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดย ททท. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่

- 1) จำนวนข้อมูลฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและกีฬาที่ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งในปีงบประมาณ 2569-2570 มีการกำหนดค่าเป้าหมายไว้ จำนวน ปีละ 7 ฐานข้อมูล
- 2) จำนวนมาตรการ/โครงการส่งเสริมเพื่อการพัฒนาสินค้าและบริการและแหล่งท่องเที่ยวให้มีคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่รับผิดชอบร่วมกับกรมการท่องเที่ยว ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ 2569-2570 จำนวน ปีละ 5 มาตรการ/โครงการ
- 3) จำนวนโครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวและกีฬา ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ 2569-2570 จำนวน ปีละ 5 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนไทย โดย ททท. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบ จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ จำนวนชุมชนด้านการท่องเที่ยวได้รับการยกระดับศักยภาพ ค่าเป้าหมายในปีงบประมาณ 2569-2570 ปีละ 200 ราย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และส่งเสริมความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวและกีฬา โดยมีตัวชี้วัดที่ ททท. ร่วมรับผิดชอบ จำนวน 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย ค่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2569-2570 เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา 2) จำนวนโครงการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวและกีฬา ค่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2569-2570 ปีละ 5 โครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยมีตัวชี้วัดที่ ททท. ร่วมรับผิดชอบ จำนวน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ร้อยละของจำนวนกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนา ค่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2569-2570 ร้อยละ 50 ต่อปี 2) ระดับคะแนนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ค่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2569-2570 สูงขึ้นกว่าปีงบประมาณที่ผ่านมา 3) ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามแผนการพัฒนาของหน่วยงาน ค่าเป้าหมายปีงบประมาณ 2569-2570

2.1.5.7 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564-2570)

ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 มีวิสัยทัศน์ คือ “เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี รักษา และฟื้นฟูฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ซึ่งการขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG วิสัยทัศน์ข้างต้น ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 27 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570



ที่มา : สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้ใช้ โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เพื่อไปสู่เป้าหมายของการเป็นประเทศที่มีรายได้สูงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยมีแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากร ความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรม ด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก

โดยมีแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. คือ แผนงานขับเคลื่อน BCG ในสาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ตั้งเป้าหมายที่จะเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อให้เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการกระจายรายได้ไปสู่เมืองรอง การลดความเหลื่อมล้ำ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้ท่องเที่ยวได้อย่างมั่นใจ สนุก และปลอดภัย ซึ่งการขับเคลื่อนการพัฒนาภาคท่องเที่ยวอาศัยกลไกในการดำเนินงาน 3 เรื่องที่สำคัญ คือ

1) การพัฒนามาตรฐาน เพื่อสร้างความมั่นใจและคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยวโดยคำนึงถึง “ความสะอาด ปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน คุณภาพของการบริการ และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” ด้วยการต่อยอดและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

2) การยกระดับการเชื่อมโยง ยกระดับการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะที่สะดวก สะอาด ปลอดภัย และเชื่อมโยงระหว่างแหล่งท่องเที่ยวของเมืองท่องเที่ยวหลักไปสู่แหล่งท่องเที่ยวเมืองรองได้อย่างสะดวก มีระบบสาธารณูปโภคที่เพียงพอ รวมถึงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศและสร้างระบบ Digital Platform เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องอันนำไปสู่ความร่วมมือในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

3) การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมุ่งสู่ ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารปริมาณนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามผลกระทบจากการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ ดูแลรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและมรดกทางวัฒนธรรมของไทย สร้างมูลค่าและแบรนด์ความเป็นไทย พร้อมส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยอัตลักษณ์ความเป็นไทยจากสินค้าและบริการ กระจายรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำให้กับท้องถิ่น

นอกจากนี้ ยังมุ่งให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่ยั่งยืน (Sustainable tourism) โดยมีแนวทางที่สำคัญ คือ การประยุกต์ใช้ Happy Model ที่ชูอัตลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ด้วยสินค้าและบริการ ตลอดจนสื่อสารเรื่องราวและจุดเด่นแต่ละแห่งเชื่อมโยงกับจุดแข็งของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย

- กินดี คือ การได้รับประทานอาหารสะอาด มีประโยชน์ต่อสุขภาพ ปลอดภัยและมีเป็นอาหารท้องถิ่นที่คัดสรรจากชุมชน
- อยู่ดี คือ การได้เข้าพักในที่พักที่ได้มาตรฐาน สะอาด มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึง Wi-fi พร้อมทั้งมีกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ
- ออกกำลังกายดี คือ การได้เข้าร่วมกิจกรรมกีฬาและสันทนาการต่าง ๆ
- แบ่งปันสิ่งดี ๆ คือ การได้แบ่งปันความรู้ แนะนำสิ่งดี ๆ ทำกิจกรรมร่วมกับท้องถิ่น เรียนรู้
- ประสบการณ์จากปราชญ์ชาวบ้าน

2.1.5.8 แผนกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวสีเขียว ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

แผนฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ โดยอาศัยแนวคิดจากแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นเครื่องมือในการพัฒนา และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานทั้งในภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศ และพื้นที่เขตการท่องเที่ยวต่างๆ ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยว ชุมชน ประชาชนในพื้นที่ท่องเที่ยว และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดย ททท. มีส่วนร่วมในกลยุทธ์การขับเคลื่อนประเด็นที่ 1 ยกกระดับขีดความสามารถผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการ ซึ่ง ททท. เป็นหน่วยงานสนับสนุนในโครงการสำคัญ จำนวน 4 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาแนวทางการจัดกิจกรรม เทศกาล (Event) ตามแนวทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนต้นแบบ 2) โครงการการพัฒนาชุมชนท่องเที่ยวแบบหมุนเวียนต้นแบบ Circular Tourism Community 3) โครงการนำร่องการบริหารจัดการของเหลือใช้ในเส้นทางและกิจกรรมท่องเที่ยวตามแนวทาง Circular Economy และ 4) โครงการสร้างการรับรู้ และส่งเสริมศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจการท่องเที่ยวภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG สำหรับประเด็นที่ 2 ส่งเสริมความสำคัญ และกระตุ้นการบริโภคผลิตภัณฑ์และบริการท่องเที่ยวตามแนวคิด BCG มีโครงการสำคัญที่ ททท. เป็นหน่วยงานสนับสนุนในโครงการสำคัญ จำนวน 1 โครงการ ได้แก่ โครงการสำรวจความต้องการด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน จากนักท่องเที่ยว

ภาพที่ 28 ความเชื่อมโยงแผนแผนกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวสีขาว ภายใต้โมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2566-2570) ของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และที่ปรึกษา

2.1.5.9 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้แต่ละประเทศดำเนินการร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 17 เป้าหมาย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา ตามภาพดังต่อไปนี้

ภาพที่ 29 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)



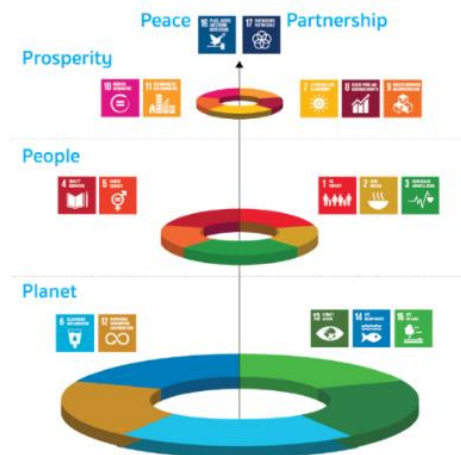
ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

จาก 17 เป้าหมายในข้างต้น สามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่

- 1) การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- 2) เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ
- 3) สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป
- 4) สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก
- 5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภาพที่ 30 SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) (Ps of the SDGs)

5 Ps of the SDGs



• The 5 Ps

- **People:** SDG 1 - 5
- **Prosperity:** SDG 7 - 11
- **Planet:** SDG 6, 12 - 15
- **Peace:** SDG 16
- **Partnership:** SDG 17

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

ทั้งนี้ ททท. ได้มีการเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) กับการท่องเที่ยว โดยเล็งเห็นว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมีส่วนผลักดันให้ประเทศบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติครบทั้ง 17 เป้าหมาย จึงต่อยอดแนวคิด SDGs เป็นเกณฑ์การประเมินผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยว โดยมีชื่อเรียกว่า Sustainable Tourism Goals (STGs) หรือ เป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 17 เป้าหมาย เพื่อให้เกิดความยั่งยืนแก่องค์กรและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังนี้

- STG 1 ลดความเหลื่อมล้ำทางรายได้ผ่านการนำรายได้จากการท่องเที่ยวเข้ามากระจายสู่ระดับชุมชน
- STG 2 ส่งเสริมระบบอาหารที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จากการจัดหาในท้องถิ่นสู่การจัดการของเสีย



- STG 3 ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้สนับสนุนความปลอดภัยด้านสุขภาพ สุขภาวะและความเป็นอยู่ที่ดีของคนทุกช่วงวัย
- STG 4 เสริมสร้างการศึกษาด้านการท่องเที่ยว: ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- STG 5 ส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันของทุกเพศในทุกธุรกิจด้านการท่องเที่ยว
- STG 6 สร้างหลักประกันในการเข้าถึงน้ำสะอาด การจัดการน้ำ และสุขาภิบาลที่ยั่งยืนในแหล่งท่องเที่ยว
- STG 7 เพิ่มการเข้าถึงและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานสะอาดในภาคการท่องเที่ยว
- STG 8 สร้างงาน สร้างอาชีพ และสนับสนุนผลิตภัณฑ์และเศรษฐกิจท้องถิ่น
- STG 9 ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดการพัฒนาสินค้า และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- STG 10 ลดความเหลื่อมล้ำของการจ้างงานสำหรับผู้พิการ และคำนึงถึงความเท่าเทียมของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม
- STG 11 ความยั่งยืนและน่าอยู่ของแหล่งท่องเที่ยวและชุมชน
- STG 12 ส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในทุกภาคส่วนของการท่องเที่ยว
- STG 13 มุ่งลดก๊าซเรือนกระจกในภาคการท่องเที่ยว และส่งเสริมการตั้งรับปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- STG 14 ส่งเสริมและกำกับดูแลระบบนิเวศทางทะเลและชายฝั่ง
- STG 15 ส่งเสริมและกำกับดูแลระบบนิเวศบนบกและน้ำจืด
- STG 16 การคำนึงถึงความปลอดภัยในภาคการท่องเที่ยว
- STG 17 การบรรลุเป้าหมาย STGs ผ่านความร่วมมือหลายภาคส่วน

ภาพที่ 31 17 เป้าหมาย เป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน



ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

2.1.5.10 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

นายเศรษฐา ทวีสิน นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2566 โดยกล่าวว่ารัฐบาลจะผลักดันการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว เพราะการท่องเที่ยวจะเป็นกุญแจดอกแรกในการสร้างรายได้ที่สามารถกระตุ้นเศรษฐกิจได้ในระยะสั้นและสร้างงานให้กับประชาชนเป็นจำนวนมาก ซึ่งตั้งเป้าว่าจะเปิดประตูรับนักท่องเที่ยวด้วยการอำนวยความสะดวก ปรับปรุงขั้นตอนการขอวีซ่า และการยกเว้นการเก็บค่าธรรมเนียมวีซ่าสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศเป้าหมาย การจัดทำ Fast Track VISA สำหรับผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) รัฐบาลจะร่วมกับภาคธุรกิจในทุกภาคส่วนเป็นเจ้าภาพจัดงานแสดงสินค้า งานเทศกาลระดับโลก เพื่อยกระดับประเทศไทยให้เป็นสถานที่สำหรับการจัดงานแสดงต่าง ๆ ที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งในภูมิภาคนี้

ในขณะเดียวกัน รัฐบาลจะผลักดันการพัฒนาการบริหารจัดการทุกขั้นตอนการบริการที่เป็นประตูสู่ประเทศไทย ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงระบบคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยจะปรับปรุงสนามบินและจัดการเที่ยวบินของสนามบินทั่วประเทศให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มปริมาณเที่ยวบินให้สามารถนำนักท่องเที่ยวมาสู่ประเทศไทยได้มากขึ้น แก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและปราบปรามการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว ซึ่งการรักษาความปลอดภัยจะสร้างความมั่นใจและความประทับใจกับประเทศไทยในระยะยาว

ภาพที่ 32 คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี
นายเศรษฐา ทวีสิน นายกรัฐมนตรี
แถลงต่อรัฐสภา

ระยะเร่งด่วน

- ทำทันที**
 - เงิน 10,000 บาท ผ่าน Digital Wallet
- แก้ปัญหาหนี้สิน**
 - พักหนี้เกษตรกรและกลุ่มอื่น ๆ ตามเงื่อนไข/คุณสมบัติที่เหมาะสม
- ลดภาระค่าใช้จ่าย ด้านพลังงาน**
 - จัดการราคาพลังงาน (ไฟฟ้า ก๊าซหุงต้ม ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง) ให้อยู่ระดับที่เหมาะสม
- เพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว**
 - ยกเว้นค่าธรรมเนียมวีซ่านักท่องเที่ยว "กลุ่มประเทศเป้าหมาย"
 - ให้ Fast Track VISA กับผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE)
 - รัฐบาลร่วมมือภาคธุรกิจ เป็นเจ้าภาพจัดงานแสดงสินค้างานเทศกาลระดับโลก
 - ปรับปรุงสนามบิน/จัดการเที่ยวบินของสนามบินทั่วประเทศ
 - แก้ปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน/ปราบปรามการเอาเปรียบนักท่องเที่ยว
- แก้ความเห็นต่าง รัฐธรรมนูญ**
 - แก้ปัญหาความเห็นต่างเรื่องรัฐธรรมนูญฯ พุทธศักราช 2560
 - พันฟูหลักนิติธรรม ที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นที่ยอมรับจากนานาชาติประเทศ

ระยะกลางและระยะยาว

- สร้างรายได้**
 - ใช้การกูดเศรษฐกิจเปิดประตูการค้าตลาดใหม่ๆ
 - พัฒนาเศรษฐกิจใหม่ในประเทศ
 - ใช้หลัก ตลาดนำ นวัตกรรมเสริม เพิ่มรายได้ในภาคการเกษตร
 - พัฒนชีวิตอุตสาหกรรมประมง
- สร้างโอกาส**
 - ให้ประชาชนมีสิทธิในที่ดิน
 - ปลดล็อกกฎหมายสนับสนุนประชาชนสร้างรายได้
 - กระจายอำนาจเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารท้องถิ่น
 - ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากร
 - เปิดรับแรงงานต่างชาติที่เข้ามาสร้างประโยชน์
 - สนับสนุนการสร้าง Soft Power
 - ปฏิรูปการศึกษา สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- สร้างคุณภาพชีวิต**
 - สร้างความมั่นคงทั้งภายในและภายนอกที่สอดคล้องกับสภาวะของโลก
 - สร้างสิ่งแวดล้อมที่สะอาดสำหรับทุกคน
 - สร้างและพัฒนาระบบสาธารณสุข ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - สร้าง "สวัสดิการโดยรัฐ" ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนทุกกลุ่ม

THAIGOV.GO.TH

ที่มา: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

จากการศึกษาและวิเคราะห์แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พบว่า การดำเนินงานของ ททท. มีความสอดคล้องกับแผนทั้ง 3 ระดับของประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 33

ภาพที่ 33 ความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับของประเทศไทยสู่แผนวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)



ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

2.1.6 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (+)

2.1.6.1 มาตรการและแนวทางการตรวจลงตราเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทย

ตามที่คณะรัฐมนตรี นายเศรษฐา ทวีสิน นายกรัฐมนตรี ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2566 ในประเด็นการสนับสนุนเศรษฐกิจด้วยการส่งเสริมการเดินทางเข้าราชอาณาจักรของนักท่องเที่ยว และการประกาศวิสัยทัศน์ Thailand Vision “IGNITE THAILAND จุดพลัง รวมใจ ไทยต้องเป็นหนึ่ง” เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2567 โดยวิสัยทัศน์ที่ 1 คือ การทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางเมืองท่องเที่ยว (Tourism Hub) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามนโยบายและวิสัยของรัฐบาล กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา จึงได้เสนอมาตรการและแนวทางในการตรวจลงตราที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยว ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ นายกรัฐมนตรีเห็นชอบต่อมาตรการและแนวทางการตรวจลงตราทั้ง 3 ระยะ และมีบัญชาให้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) มาตรการและแนวทางการตรวจลงตรา ระยะสั้น ประกอบด้วย 5 มาตรการ

1.1) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดรายชื่อประเทศและดินแดนที่ผู้ถือหนังสือเดินทางหรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทาง ซึ่งเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวเพื่อการท่องเที่ยว ทำงานหรือการติดต่อธุรกิจระยะสั้น ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตรา และให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกินหกสิบวัน เป็นกรณีพิเศษ

ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โควิด-19 ส่งผลให้การส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจของนักท่องเที่ยวและภาคการท่องเที่ยว โดยภาคการท่องเที่ยว การค้าการลงทุน ถือเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไทย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติและส่งเสริมให้นักธุรกิจจากต่างประเทศที่มีศักยภาพด้านเศรษฐกิจในประเทศไทยสูง ได้รับความสะดวกยิ่งขึ้นในการเดินทางเข้าราชอาณาจักรเพื่อการท่องเที่ยว ทำงาน หรือการติดต่อธุรกิจระยะสั้น ด้วยเหตุนี้ กระทรวงมหาดไทย จึงออกประกาศ เรื่อง กำหนดรายชื่อประเทศและดินแดนที่ผู้ถือหนังสือเดินทางหรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทาง ซึ่งเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวเพื่อการท่องเที่ยว ทำงานหรือการติดต่อธุรกิจระยะสั้น ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตรา และให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกินหกสิบวัน เป็นกรณีพิเศษ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 87/2557 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมผู้รักษาการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของเจ้าพนักงานตำรวจ ลงวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 และมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2567

ประกาศฉบับนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป โดยมีรายชื่อ 90 ประเทศ ที่ได้รับการยกเว้นวีซ่าให้สามารถพำนักในประเทศไทยได้เป็นระยะเวลาไม่เกิน 60 วัน ดังนี้

ตารางที่ 2 รายชื่อประเทศที่ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตราและให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกิน 60 วัน

รายชื่อประเทศที่ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตราและให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกิน 60 วัน		
1. สาธารณรัฐแอลเบเนีย	31. ฮังการี	61. รัฐสุลต่านโอมาน
2. ราชอาณาจักรอันดอร์รา	32. สาธารณรัฐไอซ์แลนด์	62. สาธารณรัฐปานามา
3. เครือรัฐออสเตรเลีย	33. สาธารณรัฐอินเดีย	63. รัฐเอกราชปาปัวนิวกินี
4. สาธารณรัฐออสเตรเลีย	34. สาธารณรัฐอินโดนีเซีย	64. สาธารณรัฐเปรู
5. ราชอาณาจักรบาห์เรน	35. ไอร์แลนด์	65. สาธารณรัฐฟิลิปปินส์
6. ราชอาณาจักรเบลเยียม	36. รัฐอิสราเอล	66. สาธารณรัฐโปแลนด์
7. ราชอาณาจักรภูฏาน	37. สาธารณรัฐอิตาลี	67. สาธารณรัฐโปรตุเกส
8. สหพันธ์สาธารณรัฐบราซิล	38. จาเมกา	68. รัฐกาตาร์



รายชื่อประเทศที่ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตราและให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกิน 60 วัน		
9. บรูไนดารุสซาลาม	39. ญี่ปุ่น	69. โรมานี
10. สาธารณรัฐบัลแกเรีย	40. ราชอาณาจักรฮังการี	70. สหพันธรัฐรัสเซีย
11. ราชอาณาจักรกัมพูชา	41. สาธารณรัฐคาซัคสถาน	71. สาธารณรัฐชานมารีโน
12. แคนาดา	42. สาธารณรัฐเกาหลี	72. ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย
13. สาธารณรัฐประชาชนจีน (รวมทั้งฮ่องกง มาเก๊า ไต้หวัน)	43. สาธารณรัฐคอซอวอ	73. สาธารณรัฐสิงคโปร์
14. สาธารณรัฐโคลอมเบีย	44. รัฐคูเวต	74. สาธารณรัฐสโลวัก
15. สาธารณรัฐโครเอเชีย	45. สาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว	75. สาธารณรัฐสโลวีเนีย
16. สาธารณรัฐคิวบา	46. สาธารณรัฐลัตเวีย	76. สาธารณรัฐแอฟริกาใต้
17. สาธารณรัฐไซปรัส	47. ราชรัฐลิทัวเนีย	77. ราชอาณาจักรสเปน
18. สาธารณรัฐเช็ก	48. สาธารณรัฐลิทัวเนีย	78. สาธารณรัฐสังคมนิยม ประชาธิปไตยศรีลังกา
19. ราชอาณาจักรเดนมาร์ก	49. ราชรัฐลักเซมเบิร์ก	79. ราชอาณาจักรสวีเดน
20. เครือรัฐดอมินีกา	50. มาเลเซีย	80. สมาพันธรัฐสวิส
21. สาธารณรัฐโดมินิกัน	51. สาธารณรัฐมัลดีฟส์	81. ราชอาณาจักรตองกา
22. สาธารณรัฐเอกวาดอร์	52. สาธารณรัฐมอลตา	82. สาธารณรัฐตรินิแดดและโตเบโก
23. สาธารณรัฐเอสโตเนีย	53. สาธารณรัฐมอริเชียส	83. สาธารณรัฐตุรกี
24. สาธารณรัฐฟีจี	54. สหรัฐเม็กซิโก	84. ยูเครน
25. สาธารณรัฐฟินแลนด์	55. ราชรัฐโมนาโก	85. สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
26. สาธารณรัฐฝรั่งเศส	56. มองโกเลีย	86. สหราชอาณาจักร
27. จอร์เจีย	57. ราชอาณาจักรโมร็อกโก	87. สหรัฐอเมริกา
28. สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี	58. ราชอาณาจักรนอร์เวย์	88. สาธารณรัฐโอมาน
29. สาธารณรัฐกัวเตมาลา	59. นิวซีแลนด์	89. สาธารณรัฐอุซเบกิสถาน
30. สาธารณรัฐเฮลเลนิก	60. ราชอาณาจักรนอร์เวย์	90. สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

1.2) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดรายชื่อประเทศที่ผู้ถือหนังสือเดินทางหรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทางซึ่งเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวจะขอรับการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง

กระทรวงมหาดไทย ออกประกาศฉบับนี้โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 6 วรรคสอง ของกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการตรวจ การยกเว้น และการเปลี่ยนประเภท การตรวจลงตรา พ.ศ. 2545 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2567 โดยยกเลิกประกาศเดิมเมื่อปี พ.ศ. 2562 และดำเนินการปรับปรุงรายชื่อประเทศที่ผู้ถือหนังสือเดินทางหรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทางซึ่งเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวจะขอรับการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จากเดิมที่มีอยู่ 18 ประเทศ เพิ่มเติมเป็น 30 ประเทศ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป

ตารางที่ 3 รายชื่อประเทศที่ได้รับสิทธิตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง
(Visa on Arrival: VOA)

รายชื่อประเทศที่ได้รับสิทธิตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival: VOA)		
1. สาธารณรัฐอาร์เจนตินา	11. สาธารณรัฐฟีจี	21. สาธารณรัฐปารากวัย
2. สาธารณรัฐเบลารุส	12. จอร์เจีย	22. โรมาเนีย
3. ราชอาณาจักรภูฏาน	13. สาธารณรัฐอินเดีย	23. สหพันธรัฐรัสเซีย
4. รัฐพหุชนชาติโบลิเวีย	14. สาธารณรัฐคาซัคสถาน	24. ราชอาณาจักรซาอุดีอาระเบีย
5. สาธารณรัฐบัลแกเรีย	15. สาธารณรัฐคีร์กีซ	25. สาธารณรัฐเซอร์เบีย
6. สาธารณรัฐประชาชนจีน (รวมทั้ง ไต้หวัน)	16. สาธารณรัฐมอลตา	26. สาธารณรัฐเซเชลส์
7. สาธารณรัฐคอสตาริกา	17. สหรัฐเม็กซิโก	27. สาธารณรัฐตูนิเซีย
8. สาธารณรัฐไซปรัส	18. สาธารณรัฐนามิเบีย	28. สาธารณรัฐอุซเบกิสถาน
9. สาธารณรัฐเอลซัลวาดอร์	19. สาธารณรัฐนาอูรู	29. สาธารณรัฐวานูวาตู
10. สหพันธ์สาธารณรัฐประชาธิปไตย เอธิโอเปีย	20. รัฐเอกราชปาปัวนิวกินี	30. สาธารณรัฐโบลีเวียเวเนซุเอลา

1.3) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การอนุญาตให้คนต่างด้าวอยู่ในราชอาณาจักร เพื่อท่องเที่ยวและทำงานทางไกล เป็นกรณีพิเศษ

กระทรวงมหาดไทย ออกประกาศฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโรคโควิด - 19 จึงกำหนดมาตรการการกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยวโดยดึงดูดคนต่างด้าวซึ่งมีศักยภาพและประสงค์จะเข้ามาพำนักเพื่อท่องเที่ยวและทำงานทางไกล เป็นกรณีพิเศษ อันจะส่งผลให้เกิดการใช้จ่ายภายในประเทศที่เพิ่มมากขึ้น และเป็นผลดีต่อผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดรายได้ต่อเนื่องให้แก่ประชาชน และประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศ จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 87/2557 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมผู้รักษาการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของเจ้าพนักงานตำรวจ ลงวันที่ 10 กรกฎาคม พ.ศ. 2557 และมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2567

ประกาศฉบับนี้ มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป โดยมีสาระสำคัญเป็นการเพิ่มการตรวจลงตราประเภทใหม่ Destination Thailand Visa (DTV) สำหรับคนต่างด้าวที่ประสงค์จะพำนักในประเทศไทย เพื่อทำงานและท่องเที่ยวไปพร้อมกัน (workcation) ซึ่งมีคุณสมบัติและสิทธิประโยชน์ ดังนี้

1. คนต่างด้าวที่ประสงค์จะเดินทางมาพำนักเพื่อการท่องเที่ยวระยะยาวและทำงานทางไกล ได้แก่ กลุ่มที่มีทักษะสูง กลุ่มอาชีพอิสระ กลุ่มทำงานระยะไกล หรือคนต่างด้าวที่ประสงค์มาพำนักเพื่อทำกิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ การเรียนมวยไทย และศิลปะป้องกันตัว การเรียนทำอาหาร การเรียนและฝึกซ้อมกีฬา การรักษาพยาบาล การอบรม การสัมมนา การจัดแสดงศิลปะและดนตรี
2. ผู้ติดตามของคนต่างด้าวตามข้อ 1. ซึ่งเป็นคู่สมรสและบุตรที่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งมีอายุไม่เกิน 20 ปี
3. คนต่างด้าวจะต้องมีหลักฐานทางการเงิน หรือหลักฐานการสนับสนุนทางการเงินสำหรับการเดินทางหรือมีผู้ค้ำประกันวงเงินไม่น้อยกว่า 500,000 บาท ตลอดระยะเวลาที่พำนักในประเทศไทย
4. ผู้ที่ได้รับการตรวจลงตราประเภทนักท่องเที่ยว ประเภทพิเศษ หรือ DTV สามารถพำนักในประเทศไทยได้ครั้งละไม่เกิน 180 วัน อัตราค่าธรรมเนียมการตรวจลงตรา 10,000 บาท อายุการตรวจลงตรา 5 ปี

1.4) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การอนุญาตให้คนต่างด้าวอยู่ในราชอาณาจักร เพื่อการศึกษา หรือศึกษาและทำงาน เป็นกรณีพิเศษ

กระทรวงมหาดไทย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 87/2557 เรื่อง การแก้ไขเพิ่มเติมผู้รักษาการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของเจ้าพนักงานตำรวจ ลงวันที่ 10 กรกฎาคม

พ.ศ. 2557 และมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 และได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2567 เพื่อออกประกาศฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คนต่างด้าวหรือนักศึกษาที่กำลังศึกษาหรือกำลังจะสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษากับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพและทักษะเข้าสู่ตลาดแรงงานของประเทศ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป

โดยประกาศฉบับนี้ ขยายเวลาพำนักในประเทศไทยหลังสำเร็จการศึกษา เป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี เพื่อหางาน เดินทางท่องเที่ยว หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ในประเทศไทยได้ แทนที่จะต้องเดินทางออกนอกประเทศทันทีที่สำเร็จการศึกษา โดยต้องมีหนังสือรับรองจากหน่วยงานที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม มอบหมายมาแสดง และเมื่อได้รับการจ้างงานในประเทศไทยก็สามารถติดต่อกรมการจัดหางานเพื่อขอใบอนุญาตทำงานและติดต่อสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเพื่อขอเปลี่ยนวัตถุประสงค์การตรวจลงตราจากการศึกษา (Non-Immigrant รหัส ED) เป็นการตรวจลงตราเพื่อทำงาน (Non-Immigrant รหัส B) ได้โดยไม่ต้องเดินทางออกนอกประเทศไทย นอกจากนี้ ให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการยื่นคำร้องขอขยายระยะเวลาพำนักกับสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองแทนนักศึกษาจนจบหลักสูตร และให้ยกเลิกการขออนุญาตเพื่อกลับเข้ามาในราชอาณาจักรอีก (Re-Entry Permit) ซึ่งนักศึกษาต้องยื่นเรื่องกับสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองทุกครั้งก่อนเดินทางออกนอกประเทศไทยเพื่อรักษาสิทธิการได้รับอนุญาตให้พำนักในประเทศไทย

1.5) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายการตรวจลงตรา

เพื่อเป็นกลไกในการกำหนดนโยบายการตรวจลงตราของประเทศไทย โดยมีหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาการตรวจลงตราของประเทศ ตลอดจนกลั่นกรองการเสนอการตรวจลงตราประเภทใหม่และลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าเมือง รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อให้กระบวนการด้านการตรวจลงตราและการเข้าเมืองมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน และมีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกระทรวงแรงงานเป็นกรรมการ

2) มาตรการและแนวทางการตรวจลงตรา ระยะกลาง ซึ่งวางแผนที่จะเริ่มใช้ช่วงเดือนกันยายน จนถึงเดือนธันวาคม 2567 ประกอบด้วย 3 มาตรการ ได้แก่

2.1) จัดกลุ่มและปรับลดรหัสเกี่ยวกับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราว (Non-Immigrant) จากเดิม 17 รหัส เหลือ 7 รหัส โดยจะเริ่มดำเนินการภายในเดือนกันยายน ปี 2567 ดังนี้

- 1) ประเภท Non-Immigrant รหัส B (Business)
- 2) ประเภท Non-Immigrant รหัส ED (Education)
- 3) ประเภท Non-Immigrant รหัส F (Official)
- 4) ประเภท Non-Immigrant รหัส M (Mass Media)
- 5) ประเภท Non-Immigrant รหัส O (Others)
- 6) ประเภท Non-Immigrant รหัส L-A (Labor)

7) ประเภท Non-Immigrant รหัส O (L-A)

2.2) ปรับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการรับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราวพำนักระยะยาว (Long Stay) สำหรับกลุ่มผู้สูงอายุที่ประสงค์ใช้ชีวิตนั้นปลายในประเทศไทย

โดยจะเริ่มดำเนินการภายในเดือนกันยายน ปี 2567 ดังนี้

1) ปรับลดเงินประกันสุขภาพสำหรับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราว (Non-immigrant) รหัส O-A จากเดิมจำนวน 3,000,000 บาท ให้เหลือเท่าก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) คือ 40,000 บาท สำหรับผู้ป่วยนอก และ 400,000 บาท สำหรับผู้ป่วยใน

2) เพิ่มประเทศ/ดินแดนที่คนต่างด้าวสามารถขอรับการตรวจลงตรา ประเภทคนอยู่ชั่วคราว (Non-Immigrant) รหัส O-X เพื่อพำนักระยะยาวในประเทศไทยจากเดิม 14 ประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย เดนมาร์ก ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี เนเธอร์แลนด์ นอร์เวย์ สวีเดน แคนาดา สวิตเซอร์แลนด์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา โดยให้เพิ่มประเทศ/ดินแดนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ประสงค์จะเข้ามาเพื่อการพำนักระยะยาว

2.3) ขยายการเปิดให้บริการการตรวจลงตราอิเล็กทรอนิกส์ (e-Visa)

ปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศให้บริการระบบ e-Visa ณ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ 47 แห่ง จากทั้งหมด 94 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50 โดยจะขยายระบบ e-Visa ให้ครอบคลุมสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่และสำนักงานการค้าและเศรษฐกิจไทยทุกแห่งทั่วโลก ภายในเดือนธันวาคม ปี 2567

3) มาตรการและแนวทางการตรวจลงตรา ระยะยาว

คาดการณ์ว่าจะเริ่มใช้เต็มรูปแบบในเดือนมิถุนายน 2568 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาระบบ Electronic Travel Authorization (ETA) สำหรับกลุ่มคนต่างด้าวที่ได้รับสิทธิยกเว้นการตรวจลงตรา เป็นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการคัดกรองคนต่างด้าว โดยการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลกับสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) เงื่อนไขการเปิดใช้ระบบ ETA (1) เฉพาะคนต่างด้าวที่ไม่ต้องขอรับการตรวจลงตราเข้าประเทศไทย (2) ขอรับ ETA ทุกครั้งที่เข้าประเทศไทย (3) เมื่อถึงสนามบินสามารถสแกน QR Code เพื่อใช้ช่อง Auto-Gate ที่สนามบิน (4) สามารถขอรับตั้งแต่ก่อนเดินทางออกจากประเทศต้นทางหรือก่อนผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง (5) ไม่มีค่าธรรมเนียม และ (6) อื่น ๆ ตามที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด

2) บุคคลที่ได้รับการยกเว้น ได้แก่ (1) ผู้ถือหนังสือเดินทางทูต หนังสือเดินทางราชการ และหนังสือเดินทางของสหประชาชาติ (UN Laissez-Passer) (2) ผู้ใช้ Border Pass ในการเดินทางเข้าประเทศไทยผ่านด่านพรมแดนทางบกและทางน้ำ และ (3) อื่น ๆ ตามที่กระทรวงการต่างประเทศกำหนด

3) กรอบระยะเวลาในการเปิดให้บริการระบบฯ แบ่งเป็น 2 ระยะ

- ระยะที่ 1 เปิดระบบให้บริการภายในเดือนธันวาคม 2567 (ระบบ ETA ชั่วคราว) พร้อมระบบ e-Msa ที่จะครอบคลุมทั่วโลก ซึ่งจะยกเว้นให้ผู้ถือหนังสือเดินทาง 3 สัญชาติ ได้แก่ ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย ที่เดินทางข้ามแดนทางบกไม่ต้องกรอกข้อมูลผ่านระบบ ETA

- ระยะที่ 2 ภายในเดือนมิถุนายน 2568 เป็นระบบ ETA ที่สมบูรณ์ ซึ่งจะรวมระบบ e-Visa และระบบ ETA ไว้ในระบบเดียวกัน (Single Window Submission) โดยคนต่างด้าวที่ได้รับสิทธิการยกเว้นการตรวจลงตราจะต้องลงทะเบียนก่อนเข้าประเทศไทยทุกคน ซึ่งรวมทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ

2.1.6.2 ร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจสถานบันเทิงครบวงจร พ.ศ.

ตามที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2567 รับทราบรายงานผลการพิจารณาศึกษาเรื่อง ศึกษาการเปิดสถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) เพื่อแก้ปัญหาการพนันผิดกฎหมาย และเพื่อประโยชน์ด้านเศรษฐกิจของประเทศ ของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาการศึกษาการเปิดสถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) เพื่อแก้ปัญหาการพนันผิดกฎหมายและเพื่อประโยชน์ด้านเศรษฐกิจของประเทศ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเสนอ และมอบหมายให้กระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานหลักรับรายงานพร้อมทั้งข้อสังเกตของคณะกรรมการดังกล่าว ไปพิจารณาร่วมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงยุติธรรม กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาศึกษาแนวทางและความเหมาะสมของข้อสังเกตของคณะกรรมการวิสามัญฯ และสรุปผลการพิจารณาหรือผลการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว และสรุปผลการพิจารณาหรือผลการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ในภาพรวม แล้วส่งให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

ในการนี้ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (สศค.) กระทรวงการคลัง ได้ดำเนินการยกร่างพระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจสถานบันเทิงครบวงจร พ.ศ. เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยขณะนี้ อยู่ในระหว่างการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่มีต่อร่างพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ 2 – 18 สิงหาคม 2567 โดยเหตุผลหลักที่ต้องตราพระราชบัญญัตินี้ขึ้นเพราะปัจจุบันการท่องเที่ยวเป็นภาคอุตสาหกรรมที่นำรายได้เข้าสู่ประเทศเป็นจำนวนมาก และธุรกิจสถานบันเทิงเป็นกิจกรรมสำคัญที่กระตุ้นให้นักท่องเที่ยวได้ใช้จ่าย การส่งเสริมและกำกับดูแลเพื่อให้เกิดธุรกิจสถานบันเทิงครบวงจรที่ได้มาตรฐานเพื่อรองรับการท่องเที่ยวจึงเป็นมาตรการสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการลงทุนในประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อสังคมในภาพรวม และเป็นการสนับสนุนให้เกิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน อีกทั้งรายงานผลการพิจารณาการศึกษาของคณะกรรมการวิสามัญพิจารณาการศึกษาการเปิดสถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) เพื่อแก้ปัญหาการพนันผิดกฎหมายและเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจของประเทศ ได้สรุปผลกระทบด้านเศรษฐกิจไว้ว่า การจัดตั้งสถานบันเทิงครบวงจร จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกทำให้เศรษฐกิจภายในประเทศมีการเติบโตมากขึ้น ทำให้คนในพื้นที่มีรายได้มากขึ้น เกิดการกระตุ้นเงินหมุนเวียนในระบบไม่ให้เกิดการรั่วไหลออกนอกประเทศ มีการลงทุนในพื้นที่ เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการมากขึ้น และรัฐจะมีรายได้จากการจัดเก็บภาษี และรายได้อื่น ๆ ที่เกิดจากสถานบันเทิงแบบครบวงจร

ซึ่งโดยปกติภาษีที่จัดเก็บจากกาสิโนจะมีอัตราที่ค่อนข้างสูง จึงทำให้ภาครัฐมีรายได้ในการพัฒนาประเทศ โดยสามารถสรุปผลกระทบเชิงบวกได้ ดังนี้

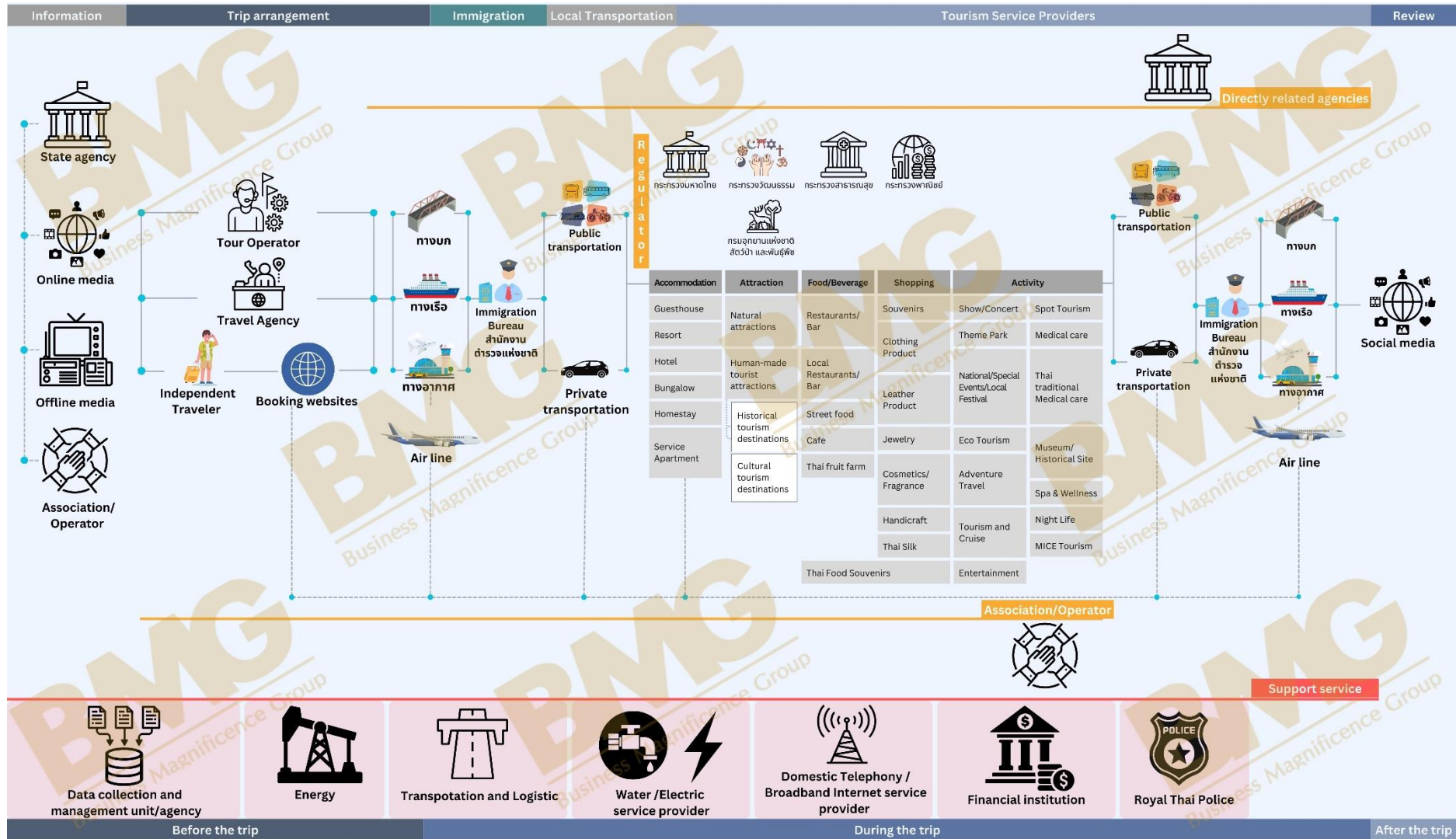
- 1) รัฐสามารถสร้างรายได้จากการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมใบอนุญาตจากธุรกิจสถานบันเทิงแบบครบวงจรและกาสิโน เป็นจำนวนปีละหลายแสนล้านบาท เนื่องจากที่ผ่านมาการตั้งบ่อนกาสิโนเป็นสิ่งที่ต้องห้ามตามกฎหมายภายในประเทศ ทำให้คนไทยต้องเดินทางไปเล่นการพนันที่ถูกกฎหมายยังประเทศอื่น ๆ
- 2) ถ้ารัฐมีการส่งเสริมให้มีสถานบันเทิงแบบครบวงจรและกาสิโนในประเทศไทยให้ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว จะส่งผลให้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวเมืองไทยเพิ่มมากขึ้น รัฐมีรายได้จากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศ รวมถึงรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับภาคการท่องเที่ยวของประชาชน
- 3) หากมีการสร้างสถานบันเทิงแบบครบวงจรและกาสิโนในประเทศ รัฐจะสามารถสร้างงานให้กับประชาชนได้เป็นจำนวนมาก ทั้งแรงงานโดยตรงที่ทำงานในสถานที่ดังกล่าว รวมทั้งแรงงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น ธุรกิจภาคการก่อสร้าง และภาคบริการและอาหารการกิน เป็นต้น
- 4) การลดภาระของเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในการปราบปรามการพนันเถื่อน การช่วยลดปัญหาผู้มีอิทธิพล และลดปัญหาประชาชนนำเงินออกไปเล่นการพนันนอกประเทศ เป็นต้น
- 5) กลุ่มเปราะบางในพื้นที่ที่จะจัดตั้งสถานบันเทิงครบวงจร เช่น กลุ่มเด็กและเยาวชน ในครอบครัวยากจนอาจมีรายได้จากการจ้างงานชั่วคราว (Part-time) หรือกลุ่มผู้สูงอายุและคนพิการ กรณีเป็นสถานบันเทิงขนาดใหญ่ สามารถทำให้เกิดการจ้างงานหรือสร้างอาชีพให้กลุ่มผู้สูงอายุหรือคนพิการ ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ เป็นต้น

2.2 แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply

ในการวิเคราะห์แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์และทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของการท่องเที่ยว เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ณ ปัจจุบัน



ภาพที่ 34 The Supply Chain of foreign tourism



ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)



กลุ่ม	หัวข้อที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
State Agency	1	<p>หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านการท่องเที่ยว โดยมีกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นหน่วยงานที่วิเคราะห์และจัดทำเพื่อกำหนดนโยบาย รวมถึงพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยว กีฬาและนันทนาการ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none">1. ด้านผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ได้แก่ องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) ในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้มีคุณภาพเพื่อให้เกิดการจ้างงาน เพิ่มรายได้แก่ท้องถิ่นและผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว รวมถึงการประสานหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และประชาชนให้เกิดความร่วมมือในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน2. ด้านนักท่องเที่ยว ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว, การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (TCEB) ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่แหล่งท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะกระตุ้นและดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างชาติให้เข้ามาลงทุนหรือท่องเที่ยวในไทย โดยการมีส่งเสริมและพัฒนาก่อการท่องเที่ยวเพื่อพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้นักท่องเที่ยว รวมถึง TCEB ที่เป็นตัวแทนของประเทศในการจัดทำข้อเสนอต่อหน่วยงานต่างประเทศหรือระหว่างประเทศเพื่อขอรับเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมและนิทรรศการ โดยเน้นกลุ่มนักลงทุนต่างชาติและการบริการนักท่องเที่ยวเป็นหลัก	กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน



กลุ่ม	หัวข้อที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Online Media	1	สื่อที่ใช้อินเทอร์เน็ต มีบทบาทในห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยวโดยช่วยในการตลาดและโฆษณาบริการท่องเที่ยว, อำนวยความสะดวกในการจองและซื้อขายบริการ, ให้ข้อมูลและรีวิวที่ช่วยในการตัดสินใจของผู้บริโภค, สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า, และวิเคราะห์แนวโน้มตลาดการใช้ Online Media ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเชื่อมต่อและการจัดการในกระบวนการท่องเที่ยว ทั้งด้านการประชาสัมพันธ์ การบริการลูกค้า และการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด	Tik-Tok, Google, Facebook, Instagram
Offline Media	1	มีบทบาทสำคัญในห่วงโซ่อุปทานของการท่องเที่ยวโดยช่วยในการตลาดและโฆษณาผ่านโปสเตอร์, แผ่นพับ, และสื่อสิ่งพิมพ์อื่น ๆ รวมถึงโทรทัศน์ ซึ่งช่วยสร้างการรับรู้และกระตุ้นความสนใจของนักท่องเที่ยวที่ไม่ใช้สื่อออนไลน์ การนำเสนอข้อมูลที่จับต้องได้และการสร้างประสบการณ์ตรงในงานแสดงสินค้าหรือกิจกรรมส่งเสริมการขาย ยังช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในบริการท่องเที่ยว	อสท., บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน), BEC News
Association and Operator	1	สมาคม และ ผู้ประกอบการ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว องค์กรหรือสมาคม (Association) เช่น สมาคมการท่องเที่ยว ช่วยในการกำหนดมาตรฐาน การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจ รวมถึงการร่วมมือกับภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยว ส่วนผู้ดำเนินการ (Operator) เช่น บริษัทนำเที่ยว โรงแรม และสายการบิน มีบทบาทในการจัดการและให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น การจัดแพ็คเกจทัวร์และการจัดการกิจกรรม การทำงานร่วมกันของทั้งสองฝ่ายช่วยเพิ่มความน่าสนใจและคุณภาพของการท่องเที่ยว เสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยว และสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (TCEB), สมาคมโรงแรมไทย (THA), สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ (สทท)



กลุ่ม	ห่วงโซ่ที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Tour Operator (ผู้ประกอบการ นำเที่ยว)	2	Tour Operator หรือผู้ประกอบการนำเที่ยว หมายถึง บริษัทหรือบุคคลที่รับผิดชอบในการออกแบบ จัดการ และจัดจำหน่ายแพ็คเกจนำเที่ยวที่รวมถึงการเดินทาง ที่พัก การท่องเที่ยว และกิจกรรมต่าง ๆ ตามความต้องการของลูกค้า ผู้ประกอบการทัวร์ทำหน้าที่ในการจัดเตรียมรายละเอียดการเดินทาง การจองบริการต่าง ๆ และการประสานงานกับผู้ให้บริการเพื่อให้การท่องเที่ยวเป็นไปอย่างราบรื่นและตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังรวมถึงการส่งเสริมการขาย การตลาด และการให้บริการหลังการขายเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า	TUI, CWT, Expedia Group, Arrivia, China Tourism Group
Travel Agency (ตัวแทนการ ท่องเที่ยว)	2	Travel Agency หรือ ตัวแทนการท่องเที่ยว หมายถึง บริษัทหรือบุคคลที่ให้บริการในการจัดการและการขายผลิตภัณฑ์และบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ตัวเครื่องบิน ที่พัก และบริการทัวร์ให้กับลูกค้า ตัวแทนการท่องเที่ยวทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการท่องเที่ยว โดยมีบทบาทในการแนะนำ จอง และจัดเตรียมการเดินทางตามความต้องการของลูกค้า รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับปลายทาง การให้คำแนะนำในการวางแผนการเดินทาง และการให้บริการหลังการขาย ตัวแทนการท่องเที่ยวยังช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่สะดวกและประหยัดเวลาในการจัดการการเดินทาง	Luxe, GM Tour & Travel, Aya Thai
Booking Website	2	Booking Website หรือเว็บไซต์การจอง หมายถึง แพลตฟอร์มออนไลน์ที่ให้บริการในการจองและซื้อสินค้าหรือบริการที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ตัวเครื่องบิน โรงแรม รถเช่า และทัวร์ เว็บไซต์เหล่านี้มักมีฟังก์ชันการค้นหาและเปรียบเทียบราคา การเลือกและจองบริการ การชำระเงินออนไลน์	Booking.com, Tripadvisor, Agoda, Traveloka



กลุ่ม	ห่วงโซ่ที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Independent Traveler (นักท่องเที่ยวอิสระ)	2	Independent Traveler หรือ นักท่องเที่ยวอิสระ หมายถึง บุคคลที่วางแผนและจัดการการเดินทางของตนเองโดยไม่พึ่งพาบริการจากบริษัทนำเที่ยว	นักท่องเที่ยวต่างประเทศ ผู้เยี่ยมชมคนไทย
Immigration	3	สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง หมายถึง หน่วยงานรัฐบาลที่รับผิดชอบในการจัดการและควบคุมการเข้าออกของบุคคลในประเทศ ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบเอกสารเดินทาง เช่น พาสปอร์ตและวีซ่า การอนุมัติหรือปฏิเสธการเข้าเมือง การจัดการเรื่องการทำนักระยะสั้นหรือระยะยาว และการบังคับใช้กฎหมายการเข้าเมืองและการออกนอกประเทศ	สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (สตม.)
Public Transport (ขนส่งสาธารณะ)	4	Public Transport หรือ ขนส่งสาธารณะ หมายถึง ระบบการขนส่งที่ให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปเพื่อการเดินทางจากจุดหนึ่งไปยังจุดหนึ่งภายในพื้นที่หรือระหว่างพื้นที่ ระบบขนส่งสาธารณะรวมถึงบริการต่าง ๆ เช่น รถบัส รถไฟ รถราง เรือ และรถไฟฟ้าใต้ดิน	การรถไฟแห่งประเทศไทย, การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.), บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.)
Private Transport (ขนส่งส่วนตัว)	4	Private Transport หรือ ขนส่งส่วนตัว หมายถึง การขนส่งที่เช่ายานพาหนะส่วนบุคคลเพื่อการเดินทาง ซึ่งรวมถึงรถยนต์ส่วนตัว จักรยาน มอเตอร์ไซด์	Hertz, Avis, Chic Car Rent, Thai rent, นครชัยแอร์
Accommodation	5	Accommodation หรือ ที่พัก หมายถึง บริการที่ให้ความสะดวกสบายแก่ผู้เดินทางหรือผู้พักอาศัย โดยมีรูปแบบหลากหลาย เช่น โรงแรม อพาร์ทเมนต์ รีสอร์ท เกสต์เฮาส์ โฮสเทล และบ้านพักตากอากาศ ที่พัก	โรงแรม รีสอร์ท บังกะโล เกสต์เฮาส์ โฮมสเตย์ เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์



กลุ่ม	หัวข้อที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Attraction	5	Attraction หรือ สถานที่ท่องเที่ยว หมายถึง จุดหมายหรือกิจกรรมที่ดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว โดยทั่วไปสถานที่ท่องเที่ยวสามารถแบ่งออกเป็น <ol style="list-style-type: none"> 1. สถานที่ทางธรรมชาติ: ภูเขา ชายหาด อุทยานแห่งชาติ และน้ำตก ซึ่งเสนอประสบการณ์ในการชมวิวกิจกรรมกลางแจ้ง 2. สถานที่ทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม: โบราณสถาน พิพิธภัณฑสถาน วัด และอนุสาวรีย์ ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของพื้นที่ 3. สถานที่บันเทิงและการท่องเที่ยวเชิงพาณิชย์: สวนสนุก ศูนย์การค้า โรงภาพยนตร์ และการแสดง ซึ่งมอบความบันเทิงและกิจกรรมที่หลากหลาย 4. สถานที่ท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์: กิจกรรมที่ให้ประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใคร เช่น การทัวร์รอบเมือง การเดินป่า และการเรียนรู้ทักษะท้องถิ่น 	แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวประเภทประวัติศาสตร์ แหล่งท่องเที่ยวประเภทศิลปวัฒนธรรม
Food/Beverage	5	อาหาร/เครื่องดื่ม หมายถึงบริการและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและการบริโภคอาหารและเครื่องดื่มสำหรับนักท่องเที่ยว บริการเหล่านี้อาจรวมถึงร้านอาหาร คาเฟ่ บาร์ และบริการจัดเลี้ยงที่ให้บริการในสถานที่ท่องเที่ยวหรือที่พักต่าง ๆ	ภัตตาคาร, ร้านอาหารท้องถิ่น Street food (ร้านอาหารที่จำหน่ายในที่สาธารณะ) บาร์ ร้านกาแฟ การท่องเที่ยวสวนผลไม้
Shopping	5	การช้อปปิ้ง หมายถึงกิจกรรมที่นักท่องเที่ยวทำในการซื้อสินค้าและบริการที่มีอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยว ซึ่งอาจรวมถึงร้านค้า ตลาด ห้างสรรพสินค้า และร้านค้าท้องถิ่น	ห้างสรรพสินค้า ตลาดนัด ร้านค้าปลีก ร้านของฝาก ร้านเสื้อผ้า ร้านค้าและตลาดท้องถิ่น, Supermarket
Activity	5	กิจกรรมหมายถึงการกระทำหรือประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมเพื่อสร้างความเพลิดเพลินหรือให้คุณค่าเพิ่มในระหว่างการเดินทาง ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความบันเทิง การเรียนรู้ การผจญภัย และกิจกรรมสันทนาการ เช่น การเข้าชมสถานที่	ธุรกิจกีฬา, ธุรกิจกลางแจ้ง, ธุรกิจสวนสนุก, คอนเสิร์ต, ธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ, ธุรกิจล่องเรือ ธุรกิจเพื่อความบันเทิง, ธุรกิจสปาและสุขภาพ พิพิธภัณฑสถาน



กลุ่ม	หัวข้อที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		ท่องเที่ยว การเข้าร่วมงานเทศกาล การทำกิจกรรมกลางแจ้ง เช่น การเดินป่า หรือการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น	ธุรกิจกลางคืน ธุรกิจนวดแผนไทย ธุรกิจ MICE
Data collection and management unit/agency	6	หน่วยงานหรือหน่วยการจัดการข้อมูล (Data Collection and Management Unit/Agency) หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ และจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น ข้อมูลนักท่องเที่ยว ข้อมูลการจองที่พัก ข้อมูลการขนส่ง และข้อมูลการใช้บริการต่างๆ	กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานสถิติแห่งชาติ สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, กรมการท่องเที่ยว องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Energy	6	หน่วยจัดการด้านพลังงาน (Energy Unit/Agency) คือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการควบคุม และจัดการการใช้พลังงาน โดยมีบทบาทในการพัฒนาและส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการใช้พลังงานจากแหล่งที่ยั่งยืน เช่น พลังงานทดแทน	กระทรวงพลังงาน Thai oil PTT Shell บางจาก GC
Transportation and Logistic	6	หน่วยงานหรือผู้สนับสนุนเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐและเอกชน โดยอำนวยความสะดวกด้านคมนาคมขนส่งและการบริการแก่นักท่องเที่ยวและผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางเรือ และทางอากาศ ซึ่งนักท่องเที่ยวสามารถเดินทางท่องเที่ยวได้อย่างสะดวก ปลอดภัยและหลากหลาย โดยมีการคมนาคมขนส่งที่ทันสมัยรองรับนักท่องเที่ยวทุกรูปแบบ เช่น รถไฟฟ้า MRT รถม. และ บขส.	กระทรวงคมนาคม Bangkok Expressway and Metro การทางพิเศษแห่งประเทศไทย กรมท่าอากาศยาน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

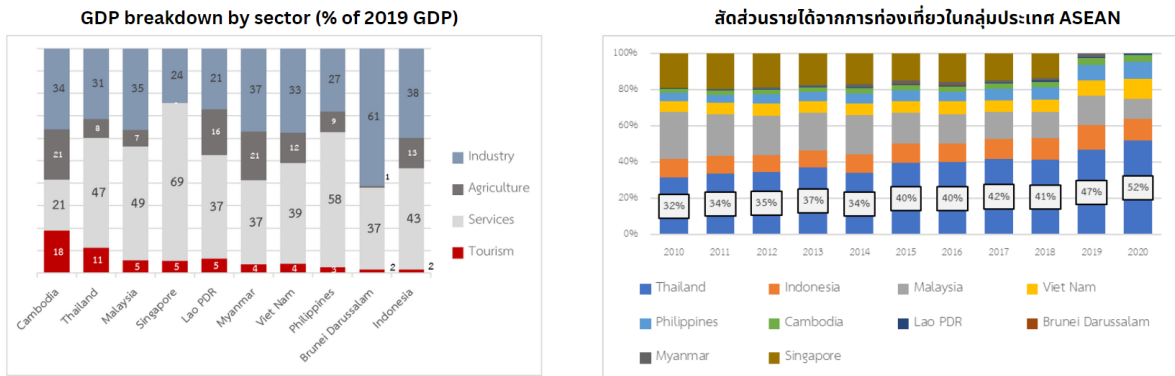


กลุ่ม	ห่วงโซ่ที่	รายละเอียด	ตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Water/Electric service provider	6	ผู้ให้บริการน้ำหรือไฟฟ้า (Water/Electric Service Provider) คือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดหาและให้บริการน้ำและไฟฟ้าแก่ลูกค้า โดยรวมถึงการดูแลระบบการผลิต การจัดส่ง และการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ท่อประปาและสายไฟฟ้า	กระทรวงมหาดไทย การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปานครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
Telecommunication Service Provider	6	ผู้ให้บริการโทรคมนาคม (Telecommunication Service Provider) คือองค์กรหรือบริษัทที่ให้บริการด้านการสื่อสารข้อมูลผ่านระบบโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต และเครือข่ายการสื่อสารอื่น ๆ โดยรวมถึงการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ โทรศัพท์บ้าน อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและบริการข้อมูลต่างๆ	กสทช, True, AIS, 3BB, National Telecom
Financial institution	6	สถาบันการเงิน (Financial Institution) คือองค์กรที่ให้บริการทางการเงินและการธนาคารแก่บุคคลและธุรกิจ รวมถึงการรับฝากเงิน การให้สินเชื่อ การจัดการการลงทุน และการให้บริการทางการเงินอื่นๆ	ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารกสิกร ธนาคารไทยพาณิชย์ True Money wallet Mastercard, VISA
Royal Thai Police	6	Royal Police หรือ ตำรวจแห่งชาติ หมายถึงหน่วยงานที่มีหน้าที่หลักในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงของประชาชน โดยการบังคับใช้กฎหมาย การป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม การจัดการกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการจัดการด้านความปลอดภัยของประชาชน	สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.2.1 สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย (Demand Side Analysis)

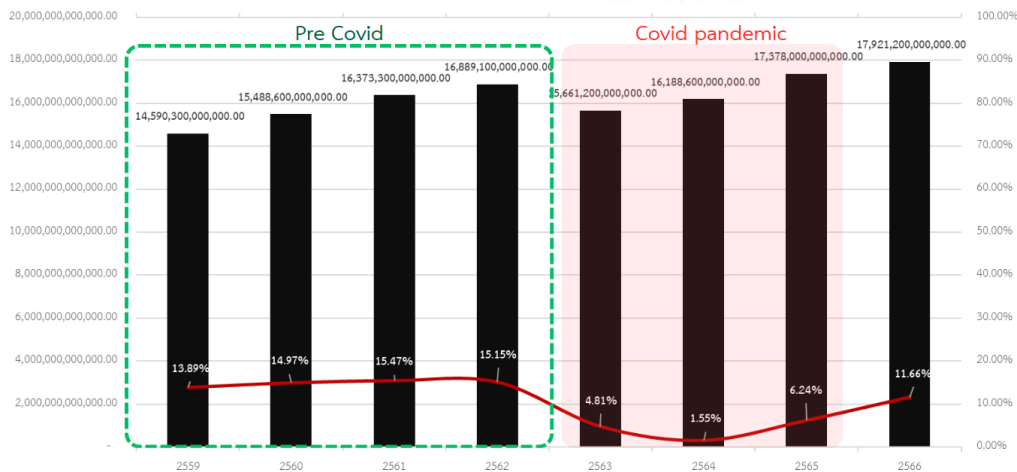
ภาพรวมเศรษฐกิจไทย พบว่า สัดส่วน GDP ของประเทศไทยมีการพึ่งพิงอุตสาหกรรมในภาคบริการ เป็นส่วนมาก ร้อยละ 58 โดยการท่องเที่ยวมีส่วนทั้งหมดร้อยละ 11 ของ GDP ประเทศดังแสดงใน ภาพที่ 35 และภาพที่ 36 โดยในปี 2566 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวอยู่ที่ 1.2 ล้านล้านบาท ซึ่งมีมูลค่าต่ำกว่าปี 2562 (ก่อนการระบาดโควิด 19) อยู่ที่ 2.5 ล้านล้านบาท

ภาพที่ 35 รายละเอียด GDP แยกรายอุตสาหกรรม



ที่มา: ASEANStat

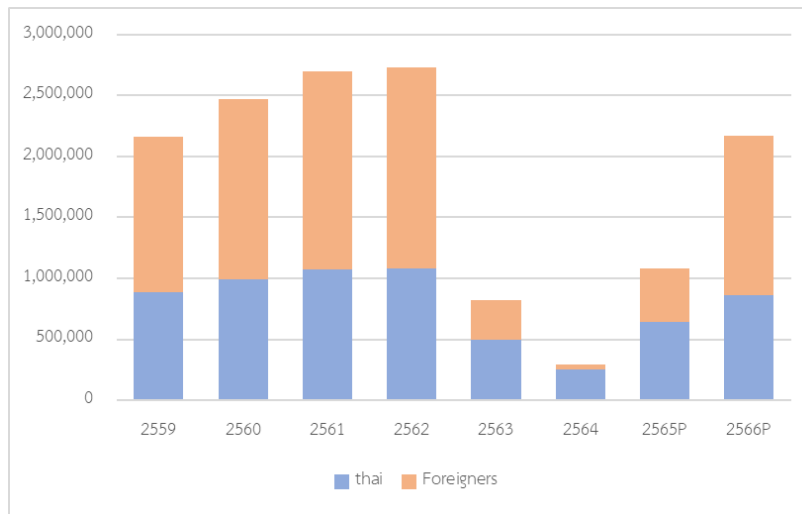
ภาพที่ 36 สัดส่วนรายได้ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย



ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

โดยหากวิเคราะห์ถึงสัดส่วนรายได้ระหว่างชาวไทย และต่างประเทศพบว่ารายได้จากนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติมีสัดส่วนที่เยอะที่สุด โดยค่าเฉลี่ยของสัดส่วนรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติอยู่ที่ร้อยละ 60 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 37

ภาพที่ 37 สัดส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย

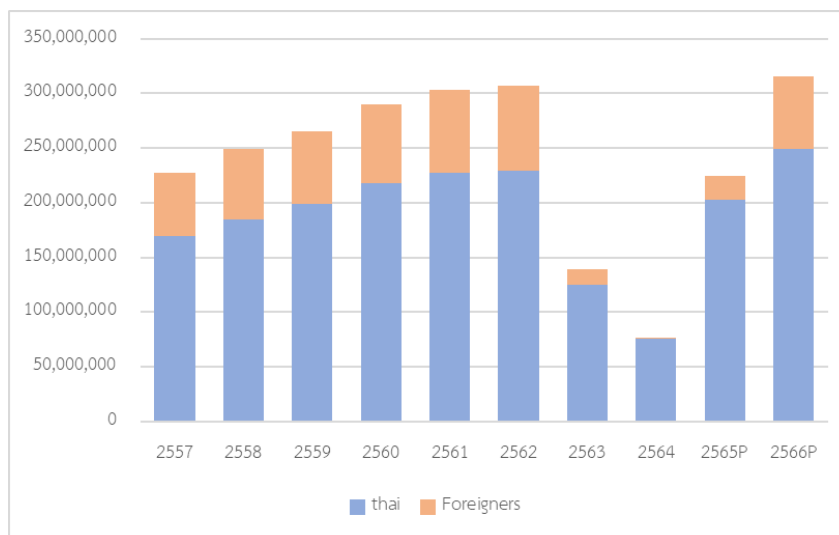


	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565
Thai	41%	40%	40%	40%	61%	87%	59%
Foreigners	59%	60%	60%	60%	39%	13%	41%

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

หากวิเคราะห์ลึกกลงไปในจำนวนผู้เยี่ยมชมทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ พบว่า จำนวนผู้เยี่ยมชมส่วนใหญ่เป็นผู้เยี่ยมชมชาวไทย โดยในช่วงก่อนการแพร่ระบาดโควิด 19 (ปี 2557-2562) ผู้เยี่ยมชมชาวไทยมีสัดส่วนอยู่ที่ร้อยละ 75 จำนวนผู้เยี่ยมชมทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 38

ภาพที่ 38 สัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวของประเทศไทย

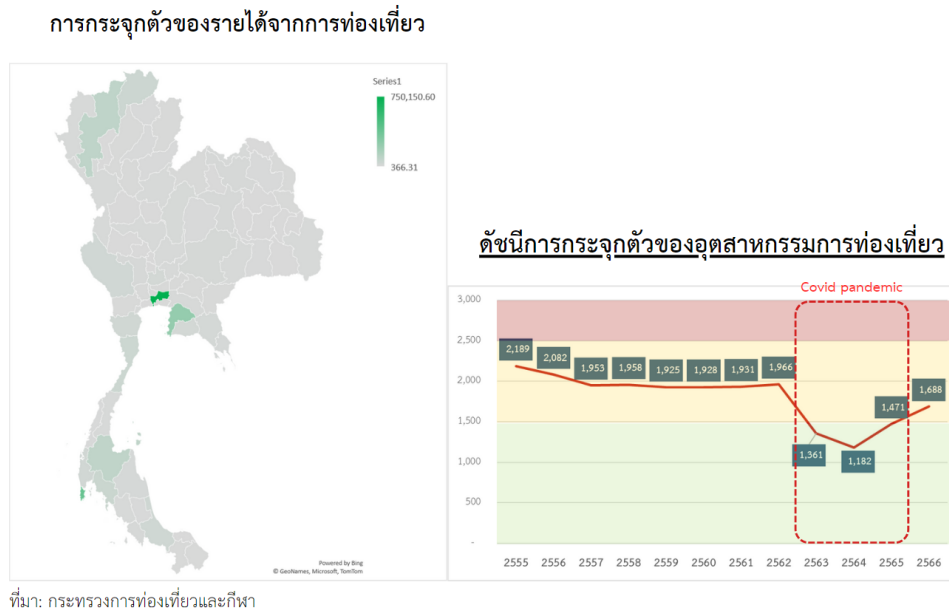


	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565P	2566P
Thai	75%	74%	75%	75%	75%	75%	90%	98%	90%	79%
Foreigners	25%	26%	25%	25%	25%	25%	10%	2%	10%	21%

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

ด้านการกระจายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวในแต่ละจังหวัดโดยใช้เกณฑ์ดัชนี HHI Index⁵ พบว่า ปัจจุบันมีการกระจุกตัวของรายได้อยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มการลดการกระจุกตัวในระดับที่ต่ำ ดังแสดงในภาพที่ 39

ภาพที่ 39 การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยว



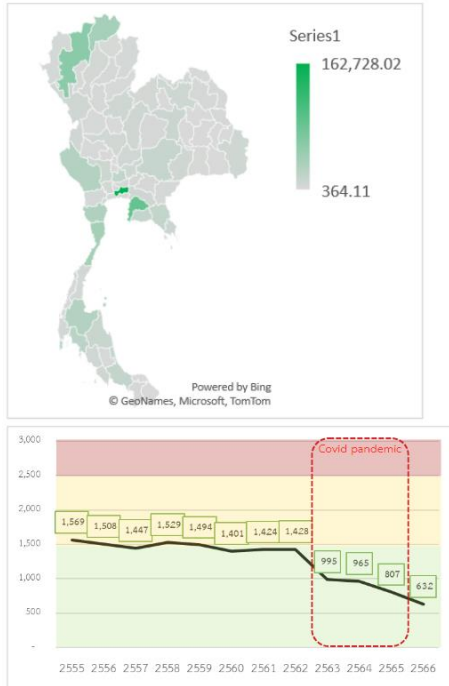
ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีพีริक्षा (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

โดยหากวิเคราะห์แยกออกเป็นรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทย และชาวต่างชาติ พบว่า การกระจุกตัวของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มลดลงไปอยู่ในจุดที่กระจุกตัวต่ำ ซึ่งพบว่า การกระจุกตัวของรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ อยู่ในระดับที่สูง โดยกระจุกตัวอยู่ในเมืองหลัก ดังแสดงในภาพที่ 40

⁵ Herfindahl-Hirschman Index: HHI Index เป็นดัชนีที่ถูกใช้ในการวิเคราะห์การกระจุกตัวของตลาด ซึ่งทำให้มองเห็นระดับความรุนแรงของการแข่งขันในตลาดได้อย่างชัดเจน

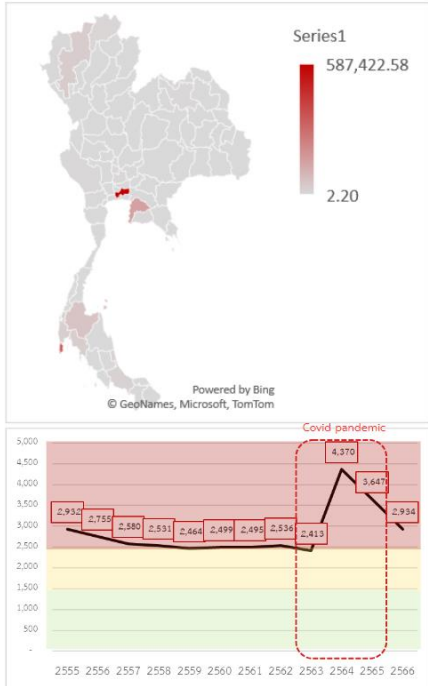
ภาพที่ 40 การกระจุกตัวของรายได้ทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ

การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทย



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวต่างชาติ



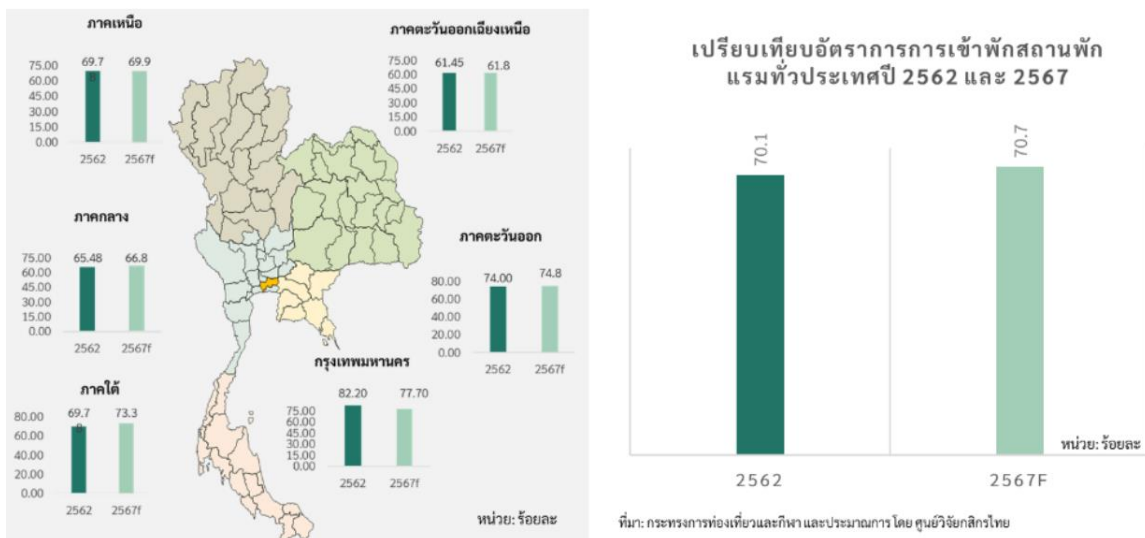
ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

2.2.2 สถานการณ์ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Supply Side Analysis)

2.2.2.1 ธุรกิจโรงแรม

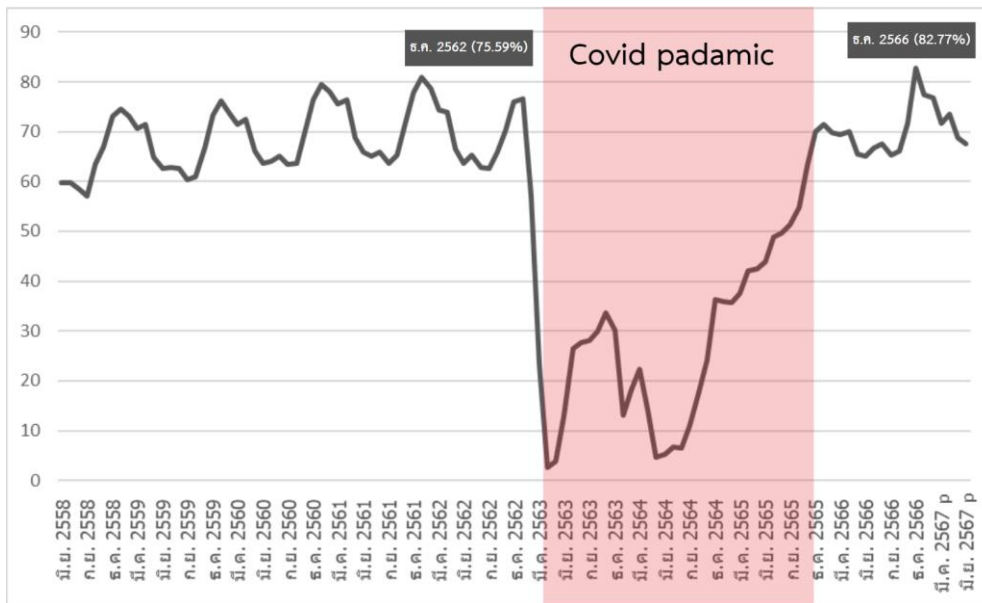
ภาพที่ 41 ข้อมูลอัตราการเข้าพักสถานพักแรมทั่วประเทศ 2562 และ 2567



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และประมาณการโดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

ที่มา: ศูนย์วิจัยกรุงศรี

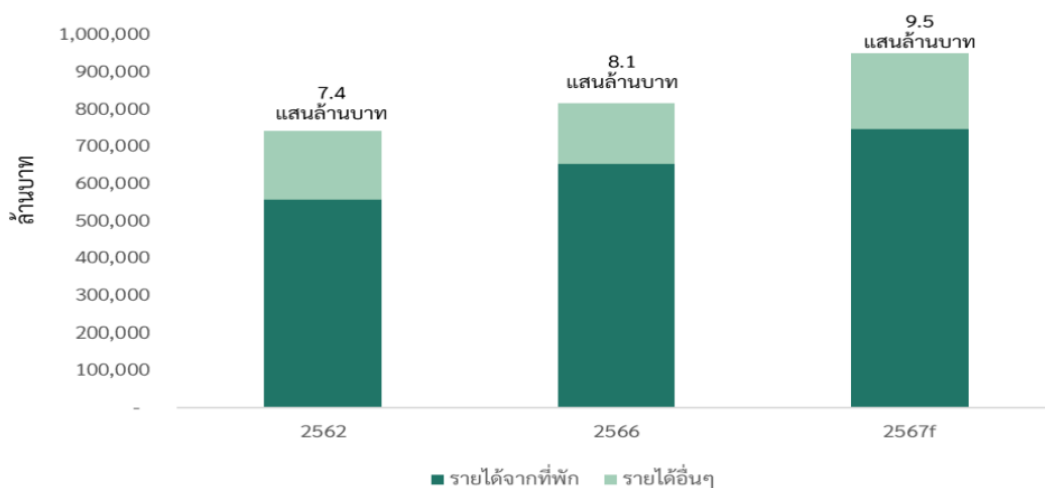
ภาพที่ 42 ข้อมูลอัตราการเข้าพักสถานพักแรมทั่วประเทศ 2558-2567



ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

จากข้อมูลอัตราการเข้าพักสถานพักแรมทั่วประเทศ ดังแสดงในภาพที่ 41 และภาพที่ 42 พบว่า ณ เดือนธันวาคม ปี 2566 มีอัตราการเข้าพักที่สูงกว่าเดือนธันวาคม ปี 2562 ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด 19 แสดงให้เห็นถึงการฟื้นตัวของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยข้อมูลจากศูนย์วิจัยกรุงศรี พบว่า รายได้จากที่พักมีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นจากปี 2562 ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด 19 ดังแสดงในภาพที่ 43

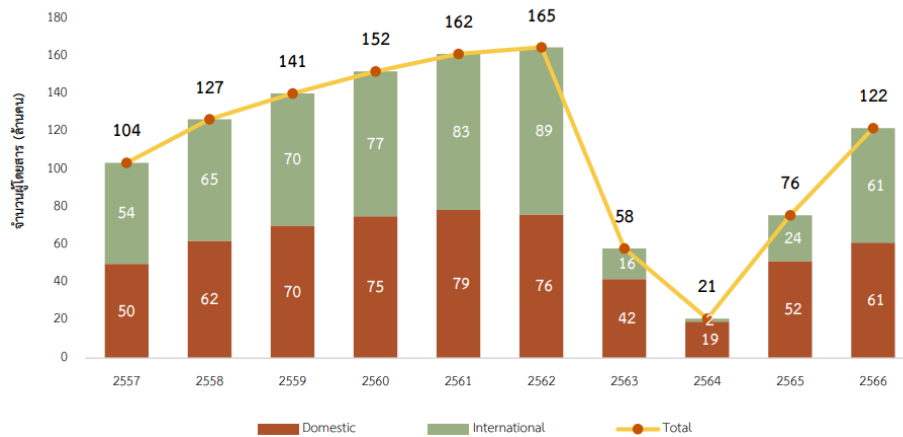
ภาพที่ 43 รายได้จากที่พักปี 2562-2567



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และประมาณการ โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

2.2.2.2 ธุรกิจสายการบิน

ภาพที่ 44 สถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2557-2566)

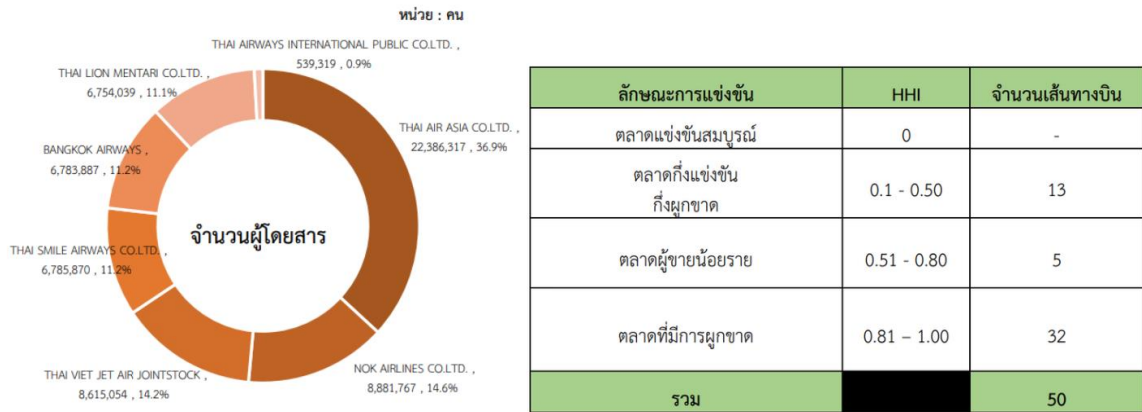


ที่มา: สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

จากข้อมูลสถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2557-2566)⁶ โดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย กล่าวว่า ตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นมา ภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่คลี่คลายส่งผลให้หลายประเทศเริ่มดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ รวมถึงการเปิดประเทศเพื่อรับนักท่องเที่ยว ส่งผลให้ภาคการขนส่งทางอากาศเริ่มฟื้นตัวอย่างชัดเจน โดยในปี 2566 ประเทศไทยมีจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด 122.1 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 61 จากปีที่แล้ว ซึ่งประกอบด้วยผู้โดยสารภายในประเทศ 61.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 19 และผู้โดยสารระหว่างประเทศ 60.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นมากกว่า 3 เท่าจากปีก่อนหน้า การฟื้นตัวนี้เป็นผลมาจากการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจที่มุ่งกระตุ้นการท่องเที่ยวและการเปิดประเทศของจีน ซึ่งเป็นหนึ่งในแหล่งนักท่องเที่ยวหลักของประเทศไทย ทำให้การขนส่งทางอากาศในประเทศไทยกลับมาอยู่ในแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาการฟื้นตัวของจำนวนผู้โดยสารในปี 2566 เทียบกับปี 2562 พบว่าการฟื้นตัวในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 74 โดยการฟื้นตัวของผู้โดยสารภายในประเทศที่ร้อยละ 80.5 และผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ร้อยละ 68.4 เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาด

⁶ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. 2566. สถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2557 - 2566). สืบค้นเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2567 จาก <https://www.caat.or.th/th/archives/82897>

ภาพที่ 45 ส่วนแบ่งการตลาด และลักษณะการแข่งขันของตลาดในเส้นทางบินภายในประเทศ



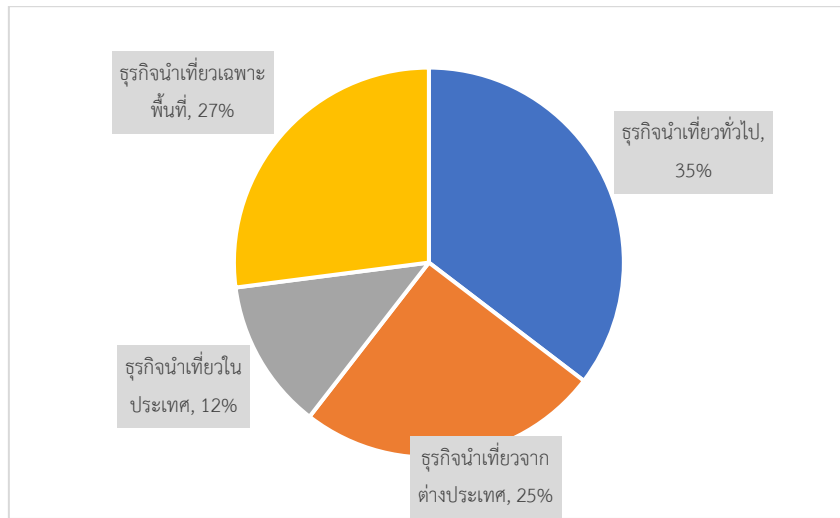
ที่มา: สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

โดยส่วนแบ่งการตลาดในเส้นทางบินภายในประเทศ ณ ปัจจุบัน บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด มีส่วนแบ่งการตลาดมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 36.9 รองลงมาคือ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ร้อยละ 14.6 ซึ่งหากวิเคราะห์ลักษณะการแข่งขันของตลาดในเส้นทางบินภายในประเทศ โดยใช้ดัชนี HHI Index พบว่า ตลาดเส้นทางการบินในประเทศไทยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- 1. ตลาดแข่งขันสมบูรณ์** ซึ่งไม่พบเส้นทางบินที่มีการแข่งขันสมบูรณ์
- 2. ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด** ที่มี 16 เส้นทางบิน โดยมีสายการบินเฉลี่ย 4 สายการบินต่อเส้นทาง เส้นทางบินในกลุ่มนี้มักเป็นเส้นทางสายหลักที่มีจำนวนผู้โดยสารมากกว่า 1 ล้านคนต่อปี
- 3. ตลาดผู้ขายน้อยราย** ที่มี 5 เส้นทางบิน ซึ่งมีสายการบินน้อยให้บริการต่อเส้นทาง เส้นทางบินเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นเส้นทางสายรองที่มีผู้โดยสารระหว่าง 1 แสนถึง 1 ล้านคนต่อปี ข้อจำกัดด้านขีดความสามารถของสนามบินทำให้การเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางเหล่านี้เป็นไปได้ยาก
- 4. ตลาดผูกขาด** ที่มี 32 เส้นทางบิน ซึ่งมีผู้ให้บริการหลักเพียงรายเดียวและมีจำนวนผู้โดยสารน้อยกว่า 1 แสนคนต่อปี เส้นทางในกลุ่มนี้มักเป็นเส้นทางสายย่อยที่มีผู้ให้บริการจำกัดไม่เกิน 3 รายต่อเส้นทาง เนื่องจากการยกเลิกเส้นทางบินหรือได้รับการจัดสรรเวลาบินที่ไม่เป็นที่นิยม

2.2.2.3 ธุรกิจนำเที่ยว

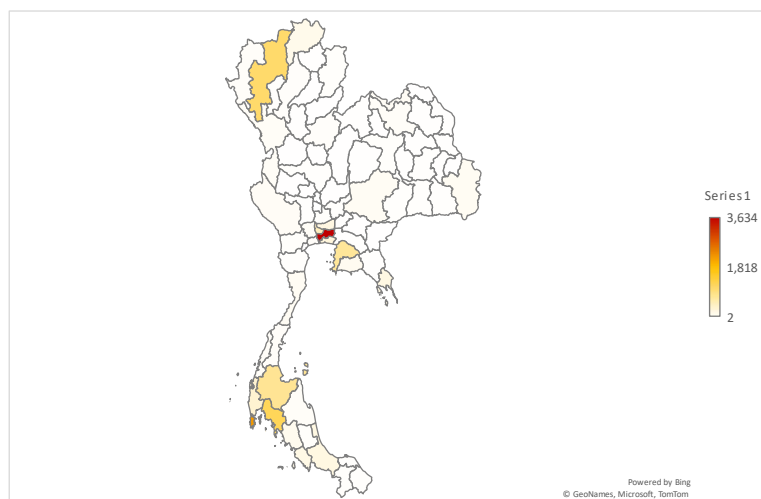
ภาพที่ 46 สัดส่วนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยแยกตามประเภท



ที่มา: กรมการท่องเที่ยว

จากข้อมูลกรมการท่องเที่ยว⁷ ณ ปี 2566 พบว่า ณ ปัจจุบันมีจำนวนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยอยู่ที่ 13,174 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น 1. ธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป จำนวน 4,660 แห่ง (ร้อยละ 35) 2. ธุรกิจนำเที่ยวจากต่างประเทศจำนวน 3,309 แห่ง (ร้อยละ 25) 3. ธุรกิจนำเที่ยวในประเทศ จำนวน 1,642 แห่ง (ร้อยละ 12) 4. ธุรกิจนำเที่ยวเฉพาะพื้นที่ จำนวน 3,563 แห่ง (ร้อยละ 27) ดังแสดงในภาพที่ 46

ภาพที่ 47 การกระจายตัวจำนวนธุรกิจนำเที่ยว



ที่มา: กรมการท่องเที่ยว

⁷ กรมการท่องเที่ยว. 2566. จำนวนธุรกิจนำเที่ยว. สืบค้นเมื่อวันที่ 11 สิงหาคม 2567 จาก <https://gdcatalog.go.th/dataset/gdpublish-dataset-21-0121/resource/6166bbe5-3c16-4b60-8feb-2a16b55450e4>

ตารางที่ 4 10 อันดับแรกจังหวัดที่มีธุรกิจนำเที่ยวมากที่สุดในประเทศไทย

อันดับ	จังหวัด	ธุรกิจนำเที่ยว ทั่วไป	ธุรกิจนำเที่ยว จากต่างประเทศ	ธุรกิจนำเที่ยว ในประเทศ	ธุรกิจนำเที่ยว เฉพาะพื้นที่	รวม	สัดส่วน
1	กรุงเทพฯ	2,408	907	277	42	3,634	28%
2	ภูเก็ต	172	902	343	777	2,194	17%
3	กระบี่	34	172	160	814	1,180	9%
4	เชียงใหม่	234	332	110	374	1,050	8%
5	สุราษฎร์ธานี	32	200	54	477	763	6%
6	ชลบุรี	121	283	132	186	722	5%
7	นนทบุรี	364	51	48	8	471	4%
8	พังงา	18	75	47	189	329	2%
9	สมุทรปราการ	172	54	18	2	246	2%
10	ปทุมธานี	136	43	22	3	204	2%

โดยหากวิเคราะห์ในรายจังหวัด พบว่า กรุงเทพมหานคร มีจำนวนมากที่สุดอยู่ที่ 3,634 แห่ง และส่วนใหญ่เป็นธุรกิจนำเที่ยวทั่วไป ในขณะที่ภูเก็ตและกระบี่อยู่ในอันดับที่สองและสามตามลำดับ ภูเก็ตมีธุรกิจนำเที่ยวรวม 2,194 แห่ง และกระบี่มีจำนวน 1,180 แห่ง ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของจังหวัดเหล่านี้ในฐานะจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวหลักของนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจากการวิเคราะห์ที่ปรึกษามีข้อสังเกตว่า จังหวัดที่มีธุรกิจนำเที่ยวมากที่สุดส่วนใหญ่จะเป็นจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยว เช่น กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวหลักของประเทศ ภูเก็ตและกระบี่ ซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศและในประเทศ เช่นเดียวกัน ชลบุรีและเชียงใหม่ซึ่งมีธุรกิจนำเที่ยวสูง เนื่องจากเป็นจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยว

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.3.1 การวิเคราะห์ 7S

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

ภาพที่ 48 McKinsey's 7S

McKinsey's 7S Framework



ที่มา: Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips (1980)

องค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ได้แก่:

- Strategy (กลยุทธ์): แผนหรือแนวทางที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จระยะยาว
- Structure (โครงสร้างองค์กร): รูปแบบของการจัดระเบียบโครงสร้างองค์กรและการมอบอำนาจหน้าที่
- Skills (ทักษะ): ความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่จำเป็นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
- Staff (บุคลากร): พนักงานที่เป็นทรัพยากรมนุษย์สำคัญขององค์กร การเลือกสรร การพัฒนา และการจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่
- Style (รูปแบบการบริหาร): รูปแบบและวิธีการในการบริหารจัดการและนำทีมของผู้นำในองค์กร
- Systems (ระบบการดำเนินงาน): กระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในองค์กร เช่น ระบบการสื่อสาร การบริหารจัดการทรัพยากร และการทำงานของพนักงาน
- Shared Values (ค่านิยมร่วม): ค่านิยมและเป้าหมายที่องค์กรและพนักงานยึดถือร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร

2.3.1.1 ด้าน Strategy ยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ททท. ประกอบไปด้วย 3 ข้อ โดยแต่ละข้อสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ ได้อย่างครบถ้วน ดังนี้

SO1: “มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน” โดยมีเป้าประสงค์ในการเพิ่มรายได้นักท่องเที่ยวต่อหัว ผนวกกับนักท่องเที่ยวคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (+)

SO2: “สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)” โดยมีเป้าประสงค์ในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและนักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจตลอดการเดินทาง (+)

SO3: “ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล” โดยมีเป้าประสงค์ในการส่งเสริมและยกระดับองค์กร ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน (+)

2.3.1.2 ด้าน Structure โครงสร้างองค์กร

จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของ ททท. มีลักษณะผสมผสานระหว่างการจัดโครงสร้างตามภูมิภาค (Geographical/Area-Based Structure) และการจัดโครงสร้างตามภาระหน้าที่ (Functional Approach)

การจัดโครงสร้างองค์กรในเชิงพื้นที่ (Area Approach) เน้นการดำเนินงานตามภารกิจหลักด้านการส่งเสริมการตลาดของ ททท. แบ่งเป็น

- **ตลาดในประเทศ:** รับผิดชอบ 5 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้และภาคตะวันออก

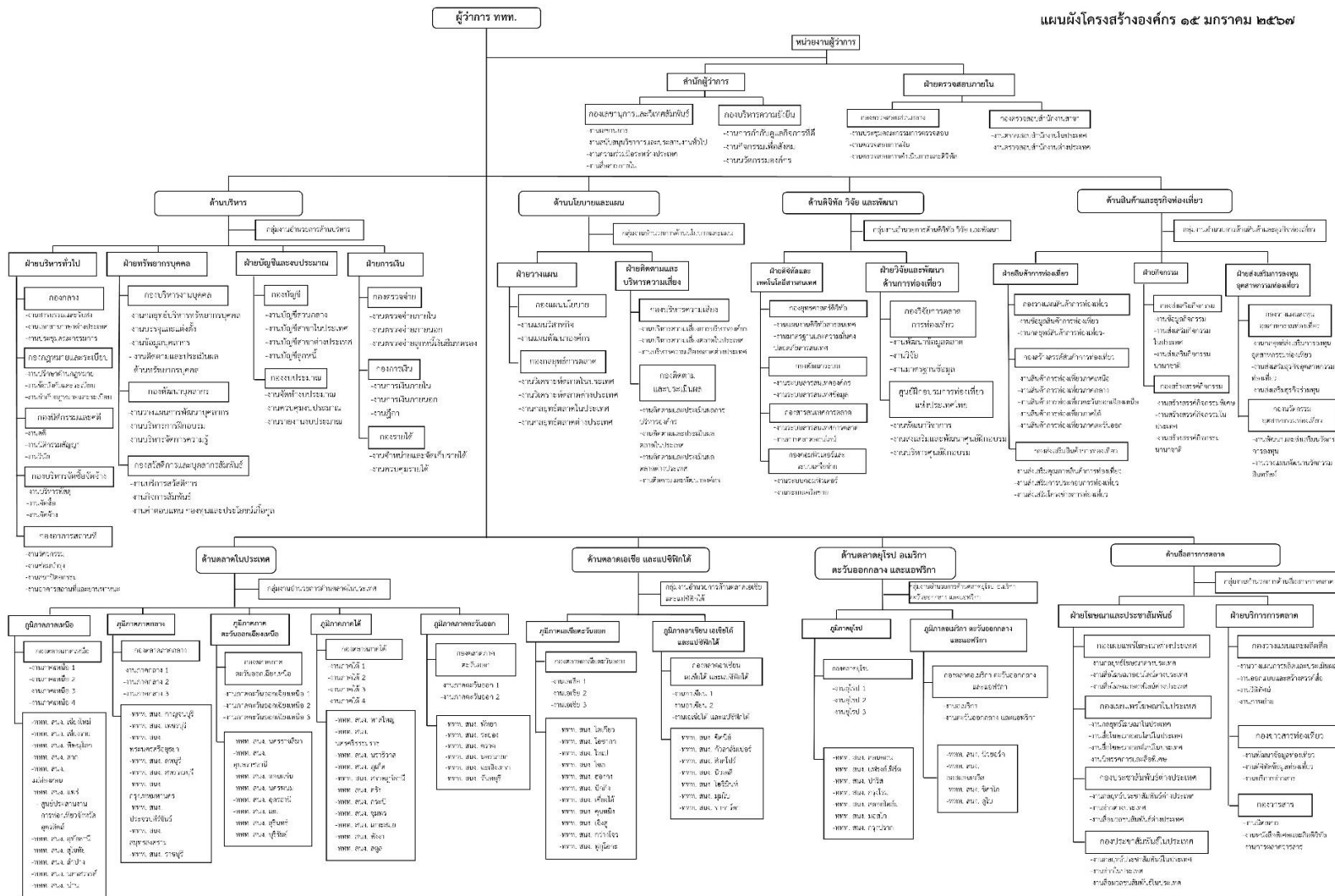
- **ตลาดต่างประเทศ:** รับผิดชอบ 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้และแปซิฟิกใต้ ภูมิภาคเอเชียตะวันออก ภูมิภาคยุโรป และภูมิภาคอเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา

การจัดโครงสร้างองค์กรตามภาระหน้าที่งาน (Functional Approach) ด้วยการแบ่งงานตามภารกิจหลัก คือ ภารกิจด้านการตลาด ภารกิจด้านสื่อสารการตลาด และภารกิจด้านสนับสนุน ได้แก่ ด้านบริหาร ด้านนโยบายและแผน ด้านดิจิทัล วิจัยและพัฒนา และด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว



ภาพที่ 49 โครงสร้างองค์กร ททท.

แผนผังโครงสร้างองค์กร ๑๕ มกราคม ๒๕๖๗



โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม ปี 2567

1) จำนวนสาขา

สำนักงานสาขาในประเทศไทย จำนวน 45 แห่ง ได้แก่

- ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง
- ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง
- ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง
- ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง
- ภูมิภาคภาคตะวันออก 6 แห่ง

สำนักงานสาขาต่างประเทศ จำนวน 29 แห่ง ได้แก่

- ภูมิภาคเอเชียตะวันออก 11 แห่ง
- ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้และแปซิฟิกใต้ 7 แห่ง
- ภูมิภาคยุโรป 7 แห่ง
- ภูมิภาคอเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา 4 แห่ง

ที่มา: ททท.

ททท. มีจำนวนสาขาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมการตลาดและสื่อสารประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย รวมทั้งสิ้นจำนวน 74 แห่ง โดยแบ่งออกเป็น

สำนักงานสาขาในประเทศไทย จำนวน 45 แห่ง ได้แก่

- 1) ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง
- 2) ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง
- 3) ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง
- 4) ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง
- 5) ภูมิภาคภาคตะวันออก 6 แห่ง

และเมื่อเทียบกับ อพท. ที่มี 9 สำนักงานพื้นที่พิเศษ

สำนักงานสาขาต่างประเทศ จำนวน 29 แห่ง ได้แก่

- 1) ภูมิภาคเอเชียตะวันออก 11 แห่ง
- 2) ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้ 7 แห่ง
- 3) ภูมิภาคยุโรป 7 แห่ง
- 4) ภูมิภาคอเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา 4 แห่ง

ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบจำนวนสำนักงานสาขาในต่างประเทศของประเทศคู่แข่ง พบว่า การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มีจำนวนสาขามากที่สุดเมื่อเทียบกับประเทศคู่แข่ง ดังแสดงตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนสำนักงานสาขาในต่างประเทศของประเทศคู่แข่ง

ประเทศ	จำนวนสาขา
ญี่ปุ่น	25
อินเดีย	7
เกาหลีใต้	15
สิงคโปร์	25
ไต้หวัน	17
ฮ่องกง	21
ฟิลิปปินส์	24
มาเลเซีย	34

2) การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

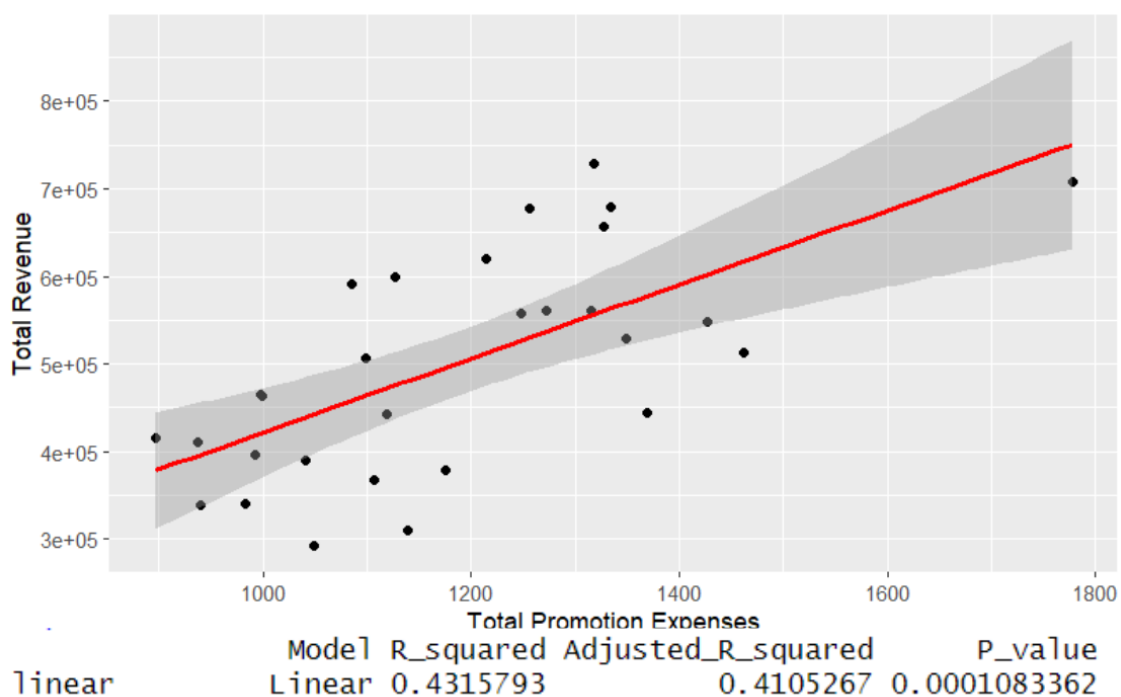
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรภาคเอกชน รวมถึงการร่วมมือกับกลุ่ม Start-up และธุรกิจเกิดใหม่ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในระยะยาว ททท. ได้จัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการติดต่อประสานงานกับพันธมิตรเหล่านี้ ซึ่งทำให้การทำงานร่วมกันในกิจกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างเครือข่ายและการประสานงานนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงาน แต่ยังเสริมสร้างความร่วมมือและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าทางการท่องเที่ยวในพื้นที่ต่าง ๆ อีกทั้งยังส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply) อย่างยั่งยืน

2.3.1.3 ด้าน Skills ทักษะ

1) การส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว

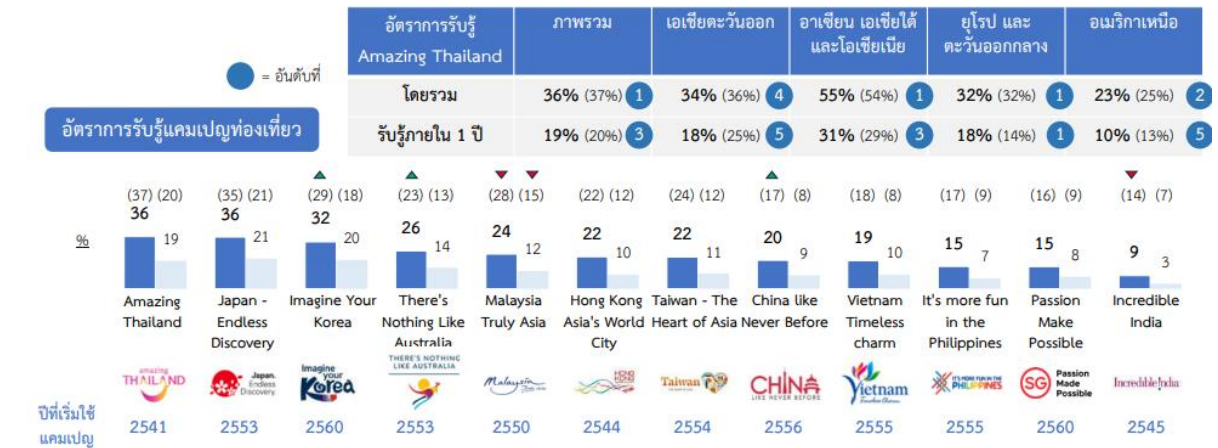
ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้การท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดพบว่า มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดและรายได้จากการท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการค่าใช้จ่ายในด้านการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดสามารถส่งผลบวกต่อรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 50

ภาพที่ 50 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด



ซึ่งสอดคล้องกับรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2566 พบว่า ภาพรวมอัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทย (Amazing Thailand) อยู่อันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ โอเชียเนีย ยุโรป และตะวันออกกลาง อีกทั้งยังเป็นอันดับ 2 ในภูมิภาคอเมริกาเหนือ ในขณะที่ญี่ปุ่น (Japan-Endless Discovery) ซึ่งมีอัตราการรับรู้อยู่ในอันดับ 1 เช่นกัน รองลงมา คือ แคมเปญการท่องเที่ยวของเกาหลีใต้และออสเตรเลีย ดังแสดงในภาพที่ 51

ภาพที่ 51 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ



ที่มา: ททท.

2.3.1.4 ด้าน Staff บุคลากร

ตารางที่ 6 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

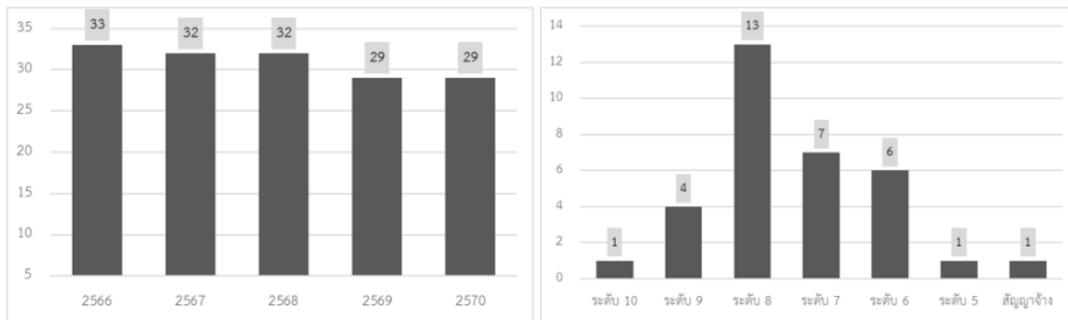
ประเภทบุคลากร	เพศ			ระดับการศึกษา			ระดับตำแหน่ง			
	ชาย	หญิง	รวม	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่าป.ตรี	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้บริหารระดับกลาง	ผู้บริหารระดับต้น	ปฏิบัติการ
พนักงาน	300	669	969	5	546	418	32	149	273	515
ลูกจ้าง ททท.	21	29	50	7	41					

ข้อมูล ณ วันที่ 21 มีนาคม 2567

ณ ปี 2567 พนักงานทั้งหมดมีจำนวน 969 คน โดยแบ่งเป็นชาย 300 คน และหญิง 669 คน ส่วนลูกจ้าง ททท. มีจำนวน 50 คน โดยแบ่งเป็นชาย 21 คน และหญิง 29 คน รวมบุคลากรทั้งสองกลุ่ม มีทั้งหมด 1,019 คน บุคลากร ททท. มีอายุเฉลี่ยที่ 43 ปี ส่วนใหญ่อยู่ใน Generation Y คิดเป็นร้อยละ 45 และ Generation X คิดเป็นร้อยละ 45 ตามลำดับ โดยบุคลากร ททท. มีอายุงานเฉลี่ยที่ 15 ปี 5 เดือน

โดยจากการประมาณจำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2566 -2570 พบว่า ในช่วงระหว่างปี 2566 ถึง 2570 จะมีการเกษียณอายุเฉลี่ยปีละ 30 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับบริหารที่มีตำแหน่งสูงระหว่างระดับ 6 ถึง 8 แสดงในภาพที่ 52 การเกษียณอายุจำนวนมากนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านการสูญเสียความรู้และประสบการณ์ของพนักงานระดับบริหาร ความจำเป็นในการบรรจุและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ และอาจทำให้การดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กรได้รับผลกระทบ

ภาพที่ 52 การคาดการณ์การเกษียณอายุ ปีงบประมาณ 2566-2570



ที่มา: แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567-2570)

2.3.1.5 ด้าน Style รูปแบบการบริหาร

อ้างอิง รายงานผลโครงการเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ปี 2565 และ ปี 2566 (2 ไตรมาส) จากผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ปี 2564 ในปัจจัยผู้นำ และผู้บริหาร มีคะแนนความพึงพอใจอยู่ในช่วงคะแนนระหว่าง 71.7%-73.3% ซึ่งอยู่ในช่วงที่มีแนวโน้มให้มีการพัฒนาดีขึ้นเมื่อเทียบกับการสำรวจปี 2562

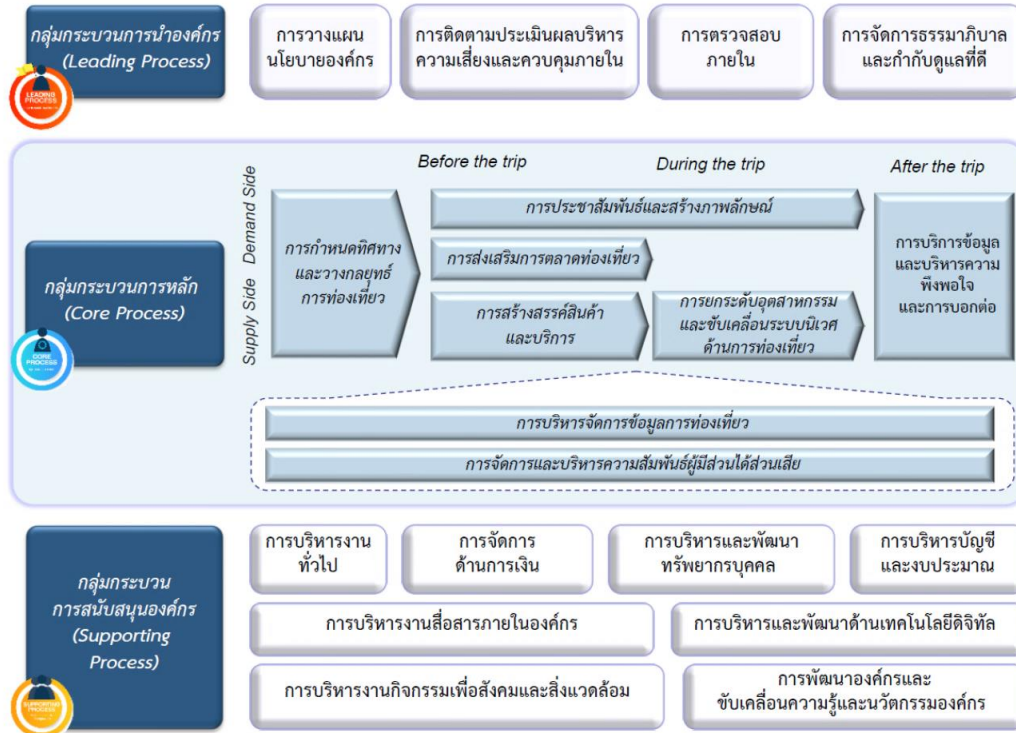
ทั้งนี้ จากประเด็นในรายงานผลโครงการเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรในปัจจุบัน ผู้นำ และผู้บริหาร มีประเด็นรูปแบบการบริหารที่ได้รับการประเมินว่าผู้นำที่เข้าถึงได้ง่าย โดยผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดได้อย่างอิสระ การสนับสนุนดังกล่าวไม่เพียงแต่เพิ่มความมั่นใจให้กับพนักงานในการแสดงศักยภาพ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชามีการปกป้องพนักงานเมื่อเผชิญกับความเสียหายจากการร้องเรียนหรือการตรวจสอบ อีกทั้งยังมีความสามารถในการวางแผนและการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จากที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้บุคลากร ททท. เกิดความไว้วางใจในทักษะและรูปแบบการบริหารและความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (+)

2.3.1.6 ด้าน System การทำงาน

จากทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ในปัจจุบัน (As-Is) ร่วมกับหน่วยงานแผนและนโยบาย หน่วยงานความเสี่ยง และหน่วยงานตรวจสอบภายใน พบว่า ททท. มีเพียงระบบงาน (Work System) และคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instructions (WI)) โดยที่ยังไม่มีกระบวนการทำงาน

(Work Process) เข้ามาเชื่อมระหว่างระบบงาน (Work System) และคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instructions (WI)) ซึ่งรายละเอียดเดิมของระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (As-Is) จะแสดงในภาพที่ 94 (-)

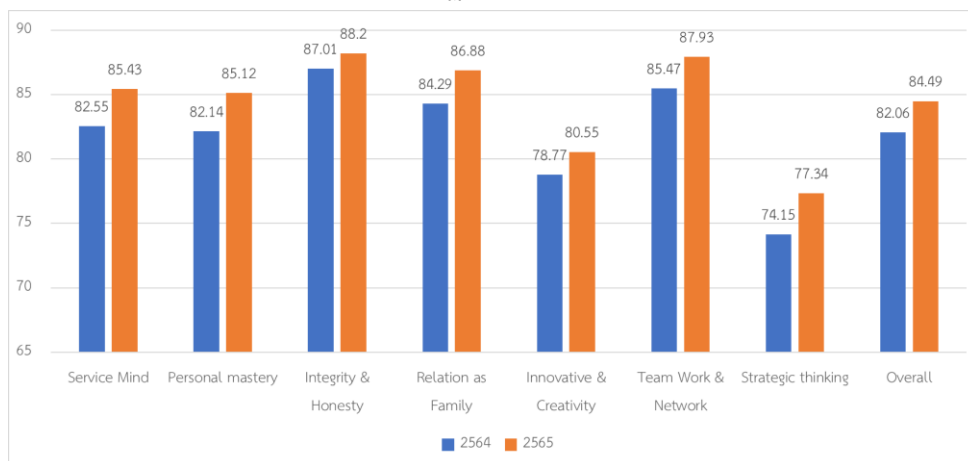
ภาพที่ 53 ระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (As-Is)



ที่มา: แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570)

2.3.1.7 ด้าน Shared Value ค่านิยมร่วม

ภาพที่ 54 เปรียบเทียบผลประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กร ระหว่างปี 2564 และ 2565



ที่มา: ททท.

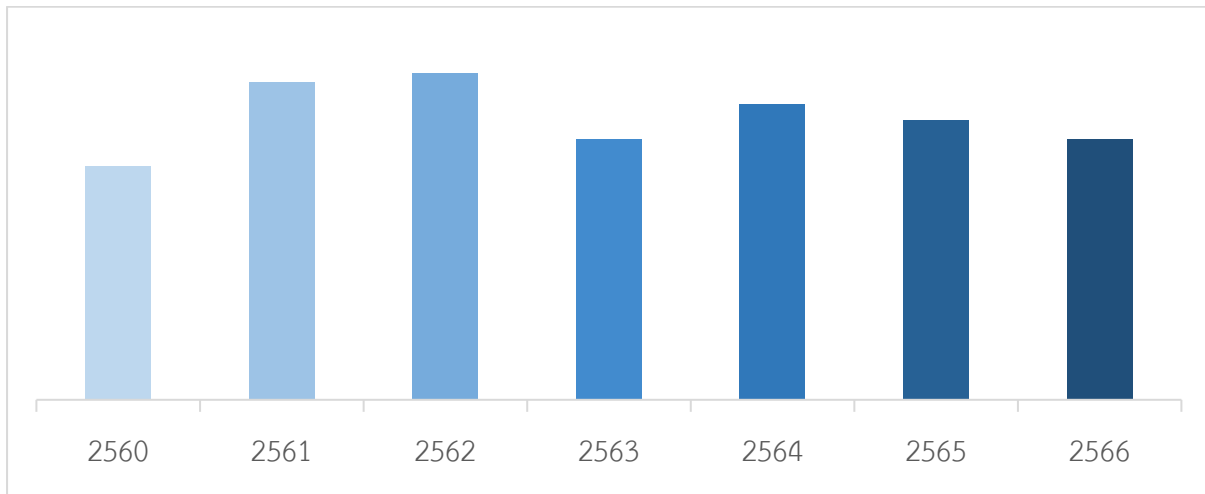
ททท. มีการกำหนดค่านิยม (TAT SPIRITS) ที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้ยึดถือปฏิบัติ จนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นศักยภาพบุคลากรเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่:

- Service Mind เต็มใจให้บริการ: มุ่งมั่นในการให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความประทับใจ และพร้อมรับฟังข้อคิดเห็นเพื่อพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น
- Personal mastery มุ่งมั่นในการเป็นผู้นำ: เป็นผู้นำด้านตลาดการท่องเที่ยวและพัฒนาตนเองให้ทันต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
- Integrity & Honesty ทำงานด้วยความซื่อสัตย์: มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีระเบียบวินัย และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- Relation as Family แสดงความจริงใจและให้เกียรติ: ช่วยเหลือและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แบบพี่น้องบนพื้นฐานของประโยชน์ขององค์กร
- Innovative & Creativity มุ่งมั่นเป็นผู้นำด้านความคิด: กล้าปฏิบัติที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณค่า
- Team Work & Network เชื่อมมั่นในระบบของการทำงานเป็นทีม: พัฒนาเครือข่ายการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- Strategic thinking คิดวิเคราะห์และทำงานอย่างเป็นระบบ: มีกลยุทธ์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

จากผลการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรปี 2565 พบว่าคะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 2.43 พฤติกรรมด้าน “คิดเชิงกลยุทธ์” ยังคงเป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดและลดลงต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี ส่วน “ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์” เป็นพฤติกรรมที่ได้คะแนนต่ำที่สุดรองลงมา ทั้งสองพฤติกรรมนี้มีคะแนนต่ำที่สุดตั้งแต่ปี 2561 นอกจากนี้ พนักงานระดับบริหาร 6-7 และ 8-9 ได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ซึ่งเป็นกลุ่มที่ควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ททท. จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและสื่อสารค่านิยมองค์กรเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในกลุ่มนี้

ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบผลการจัดอันดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กรของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาประจำปีงบประมาณ 2565 พบว่าผู้บังคับบัญชาแสดงค่านิยม "จิตมุ่งบริการ" มากที่สุด รองลงมาคือ "การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย" และ "ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง" ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาแสดงค่านิยม "การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย" "ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง" และ "จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์" มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีความสอดคล้องกันในค่านิยม "ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง" และ "การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย" ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร อย่างไรก็ตาม ค่านิยมที่ต้องได้รับความสำคัญเพิ่มเติมคือ "การคิดเชิงกลยุทธ์" และ "การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์" เนื่องจากมีผลประเมินต่ำสุดในทั้งสองกลุ่ม

2.4 ผลการดำเนินงานของ ททท.



ตารางที่ 7 ผลประเมินองค์กร ย้อนหลัง 7 ปี

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	2560	2561	2562
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	N/A	5.0000	5.0000
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	3.2426	4.3629	4.3613
3. การบริหารจัดการองค์กร/กระบวนการ	3.1307	3.5204	4.3204
คะแนนรวม	3.2035	4.3640	4.4829

เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	2563*	2564	2565	2566
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	3.9982	4.9288	4.2262	3.3217
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	2.8286	3.9062	4.8333	4.7424
3. Core Business Enablers (รวม Handicap)	3.9654	3.6225	3.1364	2.7950
คะแนนก่อนรวม Handicap	(2.0367)	(2.1760)	(2.1720)	(2.3128)
คะแนนรวม	3.5757	4.0607	3.8474	3.5798

หมายเหตุ : *ปีงบประมาณ 2560 - 2562 การประเมินข้อ 3 การบริหารจัดการองค์กร/กระบวนการ สคร. ใช้เกณฑ์ SEPA และตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นไป สคร. เปลี่ยนเป็น Core Business Enablers

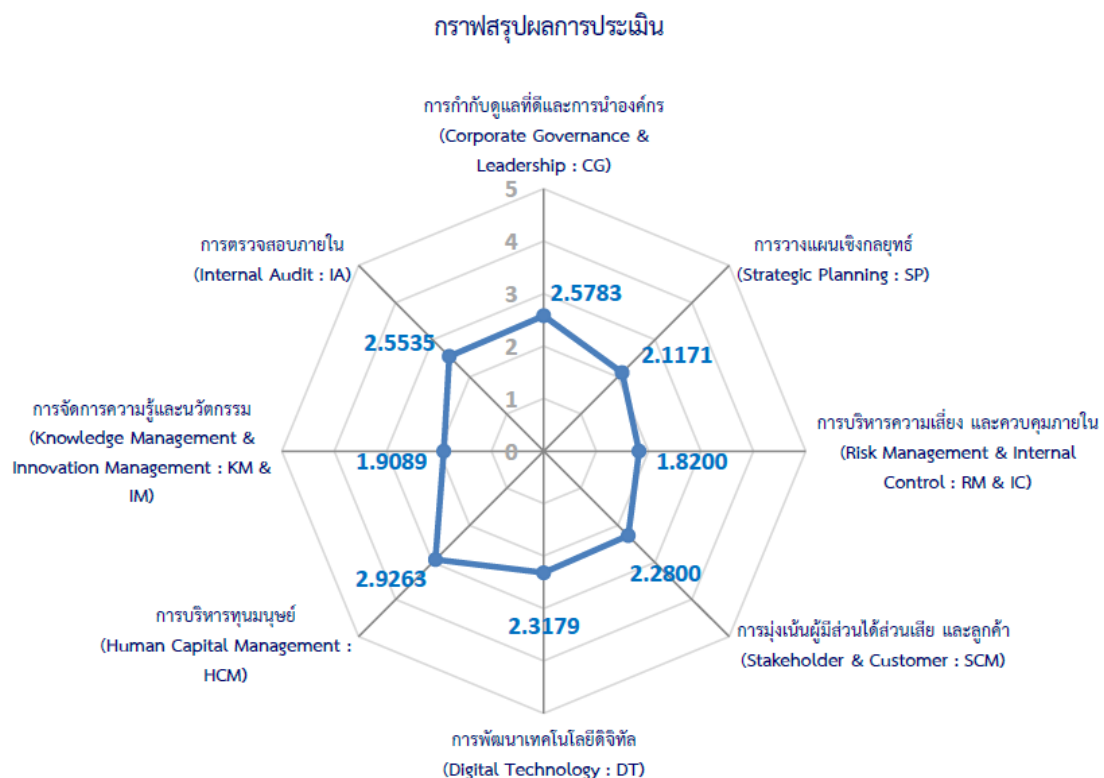
ที่มา: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ ททท. ปีงบประมาณ 2560-2566 (ปรับปรุงข้อมูล ณ วันที่ 3 กันยายน 2567)

ในปีงบประมาณ 2566 ททท. มีผลการประเมินองค์กรในภาพรวม เท่ากับ **3.5798** คะแนน จากคะแนนเต็ม 5.0000 คะแนน โดยแบ่งคะแนนเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 3.3217 คะแนน 2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 4.7424 คะแนน และ 3) Core Business Enablers (รวม Handicap) 2.7950 คะแนน

สำหรับการประเมิน Core Business Enablers ของ ททท. ปีงบประมาณ 2566 มีผลการประเมินรายหัวข้อ ดังนี้

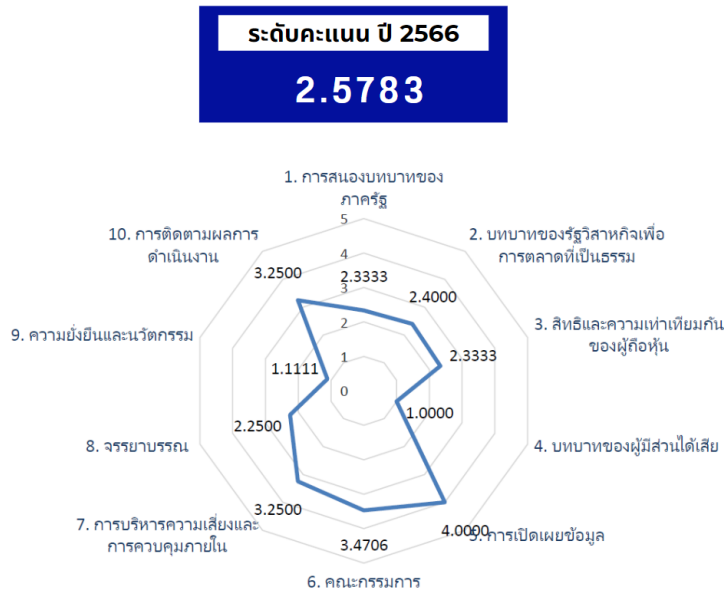
หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.5783
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)	2.1171
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)	1.8200
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer: SCM)	2.2800
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)	2.3179
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	2.9263
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)	1.9089
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)	2.5535

ภาพที่ 55 ผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ส่วน Core Business Enablers ในปี 2566



2.4.1 ผลการดำเนินงานของ ททท. ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG)

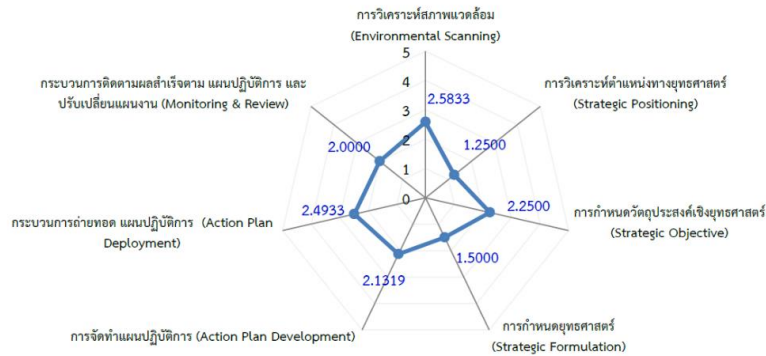


ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สทส.)

- ควรนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กรทั้งหมดตามเกณฑ์ SE-AM ที่ได้กำหนดไว้นำมาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริง (Deploy) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน
- ควรจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วน เพื่อสามารถใช้ติดตามผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของแผนงานได้อย่างชัดเจน
- ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรม ซึ่งคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอทั้งปี โดยทุกกิจกรรมที่จัดตั้งสามารถเชื่อมโยงกับพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดในคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณของรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจน
- ควรนำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม และด้านการพัฒนาความยั่งยืนที่ได้กำหนดไว้นำมาปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน เพื่อแสดงให้เห็นถึงการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริง (Deploy) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)

ระดับคะแนน ปี 2566
2.1171



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สคส.)

- การแสดงถึงการนำข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fact Based) ไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง อธิบายถึงข้อมูลประกอบในแต่ละ SWOT รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กรได้อย่างชัดเจน

- การกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ยังไม่แสดงถึงการถ่ายทอดไปสู่เป้าหมายระดับองค์กรที่มีความชัดเจนในการถ่ายทอดสู่การประเมินประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่อไป

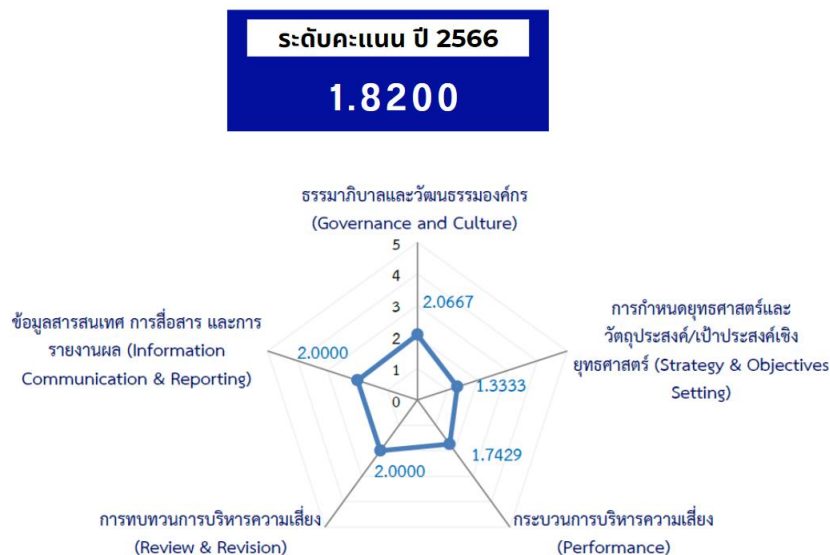
- การจัดทำ Scenario Planning ทางเลือกของยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 สมมติฐาน ได้แก่ 1) สมมติฐานสำหรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 2) สมมติฐานสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศ และ 3) สมมติฐานสำหรับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ยังไม่ได้แสดงถึงการวิเคราะห์ในผลประกอบการของ ททท. เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ที่บรรลุในระดับ Best Case อย่างชัดเจน

- การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของ Business Model ยังไม่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของ Key Activity เพื่อรองรับการบรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ใน 3 ระยะ รวมถึงไม่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการที่ระบุในมุมมองรายได้และค่าใช้จ่ายกับ Business Model ที่กำหนด

- มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน

- การจัดทำแผนปฏิบัติการควรมีการกำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือได้ครบทุกแผนปฏิบัติการ
- การรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กร และจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากร ต้องสามารถแสดงได้ถึงเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล
- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงสำรวจการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เป็นชัดเจน
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมิใช่ทางการเงิน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องสามารถแสดงความสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (RM & IC)



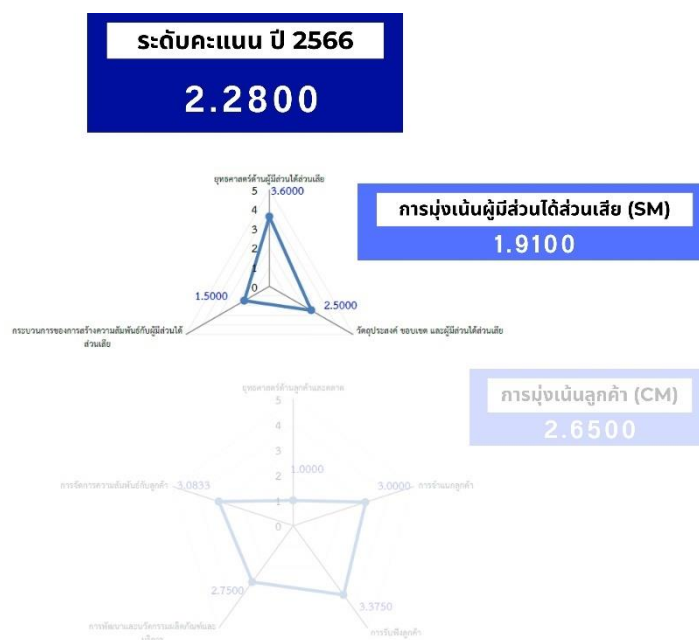
ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สคส.)

- การวิเคราะห์ Value Enhancement ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร (Value Driver) ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และมีใช้ทางการเงิน โดยในรายละเอียดการดำเนินงานจะต้องมีการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ของแต่ละปัจจัย (Driver) และวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของ Driver ที่มีผลการวิเคราะห์ Sensitivity สูง อย่างครบถ้วน ซึ่งในกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการคำนึงถึงความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายในผ่านการวิเคราะห์ Strategic Improvement Plan (SIP) ของ Driver นั้นๆ ว่ามีความเพียงพอหรือไม่ ในกรณีที่ไม่มีเพียงพอจะต้องมีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้ จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ Driver นั้นๆ ว่ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีหรือไม่และสอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของ Driver ได้อย่างชัดเจน

- กระบวนการในการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ที่ต้องแสดงถึงกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของแต่ละสายงานที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แผนงานที่สำคัญของสายงาน มิใช่เพียงแค่ปัจจัยเสี่ยงที่ถ่ายทอดจากองค์กรเท่านั้น รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การประเมินระดับความรุนแรง และการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกินระดับความรุนแรงที่กำหนดไว้ โดยต้องสามารถสรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบทุกสายงาน

- การสำรวจความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งการสำรวจความเพียงพอของช่องทางการสื่อสารที่ครอบคลุมพนักงานทุกระดับ โดยการสำรวจความตระหนักและทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต้องสอดคล้องตามพฤติกรรมความเสี่ยงที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ควรทำการพัฒนาและปรับปรุงเนื้อหาที่เหมาะสมกับแต่ละช่องทางที่ได้วิเคราะห์ไว้ตามผลการสำรวจ

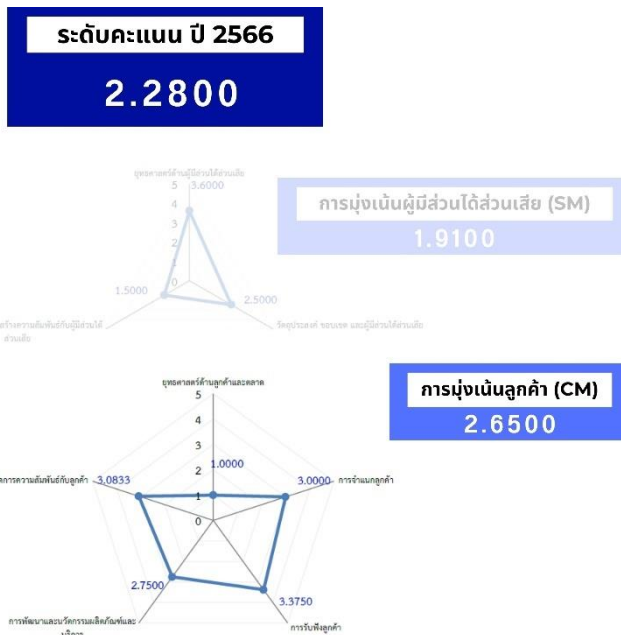
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (SCM)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สท.)

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงาน เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์ Value Chain หรือรายละเอียดงาน (Job Description) ของแต่ละส่วนงานเพื่อกำหนด 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และ 4) ประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อแต่ละส่วนงาน โดยการกำหนดข้อมูลทั้ง 4 หัวข้อดังกล่าวให้ครบถ้วนทุกส่วนงานขององค์กรและนำข้อมูลจากทุกส่วนงาน มาหารือร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ เพื่อจัดทำนโยบายด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ

- การจัดทำแนวทางเพื่อกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) ของแต่ละส่วนงาน และดำเนินการสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้แต่ละส่วนงานวิเคราะห์การกำหนดระดับที่คาดหวัง (Levels) และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (Methods) เพื่อใช้สำหรับจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละส่วนงาน และดำเนินการวิเคราะห์รวบรวมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่คล้ายคลึงกันของแต่ละส่วนงาน เพื่อจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี โดยทุกส่วนงานจะต้องมีบทบาทเป็นผู้รับผิดชอบหลักหรือรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วนทุกส่วนงาน



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สทส.)

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว โดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าผลิตภัณฑ์ และตลาดของรัฐวิสาหกิจ และวิเคราะห์ SWOT และนำ SWOT OT มาวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้า จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และจัดทำกลยุทธ์และ

แผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์ Customer Journey ของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่รัฐวิสาหกิจจำแนกไว้ เพื่อศึกษาจุด Touch Point ระหว่างลูกค้าและรัฐวิสาหกิจ และกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าให้ครบถ้วนตาม Touch Point ที่สำคัญระหว่างลูกค้าและรัฐวิสาหกิจ รวมถึงการจัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูลเสียงของลูกค้าแต่ละช่องทาง และกำหนดผู้รับผิดชอบและความถี่ในการรวบรวมเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าของรัฐวิสาหกิจ

- การกำหนดขั้นตอนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และจัดทำแบบฟอร์มที่เป็นมาตรฐานเพื่อจัดทำแผนงานโครงการของการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการด้านลูกค้าประจำปี ทั้งรายละเอียดของแผนงานโครงการจะต้องมีขั้นตอนที่ผ่านการมีส่วนร่วมของลูกค้า โดยทุกแผนงานโครงการจะต้องมีขั้นตอนของการทวนสอบว่าแผนงานโครงการนั้นสามารถตอบสนองเสียงของลูกค้าที่คาดหวัง มีขั้นตอนการทดสอบลูกค้าเพื่อปรับปรุงแผนงานโครงการให้มีความเหมาะสมกับลูกค้าที่แท้จริง และตรวจสอบรับรองผลก่อนส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือให้ลูกค้าได้รับบริการ

ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สส.)

- ควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business architecture Data architecture Application architecture Infrastructure architecture Security architecture และภาพในอนาคต ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) รวมถึงการกำหนดกรอบ/แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลและการกำหนดแนวทางการ

ประเมินประสิทธิผล/ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร และควรมีรายละเอียดของผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร

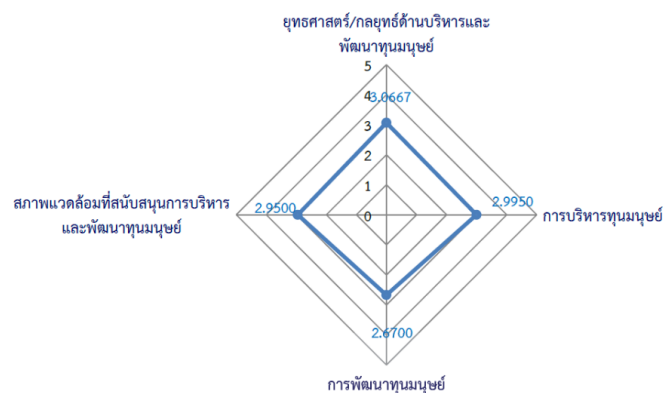
- การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ควรให้ความสำคัญกับความเสถียรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ และควรมีแนวทางในการรับมือภัยคุกคามทั้งในเชิงของภายในองค์กร รวมไปถึงผู้ใช้บริการภายนอก รวมถึงต้องคำนึงถึงการดำเนินการประกอบธุรกิจหรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

- การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ควรมีแนวทางในการกำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติในการจัดสรร/บริหารขีดความสามารถทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด พร้อมทั้งการประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆ

ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

ระดับคะแนน ปี 2566

2.9263



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ปีงบประมาณ 2566 (สอ.)

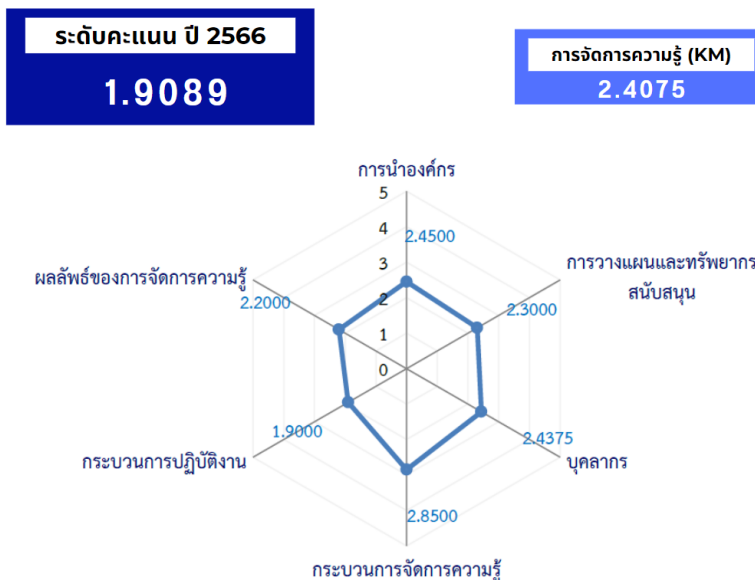
- การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ ต้องให้แตกต่างกับการดำเนินงานตามปกติ (Routine operation) โดยให้มีความเป็นกลยุทธ์ที่สะท้อนถึงวิธีการ รูปแบบ เทคนิคการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น หรือมีประสิทธิภาพดีขึ้น และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันหรือการทำธุรกิจขององค์กรได้ ต้องมีการบูรณาการระหว่างแผนวิสาหกิจหรือแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนแม่บทในระดับเดียวกันตาม Enablers ซึ่งการบูรณาการที่สมบูรณ์ไม่ได้หมายถึงการแสดงให้เห็นความเชื่อมโยงเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิสูจน์ให้เห็นว่ามีการร่วมกันดำเนินงานในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผน

ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมถึงการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกันและกัน หรือร่วมกันปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดศักยภาพ และคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่สายงานและองค์กร

- การกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ควรมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ระดับต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับกับยุทธศาสตร์องค์กร ภาระงาน มาตรฐานงานของสายงานและตำแหน่งงาน และใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลการประเมินมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร/ ทีมงาน /สายงาน รวมถึงควรกำหนดให้มีกลไกเพื่อใช้ในการสนับสนุน ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี

- ควรมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ พัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร

ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปี 2566 (สคส.)

- ควรกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ถึงวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ รวมถึงผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหารในระดับกลาง และระดับต้น ต้องแสดงให้เห็นถึงการริเริ่ม และขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

- ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ แรงจูงใจ ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

รวมถึงการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง และการยกย่องชมเชยต่อสาธารณชนให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ อีกทั้งต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และต้องมีการประเมินและปรับปรุงการสร้างความแข็งแกร่งใจ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายในการประเมินเพื่อนำมาสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน

- ควรมีการออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 7 ขั้นตอนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยมีการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับ รวมถึงมีการดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงในทุกขั้นตอน และมีการกำหนดรอบระยะเวลาในการรายงานผลลัพธ์ที่ชัดเจน ทั้งนี้ ต้องมีการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime Anywhere Any devices)

ระดับคะแนน ปี 2566

1.9089

การจัดการนวัตกรรม (IM)

1.5765



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สคส.)

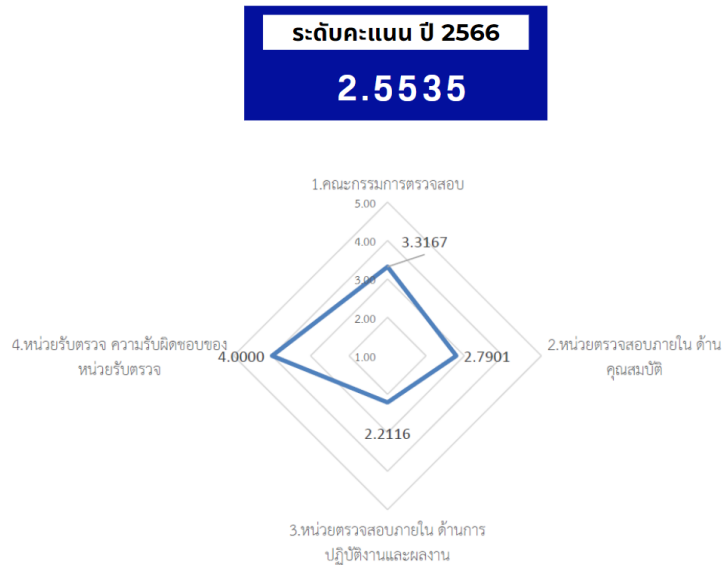
- ควรมีการทบทวนหลักเกณฑ์การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมตัวชี้วัดที่สำคัญของระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Process) ที่ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท.

- ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา/ คู่แข่ง / คู่เทียบ และ/ หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- ควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมคำอธิบายความสัมพันธ์และระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จให้ชัดเจน

- ควรมีการวิเคราะห์และทบทวนทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ และการวิเคราะห์ Training Need สำหรับคณะทำงานฯ เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปีที่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรดังกล่าว เพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร

ด้านการตรวจสอบภายใน (IA)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2566 (สคส.)

- คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของหน่วยงานกำกับ เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงเจ้าสังกัด เป็นต้น เพื่อช่วยให้กระบวนการทำงานต่างๆ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

- หน่วยตรวจสอบภายใน ควรจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) ของกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนจากกระบวนการทำงานของหน่วยตรวจสอบอย่างครบถ้วน เพื่อกำหนดจุดเสี่ยงและจุดควบคุมสำหรับการกำหนดแนวทางการตรวจสอบ หน่วยตรวจสอบภายใน

- ควรจัดทำฐานข้อมูลการเกิดทุจริตทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่งด้านทุจริตสำหรับการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ และการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม

2.4.2 ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ

		2564	2565	2566
อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยว ชาวต่างประเทศสูงสุด (อันดับ)	เป้า	1 ใน 5	1 ใน 5	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา
	ผล	28	17	16
อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	เป้า	-45.10%	185.90%	-10.80%
	ผล	-39.39%	168.34%	8.41%
คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (คะแนน)	เป้า	ไม่ต่ำกว่า3.95	ไม่ต่ำกว่า4.0607	ไม่ต่ำกว่า3.8474
	ผล	4.0607	3.8474	3.5798

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ พบว่า

อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศสูงสุด:

เป้าหมาย: อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา (ปี 2565 อันดับ 17)

ผลลัพธ์: ไทยอยู่ในอันดับที่ 16

สรุป: ทำได้ตามเป้าหมาย

อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย:

เป้าหมาย: ลดลง 10.80%

ผลลัพธ์: กลับเพิ่มขึ้น 8.41%

สรุป: ทำได้ตามเป้าหมาย

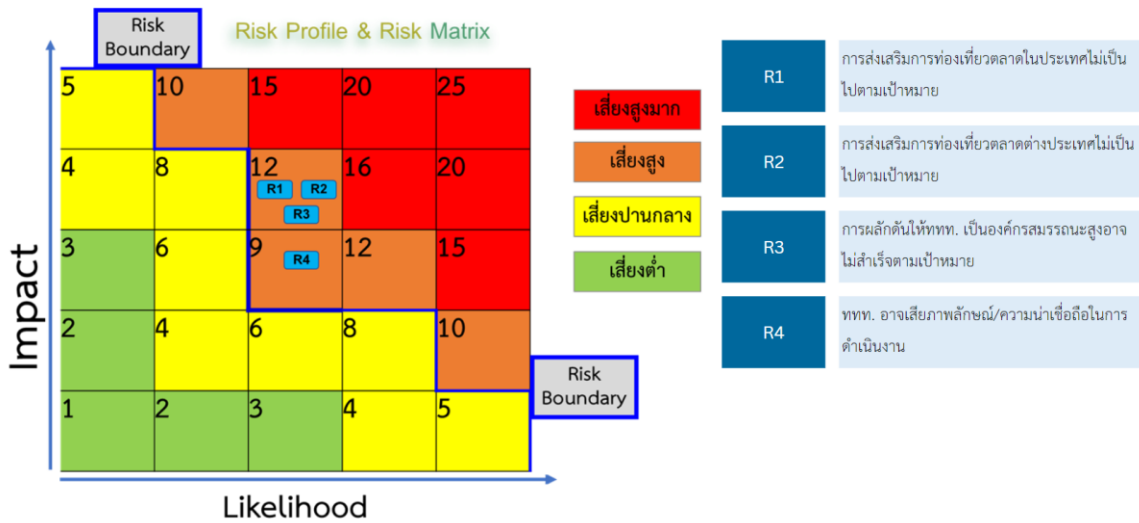
คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ:

เป้าหมาย: ไม่ต่ำกว่า 3.8474

ผลลัพธ์: ได้ 3.5798

สรุป: ไม่ได้ตามเป้าหมาย

2.4.3 ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.



ตารางที่ 8 แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	มาตรการบริหารความเสี่ยง
การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดในประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง	<ul style="list-style-type: none"> การขยายความร่วมมือกับสายการบิน: การผลักดันในระดับนโยบายเพื่อเพิ่มเส้นทางการบิน ความถี่ของเที่ยวบิน และจำนวนพันธมิตรกับสายการบินในประเทศ เพื่อแก้ไขปัญหาระยะยาวร่วมกันและสนับสนุนการท่องเที่ยวภายในประเทศ การสำรวจผลกระทบจากราคาค่าบัตรโดยสาร: การจัดทำข้อมูลและผลสำรวจพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่ได้รับผลกระทบจากราคาค่าบัตรโดยสาร โดยจะมีการเพิ่มข้อคำถามในโครงการสำรวจพฤติกรรมการเดินทางปี 2568 และการวิเคราะห์ผลกระทบที่มีต่อการเดินทางท่องเที่ยวโดยกองตลาดในประเทศ 5 ภูมิภาคจะสนับสนุนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูล Seat Capacity เพื่อจัดทำกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว การบูรณาการแลกเปลี่ยนข้อมูล: สำนักงานสาขาในประเทศจะบูรณาการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านกลยุทธ์ การรับมือ และการลดผลกระทบจากราคาค่าบัตรโดยสาร เพื่อกำหนดแนวทางในการส่งเสริมการตลาด การปรับกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานให้เหมาะสม
การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาแรงงานท่องเที่ยว: ผู้นำการท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กระทรวงแรงงาน, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ และภาคการศึกษา จะร่วมกันวางแผนพัฒนาแรงงานและแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเน้นการยกระดับคุณภาพทักษะแรงงานเพื่อรองรับการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน

		<ul style="list-style-type: none">●การแลกเปลี่ยนข้อมูลและกลยุทธ์: สำนักงานสาขาและกองตลาดในประเทศ 5 ภูมิภาคจะทำการแลกเปลี่ยนข้อมูล, วิธีการ, และกลยุทธ์ในการรับมือกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อกำหนดแนวทางการส่งเสริมการตลาด, การปรับกลยุทธ์, หรือการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน
การผลักดันให้ ททท. เป็นองค์กร สมรรถนะสูงอาจ ไม่สำเร็จตาม เป้าหมาย	สูง	<ul style="list-style-type: none">●การจัดทำฐานข้อมูลและระบบรายงาน: จะจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทย ขณะเดียวกันจะบำรุงรักษาและปรับปรุงระบบรายงานสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศให้ทันสมัย เพื่อรองรับการวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจที่มีต่อนักท่องเที่ยวชาวไทยอย่างทันเวลา โดยข้อมูลนี้จะใช้ในการจัดทำมาตรการรองรับสถานการณ์.●การปรับกลยุทธ์การส่งเสริมการท่องเที่ยว: จะพิจารณาทบทวนและปรับกลยุทธ์การส่งเสริมการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีความกังวลเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ เพื่อให้กิจกรรมส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบัน.
ททท. อาจเสีย ภาพลักษณ์/ความ น่าเชื่อถือในการ ดำเนินงาน	สูง	<ul style="list-style-type: none">●การติดตามสถานการณ์นักท่องเที่ยว: จะติดตามสถานการณ์นักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางออกนอกประเทศ รวมถึงนโยบายและแคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศที่อาจกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางไปต่างประเทศ โดยกองตลาดในประเทศ 5 ภูมิภาคจะปรับกลยุทธ์และวางแผนการส่งเสริมตลาดในประเทศให้เหมาะสม.●การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน: จะร่วมกันผลักดันนโยบายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย เพื่อรับมือกับการที่นักท่องเที่ยวชาวไทยเดินทางท่องเที่ยวในต่างประเทศ ซึ่งอาจกระทบต่อการรักษารัฐานักท่องเที่ยวในประเทศและการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทย.●การประชาสัมพันธ์และการสร้างข้อได้เปรียบ: จะสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยเลือกเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย โดยเน้นการโฆษณาเพื่อสร้างความคุ้มค่าในการท่องเที่ยวไทย เปรียบเทียบกับการท่องเที่ยวต่างประเทศ ทั้งในด้านสินค้าและบริการ, เวลา, และค่าใช้จ่าย โดยกองตลาดในประเทศ 5 ภูมิภาคจะออกแคมเปญทางการตลาดและจัดทำโปรโมชั่นร่วมกับพันธมิตรด้านการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มการท่องเที่ยวในประเทศ



2.4.4 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

ยุทธศาสตร์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเครื่องมือทางการตลาดดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยว		
กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างกลไกการรวบรวมข้อมูลและบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายใน องค์กรและหน่วยงานพันธมิตร เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและสินค้าการท่องเที่ยวใหม่ที่มีคุณภาพอย่างได้ผลและต่อเนื่อง		
โครงการจัดทำบัญชี ข้อมูล (Data Catalog)	การจัดทำบัญชีข้อมูล (Data Catalog) และมาตรฐานชุดข้อมูล เพื่อรองรับการบูรณาการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน รวมถึงศึกษาแนวทางในการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและผลักดันการใช้โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสารสนเทศ และข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย		
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและช่องทางการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ องค์กรอย่างต่อเนื่อง		
โครงการจัดหาระบบ ประชุมทางไกลผ่านระบบ VDO Conference, ระบบ อิเล็กทรอนิกส์เมลล์ และ ระบบจัดเก็บข้อมูลบน คลาวด์ของ ททท.	จัดหาระบบประชุมทางไกลผ่านระบบ VDO Conference, ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เมลล์ (e-Mail) และระบบจัดเก็บข้อมูลบน คลาวด์ (Cloud Storage) พร้อมการ โอนย้ายข้อมูล (Data Migration) ไปยัง ระบบที่เข้าใช้บริการ 2. จัดอบรมการใช้งานระบบให้แก่ บุคลากรของ ททท. 3. จัดให้มีเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานที่ ททท. สำนักงานใหญ่ เพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงาน ตอบปัญหาและแก้ไขปัญหา การใช้งานให้แก่บุคลากรของ ททท.	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการบำรุงรักษา ระบบสารสนเทศ	การบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ - งานระบบสารสนเทศองค์กร 11 ระบบ - งานระบบสารสนเทศข้าม	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการพัฒนาและ บำรุงรักษาระบบ พร้อมทั้ง บริหารจัดการเว็บไซต์ ทำและ โมบายแอปพลิเคชัน	- การดูแลบำรุงรักษา และพัฒนา ปรับปรุงระบบโมบายแอปพลิเคชันและ ระบบ Data API ประจำปีงบประมาณ 2566 - การดูแลและบำรุงรักษาระบบเว็บไซต์ ทำ ททท. www.tourismthailand .org - การดูแลและบำรุงรักษาระบบเว็บไซต์ virtualmart.tourismthailand.org	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการบำรุงรักษา แพลตฟอร์มสังคมออนไลน์	การบริหารจัดการแพลตฟอร์ม สังคม ออนไลน์หลักของ ททท. 2.การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ สินค้า และบริการด้านการท่องเที่ยวผ่านการ ถ่ายทอดสดบนแพลตฟอร์ม YouTube Channel Amazing Thailand	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการบำรุงรักษา ระบบประชุมทางไกลและ อุปกรณ์	- บำรุงรักษาระบบประชุมทางไกลและอุปกรณ์ - ประเมินผลความพึงพอใจการใช้งาน ระบบประชุมทางไกล - สนับสนุนอุปกรณ์และการจัดประชุม ทางไกลนอกสถานที่ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายใน ททท.	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ยุทธศาสตร์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
	- สนับสนุนอุปกรณ์และการจัดประชุม ทางไกลนอกสถานที่ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ภายใน ททท.	
โครงการบำรุงรักษา และซ่อมแซมแก้ไขเครื่อง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์	บำรุงรักษาและซ่อมแซมแก้ไขเครื่อง คอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ 2. จัดหาอุปกรณ์สนับสนุนการประชุม ออนไลน์ VDO Conference) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ชนิด ตั้งโต๊ะ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการจ้าง บำรุงรักษา จัดหา และ ซ่อมแซมระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ระบบ อิเล็กทรอนิกส์และ ระบบป้องกันไวรัส/ระบบ บริหารงานความมั่นคง ปลอดภัยด้านสารสนเทศ (อุปกรณ์) ประจำปีงบประมาณ 2566	กำกับ ดูแล ควบคุม การทำงาน บำรุงรักษา จัดหา และซ่อมแซมระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบ อิเล็กทรอนิกส์และ ระบบป้องกันไวรัส/ระบบบริหารงานความมั่นคง ปลอดภัยด้านสารสนเทศ (อุปกรณ์)	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการบำรุงรักษา ระบบ IP Phone	- สำรวจตรวจสอบอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายและอินเทอร์เน็ต ระบบ โทรศัพท์ IP Phone - พัฒนาศักยภาพบุคลากรเรื่อง IT	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการบริการ อินเทอร์เน็ต ระบบสื่อสาร เชื่อมโยงระบบ IP Phone และเก็บรักษาข้อมูลจราจร ทางคอมพิวเตอร์ สำหรับ ททท. สำนักงานใหญ่ และ ททท. สำนักงานในประเทศ	จัดหา/จัดจ้างผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต ระบบสื่อสารเชื่อมโยงระบบ IP Phone และเก็บรักษาข้อมูลจราจรทาง คอมพิวเตอร์ สำหรับ ททท. สำนักงานใหญ่ และ ททท. สำนักงานในประเทศ 2.ให้บริการ ตรวจสอบ และกำกับการ ทำงานให้เป็นไปตาม ข้อตกลงที่กำหนด	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการบริการศูนย์ คอมพิวเตอร์ สำรองและ ระบบสำรองข้อมูล	1. ศึกษาความต้องการของผู้ใช้งานและ ดำเนินการพัฒนาระบบ 2. ทดสอบการทำงานของระบบ สารสนเทศ และซ่อมแผนบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจด้านสารสนเทศ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการพัฒนาระบบ แพลตฟอร์มกลาง ททท. (Single Sign on)	ทดสอบการใช้งาน อบรมการใช้ระบบ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ระบบและ ตรวจสอบรับโครงการ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการจัดทำระบบ บริหารจัดการความรู้ของ ททท. (Gap Enablers)	1. จัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการ ความรู้การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2567 -2570 2. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการพัฒนาระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (PMS)	1. ดำเนินการจัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อดำเนิน โครงการ 2. ทบทวนเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (PMS) 3. เปิดระบบรายงานผล EVA รอบ ประเมินที่ 1/2566	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการบริหารจัดการดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีธรรมาภิบาล		
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างกลไกการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน		
3.1.1 โครงการทบทวน สถาปัตยกรรมองค์กร*	1. ดำเนินการศึกษา รวบรวม และ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทบทวนสถาปัตยกรรม องค์กร 2. สื่อสารผลการทบทวนสถาปัตยกรรม องค์กร	ดำเนินการแล้วเสร็จ
3.1.2 โครงการจัดทำ แผนปฏิบัติการดิจิทัล ของ ททท.พ.ศ. 2566-2570	1. สื่อสารผลการทบทวนแผนปฏิบัติการ ดิจิทัล ของ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567-2570) 2. ขับเคลื่อนและติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. พ.ศ. 2566-2570	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ยุทธศาสตร์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
โครงการบริหารจัดการ ความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศ ตามมาตรฐาน ISO 27001: 2013	1. สื่อสารระเบียบ นโยบาย แนวปฏิบัติ ต่าง ๆ และจัดอบรมสร้างความตระหนัก ด้านความมั่นคงปลอดภัย 2. ตรวจสอบประเมินภายใน (Internal Audit) และตรวจสอบประเมินภายนอก (External Audit) ประจำปี 2566	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการจ้างจัดทำ การกำกับดูแลด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล	1. จัดทำคู่มือการกำกับดูแลและบริหาร จัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และอบรมให้ ความรู้ด้านการกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัล	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 3.2 เสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล		
โครงการพัฒนา ทักษะดิจิทัล (Flagship)	1 จัดอบรมหลักสูตร "เทคนิคการใช้ AI เพื่อการทำงาน" 2 ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ปี 2566	ดำเนินการแล้วเสร็จ
โครงการพัฒนา บุคลากรเพื่อสร้างการรับรู้ และประยุกต์ใช้ด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ	1. เผยแพร่การใช้ระบบสารสนเทศ พร้อม รับฟังข้อเสนอแนะการใช้ระบบสารสนเทศ ของ ททท. ส่วนกลางและสำนักงาน สาขา 2. เสริมสร้างความรู้ /ทักษะด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ พร้อมทั้งจัดหาทรัพยากรเพื่อ สนับสนุนการดำเนินงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

ยุทธศาสตร์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีคุณธรรมและความโปร่งใสด้วยมาตรฐานการจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง Governance Risk and Compliance (GRC)		
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาโครงสร้างและระบบพื้นฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง Governance Risk and Compliance (GRC) เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการพื้นฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance) ของ ททท. 2. การส่งเสริมการพัฒนาบทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตามมาตรฐานใหม่ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีทั้งในและต่างประเทศ 3. การเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance (GRC)) ตามมาตรฐานสากล Open Compliance and Ethics Group (OCEG) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2: การกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการกำกับดูแลการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การบูรณาการการกำกับเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล รวมถึงข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance) กับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.	การส่งเสริมการประยุกต์ใช้การกำกับเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล รวมถึงข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance) กับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.	อยู่ระหว่างการดำเนินการสรุปการจัดทำกระบวนการในไตรมาส 4
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : ททท. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง Governance Risk and Compliance (GRC) โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เป็นเลิศ		
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศและค่านึงถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง Governance Risk and Compliance (GRC)	การพัฒนาศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง Governance Risk and Compliance (GRC)	ดำเนินการแล้วเสร็จ
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: ททท. สามารถพัฒนาการท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน (Responsible and Sustainable Tourism) โดยใช้ระบบนวัตกรรมและความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การกำกับดูแลและประยุกต์ใช้ระบบนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวที่มีคุณค่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน (Responsible and Sustainable Tourism) ของ ททท.	การเสริมสร้างศักยภาพ และความร่วมมือด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการจัดการนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) เพื่อเสริมสร้างการท่องเที่ยวที่มีคุณค่า และยั่งยืน (Sustainable Tourism) กับ ททท. การรายงานการพัฒนาความยั่งยืน เพื่อแสดงจุดยืนและเอกลักษณ์ที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ต่อยอดสู่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ที่ยั่งยืน (Sustainable Tourism)	อยู่ระหว่างการดำเนินการ



ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) องค์กรแห่งนวัตกรรมและความยั่งยืน (Innovative Organization and Sustainability)		
กลยุทธ์ที่ 1.1 (SO1.1) การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนา และนวัตกรรม (Knowledge Management for Improvement and Innovation)	<ol style="list-style-type: none"> จัดรูปแบบการทำงานและกลไกการจัดการความรู้ (KM System Mechanism Effectiveness) การจัดการความรู้จากการพัฒนาและนวัตกรรม (Work Improvement and Innovation) การจัดการความรู้สำคัญในบุคลากร (Critical Tacit Knowledge Management) การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการสำคัญ (Knowledge Management for Future Strategic Driven) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 1.2 (SO1.2) การพัฒนาองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization Development)	<ol style="list-style-type: none"> การพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนงานนวัตกรรม ดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมกระบวนการทำงาน/บริการ การพัฒนาวัฒนธรรมระหว่างหน่วยงานภายใน (ร่วมขับเคลื่อนแผนและโครงการสำคัญ) การพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อกลยุทธ์การท่องเที่ยว 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 1.3 (SO1.3) ส่งเสริมคุณธรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืน (Ethics, Corporate Governance and Sustainability)	<ol style="list-style-type: none"> การส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาล การบริหาร CSR และ ความยั่งยืน (Sustainability) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) โครงสร้างองค์กรและการบริหารกำลังคน (Organization and Workforce Effectiveness)		
กลยุทธ์ที่ 2.1 (SO2.1) โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization Structure and Work Process)	1. Re-Organization Structure and Digital Transformation	อยู่ระหว่างการดำเนินการ
กลยุทธ์ที่ 2.2 (SO2.2) วางแผนกำลังคนและรูปแบบการจ้างงาน (Workforce Planning and Management)	1. การจัดทำแผนกำลังคน	อยู่ระหว่างการดำเนินการ ซึ่งจะวัดผลอีกทีในปี 2568



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
กลยุทธ์ที่ 2.3 (SO2.3) การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ (Sourcing and Utilization)	1. การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก 2. การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากภายใน	การสรรหาภายนอก อยู่ระหว่างการ ดำเนินการ และการสรรหา ภายในดำเนินการแล้ว เสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) การบริหารผลงาน (Performance Excellence)		
กลยุทธ์ที่ 3.1 (SO3.1) การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Management)	1. การพัฒนาระบบบริหารผลงาน/ประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 (SO4) พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Strengthen Competency & Critical Skill Development)		
กลยุทธ์ที่ 4.1 (SO4.1) จัดทาสมรรถนะ ตัวแบบสมรรถนะและทักษะสำคัญของบุคลากร (Reshape Competency Model and Critical skills)	การทบทวนสมรรถนะ (Reshape TAT Competency Model)	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 4.2 (SO4.2) พัฒนาระบบเครื่องมือประเมินและพัฒนาสมรรถนะ (Competency Based Assessment and Development Tools System)	1. Competency Development Program 2. การพัฒนาเครื่องมือและระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment Tools and System) 3. การพัฒนาเครื่องมือประเมินการสรรหาคัดเลือกบนฐานสมรรถนะ (Competency Based Recruitment and Selection)	ดำเนินการแล้วเสร็จ ในบางกิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 5 (SO5) การเรียนรู้และพัฒนา (Enhancing Learning and Development)		
กลยุทธ์ที่ 5.1 (SO5.1) การพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Roadmap and Implementation)	การพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา	ดำเนินการแล้วเสร็จ ในบางกิจกรรม
กลยุทธ์ที่ 5.2 (SO5.2) พัฒนา HRD สู่ Digital Transformation (Learning and Development Digitization)	Learning and Development Digitization	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 6 (SO6) การสร้างผู้นำเพื่ออนาคต (Future Leader Excellence)		
กลยุทธ์ที่ 6.1 (SO6.1) การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path and Opportunity Design)	การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ	อยู่ระหว่างการ ดำเนินการ



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
กลยุทธ์ที่ 6.2 (SO6.2) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ให้สอดคล้องกับ Career Path ที่กำหนด	อยู่ระหว่างการดำเนินการ
กลยุทธ์ที่ 6.3 (SO6.3) การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Management)	การพัฒนากระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Management)	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 7 (SO7) การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Rewarding)		
กลยุทธ์ที่ 7.1 (SO7.1) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation)	การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นเงิน	อยู่ระหว่างการดำเนินการ
กลยุทธ์ที่ 7.2 (SO7.2) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefits and Welfare)	สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefits & Well-Being)	อยู่ระหว่างการดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ 8 (SO8) การสร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดี (Employee Engagement and Experience)		
กลยุทธ์ที่ 8.1 (SO8.1) สร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร (Employee Engagement and Experience)	การเสริมสร้างและพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 8.2 (SO8.2) สุขภาวะองค์กรและคุณภาพชีวิต (Holistic Well-being & Quality of Work life)	การพัฒนาสุขภาวะองค์กร (Well-being) ของบุคลากร	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 8.3 (SO8.3) สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Strengthen Value and Culture)	เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 8.4 (SO8.4) ยกระดับมาตรฐานสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment)	ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งแผน 5 ปี และ 1 ปีให้เกิดขึ้นหรือมีกิจกรรมหลักๆให้เป็นรูปธรรม ครอบคลุมความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 9 (SO9) SMART Human Resource Practice and Digitization		
กลยุทธ์ที่ 9.1 (SO9.1) พัฒนารูปแบบการทำงานทีม HR และผู้บริหาร (HR Team Business Partners and People Leader Development)	1. การพัฒนารูปแบบการทำงานและความสามารถของ HR Team (HR Team Capability Development) 2. กระบวนการสอบทานงานด้านทรัพยากรบุคคล 3. การพัฒนาผู้บริหาร “Leading People”	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 9.2 (SO9.2) พัฒนาระบบ HR Digital (HR System Digitization)	1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บริการและการจัดการฐานข้อมูล 2. HR Digitization	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 9.3 (SO9.3) การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (HR Risk Management)	การวางแผน / บริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในด้านทรัพยากรบุคคล	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารด้านการจัดการความรู้และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
กลยุทธ์ที่ 1.1 ปรับบทบาทผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปีของงานบริหารจัดการความรู้ จัดทำคู่มือการสื่อสารวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการความรู้ และการเป็น Role Model ของผู้บริหาร สื่อสารเรื่องของวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินการจัดการความรู้ของ ททท. โดยจัดทำสื่อในรูปแบบต่างๆและการสื่อสารใน KM Event รวมถึงช่องทางสื่อสารอื่นภายในองค์กร มูลค่าเชิง Social Return on Investment (SROI) จากการใช้ KM ในการขับเคลื่อนแผนงาน/โครงการสำคัญมากกว่า 1% ของเงินเดือรวม องค์ความรู้สำคัญถูกถ่ายโอนจากการร่วมทำงาน/ ร่วมดำเนินโครงการ มากกว่าหรือเท่ากับ 2 คน 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 1.2 มุ่งเน้นการใช้กระแสความต้องการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน สนับสนุนให้บุคลากร ททท. ได้รับการยอมรับจากเครือข่ายว่ามีองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่เป็นสากล	<ol style="list-style-type: none"> กิจกรรมสร้างแรงจูงใจบน TAT Learning ดำเนินงานสื่อสารสร้างความเข้าใจ และส่งเสริมความรู้ด้าน KM ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆและจัดงาน KM Event จัดทำแผนและดำเนินการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวชุมชนอย่าง ยั่งยืนโดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญขององค์กร 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน		
กลยุทธ์ที่ 2.1 นำการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรมาสนับสนุนการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none"> การวางแผนการใช้ทรัพยากรของ KM Core Team เพื่อใช้ในการสนับสนุน ด้าน People Process Technology คัดเลือกแผนงาน /โครงการในระดับองค์กรที่มีการใช้ KM ในการขับเคลื่อนจำนวน 1 โครงการ รายงานการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ เสนอผู้บริหาร 	อยู่ระหว่างดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทางการจัดการความรู้		
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างความตระหนักความเข้าใจการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> สื่อสารให้บุคลากรในองค์กร ทราบถึงองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ที่สามารถนำมาพัฒนาศักยภาพและปิด Gap IDP จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ KM ให้กับแต่ละฝ่ายงาน มอบหมายการดำเนินงานโครงการ KM ของแต่ละฝ่ายงานตาม KM Process อย่างเป็นระบบ (มีการจัดทำ Action Plan และผลักดันให้เกิดการดำเนินงานและ วัตถุประสงค์) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none"> สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ จัดทำแบบฟอร์ม ประเมิน KM Team สื่อสารความเข้าใจแนวทางการประเมินพฤติกรรมของ KM Team ไปยังผู้บริหารของแต่ละฝ่ายงาน 	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้	1. จัดทำ KM Audit นำเสนอคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนางานและนวัตกรรม		
กลยุทธ์ที่ 4.1 ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	1. จัดทำแผนการจัดการความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 2. นำ KM Core Team และ KM Team ของ ททท. ศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก	ดำเนินการแล้วเสร็จ
กลยุทธ์ที่ 4.2 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อผลลัพธ์ทางนวัตกรรม	1. จัดรูปแบบการทำงานและกลไกการจัดการความรู้ (KM System Mechanism Effectiveness) 2. การจัดการความรู้จากการพัฒนางานและนวัตกรรม	อยู่ระหว่างดำเนินการ
กลยุทธ์ที่ 4.3 สร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	1. การจัดการความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม (Critical Step) ตามแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำแผนการจัดเก็บองค์ความรู้ของผู้ที่กำหนดเกษียณภายในระยะเวลา 5 ปี	อยู่ระหว่างดำเนินการ
กลยุทธ์ที่ 4.4 พัฒนาโปรแกรมสื่อการเรียนรู้ (TAT Learning)	1. สื่อสารสร้างการรับรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรเข้าเรียนรู้ผ่าน TAT Learning	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการเสริมสร้างนวัตกรรมทางการท่องเที่ยวของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน		
เป้าประสงค์ที่ 1.1 เพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	<ol style="list-style-type: none"> จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนนวัตกรรม 4 กลุ่ม เพื่อผลักดันการทำงานและถ่ายทอดความรู้ (กลุ่ม Mastermind/ Alpha/ Leader/ Squad) ประชุมระดมความเห็นเพื่อกำหนดโครงสร้างและรูปแบบการพัฒนานวัตกรรมในบริษัทที่เหมาะสม พัฒนาจัดตั้งกลไกทดลองการพัฒนานวัตกรรม (Sandbox) ใน ททท. จัดกิจกรรมเพื่อสรรหาและพัฒนาความสัมพันธ์กับพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์เพื่อความร่วมมือด้านการพัฒนานวัตกรรมภายใต้แนวคิดนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
เป้าประสงค์ที่ 1.2 เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> ประชุมระดมความเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการเปิดรับแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อหาแนวทางการเชื่อมโยงและรวมศูนย์ข้อมูลด้านความคิดเห็นและความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS/ VOC) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
เป้าประสงค์ที่ 1.3 เพื่อให้องค์กรมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> ประชุมระดมความเห็นเพื่อหาแนวทางการพัฒนาระบบรวบรวมแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากบุคลากร ททท. เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการพัฒนานวัตกรรม โครงการ TAT HackAMAZE เพื่อสร้างประสบการณ์ให้แก่บุคลากรภายในองค์กรผ่านการสร้างนวัตกรรมต้นแบบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และนักพัฒนาภายนอกตามโจทย์ที่กำหนด โครงการผลักดันและส่งเสริมนวัตกรรมสู่การใช้งานเชิงพาณิชย์ 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับระบบนิเวศทางการท่องเที่ยว		
เป้าประสงค์ที่ 2.1 เพื่อขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ	<ol style="list-style-type: none"> จัดกิจกรรม Business Matching ประสานผู้ประกอบการท้องถิ่น สตาร์ทอัพและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงทั้งในและต่างประเทศให้มาพบปะแลกเปลี่ยน เรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจเพื่อจัดทำ Customer Journey การท่องเที่ยวเมื่อมองรอบและนอกฤดูกาล มุ่งหวังให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มร่วมกันวางแผนสร้างโปรแกรมการท่องเที่ยว ดำเนินการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมที่มีอยู่เดิม (Developing Incremental Innovation) เพื่อส่งเสริมหรือยกระดับการสื่อสารการตลาด การบริการ และการอำนวยความสะดวกแบบ Hyper Personalization เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวไปยังนักท่องเที่ยวคุณภาพ 4 กลุ่ม (คือ รายได้สูง ใช้จ่ายสูงสนใจพิเศษ และรับผิดชอบ) เช่น ใช้ Thailand Tourism Virtual Market (TTVM) หรือสร้างแพลตฟอร์มพิเศษอื่น ๆ เพื่อทำหน้าที่เป็น Luxury and Personal Travel Advisor และเป็นช่องทางเชื่อมโยงระหว่างผู้ประกอบการท้องถิ่น สตาร์ทอัพ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงทั้งในและ 	อยู่ระหว่างดำเนินการ



ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
	<p>ต่างประเทศ การพัฒนา TAGTHAI (ทักษาย) Pass สู่การเป็น Travel Personalization การประสานเครือข่ายจาก Empowering Tech Tourism มาร่วมพัฒนา TTVM ให้เป็นช่องทางเชื่อมต่อระหว่างนักท่องเที่ยวคุณภาพกับผู้ประกอบการท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การต่อยอด Village to the World ที่เดิมเจาะกลุ่มลูกค้าองค์กรมาเจาะกลุ่มลูกค้าคุณภาพสูง หรือการยกระดับ Tourism Department Store เป็นต้น</p> <p>3. ประสานผู้ประกอบการท้องถิ่น สตาร์ทอัพ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อร่วมกันติดตามและประเมินผล มุ่งเน้นให้เกิดการเติบโตของจำนวนสถานประกอบการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการท่องเที่ยว</p> <p>4. ประสานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันถอดบทเรียน และนำมาสร้างมาตรฐานกระบวนการสร้างความร่วมมือให้เกิดการท่องเที่ยวยั่งยืน (ปี พ.ศ. 2567)</p>	
<p>เป้าประสงค์ที่ 2.2 ส่งเสริมนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ ๆ ที่มาจากความร่วมมือของภาคอุตสาหกรรม</p>	<ol style="list-style-type: none">1. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการและระดมสมอง หัวข้อ Open Innovation/ Value Cocreation ให้บุคลากร ททท. เข้าอบรมร่วมกับผู้ประกอบการท้องถิ่น สตาร์ทอัพ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงจากภายนอก2. ประสานกับหน่วยงานภายนอกร่วมกันสร้าง Crowdfunding Platform เพื่อการระดมทุนสนับสนุนนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว3. ประสานกับหน่วยงานภายนอกเพื่อร่วมกันพัฒนานวัตกรรม ที่สามารถส่งมอบคุณค่าร่วมกันตามความต้องการแก่กลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ นวัตกรรมที่จะร่วมกันพัฒนานั้นมีรูปแบบ (Types of Innovation) ที่หลากหลาย และมีระดับความใหม่ (Level of Newness) ที่แตกต่างกันไป4. จัดการเปิดรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อหาความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ตลอดจนปรับปรุงการทำงานหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม5. จัด Workshop เกี่ยวกับการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์และการใช้ประโยชน์จาก VOC/ VOS/ Customer Persona/ Customer journey โดยให้บุคลากร ททท. ฝึกปฏิบัติการร่วมกับนักวิทยาการข้อมูล (Data Scientists) นักการตลาดดิจิทัล (Digital Marketers) และสตาร์ทอัพ (Startups)6. ประเมินผลและหาแนวทางปรับปรุง/ พัฒนาร่วมกันระหว่างบุคลากร ททท. กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง7. ประสานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันถอดบทเรียน นำมาสร้างมาตรฐานของกระบวนการ Open Innovation/ Value Co-creation (ปี พ.ศ. 2567)	<p>ดำเนินการแล้วเสร็จ</p>



ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
เป้าประสงค์ที่ 2.3 ขับเคลื่อนระบบนิเวศ ยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ให้เกิดการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินทางปัญญา	<ol style="list-style-type: none"> ยกระดับศูนย์พัฒนาวิชาการด้านตลาดการท่องเที่ยว (TAT Academy) และ ศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว TATIC ให้มุ่งสู่การเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวครบวงจร โดยให้บริการองค์ความรู้หลากหลายสาขาในบริบทอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (เช่น มาตรฐานการท่องเที่ยวปลอดภัย หลักการบริหารธุรกิจท่องเที่ยวสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ เทคโนโลยีกับการท่องเที่ยว การบริหารความเสี่ยงในธุรกิจท่องเที่ยว การเงินและการลงทุนในธุรกิจท่องเที่ยว เป็นต้น) เปิดโอกาสให้นักวิชาการจากหลากหลายสาขา ผู้สนใจทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยว ศึกษาข้อมูลจาก Thailand Traveler Voice (หรือช่องทางอื่นที่รวบรวมผลตอบกลับจากนักท่องเที่ยว) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึก (Insights) ของนักท่องเที่ยวตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ นำมาวิเคราะห์และประสานกับผู้เชี่ยวชาญ/สตาร์ทอัปด้านการใช้เทคโนโลยีแก้ไขปัญห/ ปรับปรุงคุณภาพการท่องเที่ยว และพัฒนาเป็นทรัพย์สินทางปัญญา ประสานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันติดตามผล และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงกระบวนการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง ขยายผลจากการยกระดับศูนย์พัฒนาวิชาการด้านตลาดการท่องเที่ยว (TAT Academy) และศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว TATIC ให้มุ่งสู่การเป็นศูนย์บูรณาการองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญา ให้บุคลากร ททท. ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกประเภทในระบบนิเวศการท่องเที่ยว (ปี พ.ศ. 2567) 	อยู่ระหว่างดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน และการพัฒนานวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน		
เป้าประสงค์ที่ 3.1 เพื่อให้บุคลากรภายใน ททท. มีความรู้ความเข้าใจด้านความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการพัฒนานวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> โครงการสำรวจและประเมินความรู้ความเข้าใจด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โครงการยกระดับระบบจัดการองค์ความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ททท. เพื่อกระตุ้นพฤติกรรม และสร้างแรงจูงใจทางบวกให้ต่อยอดทักษะและมีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรม โครงการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากผู้บุกเบิกนวัตกรรมสู่ผู้นำทีมนวัตกรรม 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
เป้าประสงค์ที่ 3.2 เพื่อให้บุคลากรภายในมีส่วนร่วมใช้องค์ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน และสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่	<ol style="list-style-type: none"> โครงการประกวดแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในองค์กร โครงการพัฒนาแพลตฟอร์ม เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมแบ่งปันแนวคิดสร้างสรรค์ คัดเลือกแนวคิดและพัฒนา นวัตกรรม (Idea Management System) โครงการพัฒนาระบบกลไกเกม (Gamification) เพื่อเสริมแรงจูงใจและพฤติกรรมมีส่วนร่วมกับการพัฒนานวัตกรรม และยกระดับศักยภาพบุคลากร (Gamified Idea Management System/ Gamified Learning System) 	อยู่ระหว่างดำเนินการ



ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน		
เป้าประสงค์ที่ 4.1 เพื่อให้บุคลากร ททท. ต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาความรู้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยว	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ 2. โครงการทบทวนโครงสร้างและคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ (KM) 3. โครงการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ 4. โครงการจัดทำมาตรฐานกระบวนการนวัตกรรม (การจัดการความรู้, การรวบรวมความคิด, กระบวนการคัดเลือก VOC/ VOS, IP, Commercialization) 5. โครงการจัดเก็บองค์ความรู้จาก Role Model และ Good Practice 6. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ (KM) สู่อการสร้างนวัตกรรม 7. โครงการ Train the Trainers 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
เป้าประสงค์ที่ 4.2 เพื่อเสริมสร้างค่านิยมและพฤติกรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ททท. 2. โครงการประกวดมาสคอต (Mascot) / คำขวัญ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ททท. 3. ประชาสัมพันธ์ โครงการ ททท. Innovation Day 4. โครงการสำรวจและประเมินความรู้ความเข้าใจด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 	อยู่ระหว่างดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : บริหารจัดการนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ เน้นการเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน		
เป้าประสงค์ที่ 5.1 นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้สนับสนุนการจัดการความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม/ สนับสนุนการใช้สารสนเทศด้านการท่องเที่ยวให้แก่ทุกภาคส่วน	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ 2. โครงการทบทวนโครงสร้างและคณะทำงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ 3. จัดซื้อ/ จัดหาฮาร์ดแวร์ (Hardware)/ ซอฟต์แวร์ (Software) ด้าน Data Analytics 4. โครงการจ้างที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาข้อมูลขนาดใหญ่ 5. โครงการพัฒนาศูนย์ข้อมูลทีมต้นแบบ (TAT Data Specialist) เพื่อให้มีความรู้ จาก VOS / VOC และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) 6. โครงการขยายผลด้านการวิเคราะห์ข้อมูลจาก VOS / VOC และข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) 7. โครงการจัดตั้งหน่วยธุรกิจด้านการวิเคราะห์ข้อมูลการท่องเที่ยวด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) 	ดำเนินการแล้วเสร็จ
เป้าประสงค์ที่ 5.2 เพื่อการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาด้านนวัตกรรมตามความถูกต้อง/ เหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะทำงานด้านการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา 2. โครงการจัดทำมาตรฐานและคู่มือการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาของ ททท. (ด้วยการจ้างที่ปรึกษา) 3. โครงการวิเคราะห์ สังเคราะห์ทรัพยากรสินทางปัญญา และจดทะเบียนทรัพยากรสินทางปัญญา 4. โครงการศึกษาทรัพยากรสินทางปัญญาทั้งภายในและภายนอก และนำมาต่อยอดนวัตกรรมที่เหมาะสมกับ ททท. 5. โครงการจัดซื้อทรัพยากรสินทางปัญญาจากภายนอกเพื่อพัฒนานวัตกรรม 	ดำเนินการแล้วเสร็จ



ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/โครงการ	กิจกรรม	สถานะ
เป้าประสงค์ที่ 5.3 เพื่อให้การบริหารจัดการนวัตกรรมสำเร็จลุล่วงตามแผนงานตามที่กำหนดและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none">1. โครงการทบทวนคู่มือและมาตรฐานการดำเนินงานและแผนบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการนวัตกรรม2. โครงการประชุมคณะทำงาน/ ที่ปรึกษาคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการนวัตกรรม (ค่าเบี้ยประชุม)3. โครงการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการนวัตกรรมของ ททท. ในรอบปี	อยู่ระหว่างดำเนินการ

2.5 คู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ

การวิเคราะห์คู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking) ททท. นำผลการประเมิน Travel & Tourism Development Index 2024 มาเป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์คู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking) โดยแบ่งการเปรียบเทียบออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Best Practice คู่เทียบ และคู่แข่ง ดังนี้

ประเทศคู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking)	TTDI Ranking	คะแนน	ประเภท	รายได้จากการท่องเที่ยว (ข้อมูล ณ ปี 2566)
ประเทศญี่ปุ่น	3	5.09	Best Practice	10,597,000,000 \$
ประเทศสิงคโปร์	13	4.76	Best Practice	5,189,000,000 \$
ประเทศเกาหลี	14	4.74	คู่แข่ง	10,528,000,000 \$
ประเทศฮ่องกง	19	4.6	คู่แข่ง	2,839,000,000 \$
ประเทศอินโดนีเซีย	22	4.46	คู่แข่ง	3,312,000,000 \$
ประเทศมาเลเซีย	35	4.28	คู่แข่ง	3,004,000,000 \$
ประเทศไทย	47	4.12		14,198,000,000 \$

โดยเปรียบเทียบในแง่วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ผลิภัณฑ์ บริการ และกิจกรรม (Activity) ของหน่วยงานที่ดูแลการท่องเที่ยวของประเทศนั้น ๆ และมีลักษณะคล้ายคลึงกับ ททท.

2.5.1 ประเทศญี่ปุ่น

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism	
Japan Tourism Agency 観光庁	Japan National Tourism Organization Japan Endless Discovery
วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่พัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ยกระดับคุณภาพการท่องเที่ยว เพิ่มกำไรและประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบการขยายตลาดการท่องเที่ยวขาเข้าของญี่ปุ่น มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการท่องเที่ยว
พันธกิจ (Mission) มุ่งเน้นการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยว รวมถึงการขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจญี่ปุ่น	พันธกิจ (Mission) มีพันธกิจในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในญี่ปุ่นและต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดการท่องเที่ยวขาเข้าของญี่ปุ่น โดยหน้าที่หลัก คือ 1.การสื่อสาร 2.การประสานงาน 3.นวัตกรรม 4.การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
กลยุทธ์ (Strategies) 1. การฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว 2. การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงดิจิทัล (DX) 3. การรักษาความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว 4. การสร้างสมดุลระหว่างงานอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมกับการท่องเที่ยว	กิจกรรมหลัก (Activities) 1. ข้อมูลสถิติและการวิเคราะห์ตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า 2. การตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า 3. การตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า 4. การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค 5. การยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ 6. โครงการดึงดูดและสนับสนุน MICE

ภาคการท่องเที่ยวของญี่ปุ่น มีกระทรวงที่ทำหน้าที่ดูแลการท่องเที่ยวของประเทศญี่ปุ่น คือ กระทรวงที่ดิน โครงสร้างพื้นฐาน การขนส่งและการท่องเที่ยว (Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism - MLIT) และมีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยวไว้ในแผน “Tourism Nation Promotion Basic Plan” แผนนี้มีระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี 2023-2025 ซึ่งประเด็นที่สำคัญของแผนนี้ คือ “การสร้างแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน” “รายได้จากการท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น” และ “การส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาค” โดยมีกลยุทธ์ภายใต้แผน Tourism Nation Promotion Basic Plan ทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. การสร้างแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน:

เป้าหมาย: มีภูมิภาค 100 ภูมิภาคของประเทศญี่ปุ่นมีส่วนร่วมในสร้างการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

2. การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยว:

เป้าหมาย: ประเทศญี่ปุ่นตั้งเป้าหมายรายได้ด้านการท่องเที่ยวในปี พ.ศ. 2568 ดังนี้

- การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นเป็น 200,000 เยน ซึ่งสูงกว่าปี พ.ศ. 2562 ร้อยละ 25
- จำนวนคืนที่พักในพื้นที่ภูมิภาคของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นจาก 1.4 คืนเป็น 2 คืน
- จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเยือนญี่ปุ่นเกิน 31.88 ล้านคน ซึ่งสูงกว่าระดับในปี พ.ศ. 2562
- จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเยือนญี่ปุ่นอยู่ที่ประมาณ 20.08 ล้านคน
- ประเทศญี่ปุ่นเป็นอันดับ 1 ในกลุ่มประเทศหลักของเอเชีย โดยมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่า ร้อยละ 30

3. การส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาค:

เป้าหมาย: ในปี พ.ศ. 2568 มีการขยายตัวของการท่องเที่ยวภายในประเทศของคนญี่ปุ่น ซึ่งมีเป้าหมาย ดังนี้

- มีจำนวนชาวญี่ปุ่นที่พักค้างคืนในพื้นที่ภูมิภาคจำนวน 320 ล้านคนต่อคืน
- การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวภายในประเทศมีมูลค่า 22 ล้านล้านเยนต่อปี

โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ได้แก่

2.5.1.1 JNTO (Japan National Tourism Organization)

วิสัยทัศน์ (Vision)

JNTO⁸ เป็นหน่วยงานรัฐบาลโดยรับผิดชอบในการขยายตลาดการท่องเที่ยวขาเข้าของญี่ปุ่น โดยมุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการท่องเที่ยว การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่ท้องถิ่นให้มีความเจริญผ่านการส่งเสริมการท่องเที่ยว ทำให้เกิดการกระจายรายได้ไปสู่ชุมชนท้องถิ่นในภูมิภาค ส่งเสริมเข้าใจวัฒนธรรมญี่ปุ่นให้แก่นักท่องเที่ยว และการส่งเสริมภาพลักษณ์ หรือแบรนด์ญี่ปุ่น

พันธกิจ (Mission)

JNTO มีพันธกิจในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในญี่ปุ่นและต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดการท่องเที่ยวขาเข้าของญี่ปุ่น ซึ่งประกอบไปด้วย 4 พันธกิจหลัก ดังนี้:

- 1. การสื่อสาร:** รวบรวม วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่มีประโยชน์ และนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ต่อนักท่องเที่ยว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสาธารณะ
- 2. การประสานงาน:** สร้างเครือข่ายที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกประเทศ สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวญี่ปุ่นให้เกิดความแข็งแกร่ง
- 3. นวัตกรรม:** ระบุและสำรวจโอกาสใหม่ๆ ในการตลาดการท่องเที่ยว พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว
- 4. การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว:** ผลักดัน พัฒนาและส่งเสริมโครงการต่าง ๆ การเติบโตของตลาดการท่องเที่ยวขาเข้าของญี่ปุ่นผ่านกลยุทธ์และข้อเสนอที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนเกี่ยวกับทิศทางและวิสัยทัศน์ของการท่องเที่ยวในญี่ปุ่น

กิจกรรมหลัก (Activity)

โดย JNTO มีการดำเนินกิจกรรมแบ่งออกเป็น 6 กิจกรรมหลักเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนี้:

- 1. ข้อมูลสถิติและการวิเคราะห์ตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า:** การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์สถิติการเข้าประเทศของนักท่องเที่ยว การจัดทำข้อมูลการท่องเที่ยวญี่ปุ่น และการให้สถิติการจัดประชุมนานาชาติ เพื่อเป็นรากฐานในการส่งเสริมให้ญี่ปุ่นเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวชั้นนำของโลก
- 2. การส่งเสริมตามตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า:** การส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมตามลักษณะเฉพาะของแต่ละตลาดผ่านช่องทาง อาทิ งานแสดงสินค้าการท่องเที่ยว งานแสดงสินค้า การ

⁸Japan National Tourism Organization. 2023. Japan National Tourism Organization Organization Brochure. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2567 จาก <https://www.jnto.go.jp/projects/business-overview/en/index.html#page=5>

ประชุมธุรกิจ การเดินทางเพื่อทำความคุ้นเคย การสัมมนา เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ แคมเปญโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการนำเสนอผ่านสื่อ

3. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัตถุประสงค์: การดำเนินการส่งเสริมการท่องเที่ยวใน 3 วัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ การท่องเที่ยวธรรมชาติ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และการท่องเที่ยวแบบผจญภัย

4. การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค: การสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นโดยการให้ความรู้และช่วยเหลือในกิจกรรมส่งเสริม การให้คำปรึกษาและการสัมมนาสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการรวบรวมข้อมูลการท่องเที่ยวในภูมิภาคเพื่อเผยแพร่ในระดับนานาชาติ

5. การยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ: การสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในบริการด้านการท่องเที่ยว เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยว โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การรับรองและประเมินศูนย์ข้อมูล และเผยแพร่ข้อมูลให้นักท่องเที่ยวต่างชาติ การจัดสอบใบอนุญาตมัคคุเทศก์เพื่อให้ได้รับใบอนุญาตอย่างเป็นทางการจากรัฐบาลญี่ปุ่น

6. โครงการดึงดูดและสนับสนุนนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE: การดึงดูดและสนับสนุนกิจกรรม MICE ผ่านโครงการการตลาด โดยการเพิ่มการรับรู้และความเข้าใจถึงข้อดีของการเลือกญี่ปุ่นเป็นจุดหมายปลายทาง เพื่อเพิ่มการรับรู้ของญี่ปุ่นในฐานะสถานที่จัดกิจกรรมไมซ์

2.5.1.2 Japan Tourism Agency – JTA⁹

วิสัยทัศน์ (Vision)

JTA เป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมการสร้างแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และมีเป้าหมายเพื่อสร้างสังคมและเศรษฐกิจท้องถิ่นให้ดีขึ้น ด้วยการยกระดับคุณภาพการท่องเที่ยว เพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้ และประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ตลอดจนพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

พันธกิจ (Mission)

มุ่งเน้นการส่งเสริมประเทศญี่ปุ่นให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยว รวมถึงการขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจญี่ปุ่น รวมถึงส่งเสริมความหลากหลายและความมั่งคั่งของวัฒนธรรม

กลยุทธ์ (Strategies)

การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในกลยุทธ์การเติบโตและการฟื้นฟูภูมิภาคของญี่ปุ่น รวมถึงการเสริมสร้างความเข้าใจและสันติภาพระหว่างประเทศ เป้าหมายหลักสำหรับปี 2025 คือ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การ

⁹กระทรวงที่ดิน โครงสร้างพื้นฐาน การขนส่ง และการท่องเที่ยว. (2022). รายงานการท่องเที่ยวประจำปี. สืบค้นจาก <https://www.mlit.go.jp/kankochu/content/810003403.pdf>

เพิ่มการใช้จ่ายในการท่องเที่ยว และการส่งเสริมความน่าสนใจของประเทศ รัฐบาลจะดำเนินกลยุทธ์เพื่อกระจายผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวทั่วประเทศ โดยมี 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่:

1. สร้างจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน: การฟื้นฟูและเพิ่มมูลค่าให้แก่แหล่งท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อาทิ
 - ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) ของการท่องเที่ยว คือ การนำเทคโนโลยีและดิจิทัลเข้ามาใช้ในด้านกรท่องเที่ยว โดยมีการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการฝึกอบรมและเพิ่มการรักษาความปลอดภัยในอุตสาหกรรมกรท่องเที่ยว
 - ส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน โดยการสร้างสมดุลระหว่างการท่องเที่ยว การอนุรักษ์ธรรมชาติและการรักษาวัฒนธรรมไปพร้อมกัน
2. ฟื้นฟูการท่องเที่ยวขาเข้า: พัฒนาสื่อและการโฆษณาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่มีมูลค่าสูง พร้อมทั้งส่งเสริมประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวที่มาเยือนประเทศญี่ปุ่น อาทิ
 - ส่งเสริมการท่องเที่ยวขาออกและการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ เป็นต้น
3. ขยายการแลกเปลี่ยนภายในประเทศ: การออกนโยบายเพื่อการกระตุ้นอุตสาหกรรมและอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศ โครงการ Workcations และโครงการ A NEW HOMETOWN รวมถึงการทำให้ความต้องการในการเดินทางภายในประเทศมีความสม่ำเสมอและมีการกระจายที่ดีขึ้น

2.5.2 สิงคโปร์

Singapore Tourism Board

<p style="text-align: center;">วิสัยทัศน์ (Vision)</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">การทำให้สิงคโปร์เป็นจุดหมายปลายทางที่เต็มไปด้วยชีวิตชีวาและแรงบันดาลใจ</p> <hr/> <p style="text-align: center;">พันธกิจ (Mission)</p> <p style="text-align: center; font-size: 0.8em;">เพื่อสร้างภูมิทัศน์การท่องเที่ยวที่มีพลวัตสำหรับสิงคโปร์ โดยร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและชุมชน</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นวัตกรรม: การส่งเสริมนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในอุตสาหกรรมกรท่องเที่ยวเพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 2. ความร่วมมือ: การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมกรท่องเที่ยว 3. การตลาด: การพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมสิงคโปร์ในฐานะจุดหมายปลายทางกรท่องเที่ยวและธุรกิจชั้นนำ 4. การพัฒนา: การพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมกรท่องเที่ยวและบุคลากรในท้องถิ่น 	<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ (Strategies)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างแบรนด์ของสิงคโปร์: <ul style="list-style-type: none"> • ยกระดับกรท่องเที่ยวสิงคโปร์ประสบการณ์แก่นักท่องเที่ยว: การเล่าเรื่องราวของสิงคโปร์ที่ทุกคนมีส่วนร่วมโดยเล่าอย่างแท้จริงและลึกซึ้ง • หนึ่งแบรนด์ หนึ่งแคมเปญ: รักษาแบรนด์และเรื่องราวผ่านแคมเปญระดับโลกที่สร้างความแตกต่างในตลาดท้องถิ่นอย่างครอบคลุมและยั่งยืน • การเสริมสร้างเรื่องราวแบรนด์ด้วยเนื้อหาที่มีคุณภาพ: การดึงเอาความหลากหลายของสิงคโปร์ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมและทันสมัยมากขึ้น 2. การดึงดูดนักท่องเที่ยว: <ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดตลาดนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เจาะจงและแม่นยำมากขึ้น โดยมีกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายหลักอยู่จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มนักท่องเที่ยวครอบครัวที่มีเด็กเล็ก, กลุ่มนักท่องเที่ยววัยทำงาน Millennials, กลุ่มนักท่องเที่ยววัยเกษียณ, และกลุ่มนักธุรกิจ 3. การสื่อสารและนำเสนอกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เหมาะสม อาทิ <ul style="list-style-type: none"> • การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล: โดยการพัฒนาระบบกรจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อตั้งข้อมูลเชิงลึก • การสร้างศูนย์รวมข้อมูลและบริการปลายทาง: โดยการสร้างศูนย์รวมที่รวบรวมเนื้อหาและบริการเกี่ยวกับปลายทาง รวมถึงการกระจายข้อมูลไปยังพันธมิตร • การสนับสนุนผ่านการบอกต่อ: ผลักดันการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียเพื่อให้นักท่องเที่ยวบอกเล่าประสบการณ์ แชร์ความหลงใหลและความสนใจ
---	---



Singapore Tourism Board (STB)¹⁰ เป็นหน่วยงานหลักของรัฐบาลที่รับผิดชอบในการส่งเสริมสิงคโปร์ให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานโยบายการท่องเที่ยว กลยุทธ์การตลาด และให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

วิสัยทัศน์ (Vision)

การทำให้สิงคโปร์เป็นจุดหมายปลายทางที่เต็มไปด้วยชีวิตชีวาและแรงบันดาลใจ

พันธกิจ (Mission)

เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของสิงคโปร์ร่วมกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและชุมชน

1. นวัตกรรม: การส่งเสริมนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. ความร่วมมือ: การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
3. การตลาด: การพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมสิงคโปร์ในฐานะจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวและธุรกิจชั้นนำ
4. การพัฒนา: การพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบุคลากรในท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของสิงคโปร์ในฐานะจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว: มุ่งเน้นการสร้างและส่งเสริมประสบการณ์การท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์ และพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
2. เพื่อพัฒนาภาคการท่องเที่ยวให้เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ: ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และสร้างโอกาสการจ้างงานและการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการท่องเที่ยว
3. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสิงคโปร์ให้เป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำสำหรับการจัดงานธุรกิจและ MICE: ส่งเสริมสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางการประชุม นิทรรศการ และงานอีเวนต์ระดับนานาชาติ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดงาน MICE
4. เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว: สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในภาคการท่องเที่ยว

¹⁰ Singapore Tourism Board. 2566. About STB. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2567 จาก <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/overview.html>

5. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสิงคโปร์ในฐานะศูนย์กลางการท่องเที่ยวระดับภูมิภาค: สร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคและ พัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงสิงคโปร์กับจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

6. ส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและ สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น

7. พัฒนาบุคลากรและด้านการท่องเที่ยวในท้องถิ่น: ยกระดับทักษะและความเชี่ยวชาญของแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และส่งเสริมการสร้างงานที่มีคุณภาพในภาคการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ (Strategies)¹¹

1. การสร้างแบรนด์ของสิงคโปร์:

- ยกย่องการท่องเที่ยวสิงคโปร์ที่ประสบความสำเร็จแก่นักท่องเที่ยว: โดยมุ่งเน้นการบอกเล่าเรื่องราวของสิงคโปร์ที่แท้จริงและลึกซึ้งซึ่งมากกว่าการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นเรื่องราวที่ทุกคนมีส่วนร่วมในบอกเล่าประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศสิงคโปร์
- หนึ่งแบรนด์ หนึ่งแคมเปญ: รักษาแบรนด์และเรื่องราวผ่านแคมเปญระดับโลกที่สร้างความแตกต่างในตลาดท้องถิ่นอย่างครอบคลุมและยั่งยืน
- การเสริมสร้างเรื่องราวแบรนด์ด้วยเนื้อหาที่มีคุณภาพ: ถ่ายทอดเรื่องราวของสิงคโปร์อย่างเป็นระบบและการดึงเอาความหลากหลายของสิงคโปร์ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมและทันสมัยมากขึ้น

2. การดึงดูดนักท่องเที่ยว:

- การกำหนดตลาดนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เจาะจงและแม่นยำมากขึ้น โดยมีกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เป็นเป้าหมายหลักอยู่จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้
 1. กลุ่มนักท่องเที่ยวครอบครัวที่มีเด็กเล็ก นิยมท่องเที่ยวช่วงวันหยุดเพื่อสร้างความผูกพันและความทรงจำในครอบครัว
 2. กลุ่มนักท่องเที่ยววัยทำงาน Millennials ที่มีการท่องเที่ยวเพื่อหลีกเลี่ยงชีวิตประจำวันหรือการทำงาน
 3. กลุ่มนักท่องเที่ยววัยเกษียณที่ท่องเที่ยวเพื่อผ่อนคลายในสถานที่ที่ปลอดภัยและง่ายต่อการเดินทาง
 4. กลุ่มนักธุรกิจที่เพลิดเพลินไปกับการพักผ่อนและทำธุรกิจ
- การสร้างผลงานการตลาดท่องเที่ยวที่สมดุลมากขึ้นเพื่อผลักดันการเติบโตอย่างยั่งยืน อาทิ

¹¹Singapore Tourism Board. 2566. MARKETING STRATEGY. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2567 จาก

<https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/mediareleases/Marketing%20Strat%20brochure.pdf>

1. การรักษาและขยายฐานนักท่องเที่ยวที่แข็งแกร่งในเอเชีย รวมถึงเมืองชั้นนำและเมืองชั้นรองในตลาดหลักอย่างอินโดนีเซีย จีน และอินเดีย ลงทุนในตลาดที่เติบโตสูงเช่นเกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง เวียดนาม และเมียนมา
2. การขยายไปยังตลาดอื่น ๆ นอกเอเชีย โดยการเจาะตลาดระยะยาวที่สำคัญอย่างสหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เยอรมนี และฝรั่งเศส และพัฒนาตลาดที่เติบโตสูงอย่าง สวิตเซอร์แลนด์ รัสเซีย และเนเธอร์แลนด์
3. การสื่อสารและนำเสนอกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เหมาะสม อาทิ
 - การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล: โดยการพัฒนาระบบการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยตอบสนองในรูปแบบที่เป็นส่วนตัวสูง สร้างโอกาสใหม่ ๆ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงสำหรับอุตสาหกรรม
 - การสร้างศูนย์รวมข้อมูลและบริการปลายทาง: โดยการสร้างศูนย์รวมที่รวบรวมเนื้อหาและบริการเกี่ยวกับปลายทาง รวมถึงการกระจายข้อมูลเหล่านั้นไปยังพันธมิตรและแพลตฟอร์มต่าง ๆ อย่างสะดวกสบาย
 - การสนับสนุนผ่านการบอกต่อ: ผลักดันการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียเพื่อให้นักท่องเที่ยวบอกเล่าเรื่องราวของพวกเขาในแบบของตนเองหรือแชร์ความหลงใหลและความสนใจ ซึ่งจะช่วยให้ขยายการเข้าถึงและเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของเนื้อหามากขึ้น

2.5.3 เกาหลี

 Korea Ministry of culture, sports, and tourism		
วิสัยทัศน์ (Vision) ยกระดับเกาหลีสู่การเป็นมหาอำนาจทางวัฒนธรรมระดับโลกด้วย K-culture และส่งเสริมความสุขของประชาชนผ่านการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรม	พันธกิจ (Mission) เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางวัฒนธรรมและกิจกรรมสำหรับประชาชนทุกคน ลดอุปสรรคทางเศรษฐกิจในการเข้าถึงวัฒนธรรมและการกีฬา และสนับสนุนอุตสาหกรรมวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และการกีฬาของเกาหลีได้ในระดับโลก	กลยุทธ์ (Strategies) 1. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมเกาหลี 2. ส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคด้วยเนื้อหาท้องถิ่น 3. นวัตกรรมอุตสาหกรรมด้วยการบูรณาการและเพิ่มมูลค่า
 Korea tourism		
วิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และเสริมสร้างสวัสดิการของชาติ	พันธกิจ (Mission) 1. ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นแรงขับเคลื่อนหลักสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและการยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน 2. ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นเครื่องธงการเติบโตใหม่ และมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน	กลยุทธ์ (Strategies) 1. การให้ประสบการณ์การเดินทางรูปแบบใหม่ที่แตกต่างด้วยเสน่ห์ต่าง ๆ ของการท่องเที่ยว 2. การสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่นำโดยภาคเอกชนและมุ่งสู่การพัฒนาภูมิภาค 3. การเสริมสร้างความไว้วางใจจากสาธารณะผ่านการบริหารจัดการที่ยั่งยืน

2.5.3.1 Korea Ministry of Culture Sports and Tourism ¹²

วิสัยทัศน์ (Vision)

ยกระดับเกาหลีใต้สู่การเป็นมหาอำนาจทางวัฒนธรรมระดับโลกด้วย K-culture

พันธกิจ (Mission)

กระทรวงวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (MCST) มุ่งเน้นที่การเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่านกิจกรรมทางวัฒนธรรม ส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมของเกาหลี และสนับสนุนการเติบโตของกีฬาและการท่องเที่ยว เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศิลปะ กีฬา และเศรษฐกิจของประเทศ

เป้าหมาย

1. ตั้งเป้าหมายนักท่องเที่ยว 20 ล้านคน
2. รายได้จากการท่องเที่ยว 24.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี 2567

กลยุทธ์ (Strategies)

1. **การเสริมสร้างการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมเกาหลี (K-Culture Linked Tourism Export Enhancement)** ซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวเกาหลี โดยการขยายการยกเว้นค่าธรรมเนียมวีซ่ากลุ่ม, เพิ่มการคืนภาษีทันทีจากการซื้อสินค้าปลอดภาษี, และปรับปรุงบริการการจองและการชำระเงิน นอกจากนี้ยังมีการโปรโมตการท่องเที่ยวเกาหลีใน 25 เมืองทั่วโลกผ่านกิจกรรมใหญ่ เช่น K-Tourism Roadshow, Korea Beauty Festival, และคอนเสิร์ต K-Pop พร้อมพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวใหม่ๆ
2. **การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคท้องถิ่น:** มุ่งเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคต่างๆ เช่น ปูซาน และควางจู โดยจะมีการลงทุน 3 ล้านล้านวอนในการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยว เช่น การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและการเดินเรือ รวมถึงการพัฒนา K-Food belts, เทศกาลท้องถิ่น, และการท่องเที่ยวแบบพักค้างคืน นอกจากนี้ยังจะมีการจัดตั้งการประชุมและกลุ่มความร่วมมือเพื่อเพิ่มความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกลางและท้องถิ่น
3. **การสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมผ่านการรวมกันและเพิ่มมูลค่า:** เน้นการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยการทำให้การขอวีซ่าทางการแพทย์ง่ายขึ้น, การเลือกสถานที่ท่องเที่ยวเชิงบำบัดที่เป็นตัวแทนของเกาหลี, การเปิดรีสอร์ตใหม่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน, และการพัฒนาผลิตภัณฑ์แพ็คเกจ การใช้ระบบใบอนุญาตทำงาน E-9 ในอุตสาหกรรมโรงแรมและคอนโดมิเนียม, การขยายกองทุนสนับสนุนงานสำหรับเยาวชน, การตรวจสอบการท่องเที่ยวเพื่อป้องกันการทิ้งราคาต่ำ (low-price dumping) และการคิดราคาเกิน (price gouging), และการจัดตั้งศูนย์รับซื้อร้องเรียนการค้าที่ยุติธรรม

¹² Korea Ministry of Culture Sports and Tourism .2566. Business Plan. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2567 จาก Welcome to the website of the Ministry of Culture, Sports and Tourism of the Republic of Korea. (mcst.go.kr)

2.5.3.2 Korea Tourism Organization

วิสัยทัศน์ (Vision)

เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและเสริมสร้างสวัสดิการของชาติ

พันธกิจ (Mission)

- ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นแรงขับเคลื่อนหลักสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและการยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน
- ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นเครื่องยนต์การเติบโตใหม่และมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน

กลยุทธ์ (Strategies)

- การให้ประสบการณ์การเดินทางรูปแบบใหม่ที่แตกต่างกันด้วยการนำเสนอเส้นทางต่าง ๆ ของการท่องเที่ยวเกาหลี
- การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยการลงทุนและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาคการท่องเที่ยว ในขณะเดียวกัน ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งหมายถึงการกระจายผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค
- เสริมสร้างความไว้วางใจจากประชาชน/นักท่องเที่ยวผ่านการบริหารจัดการที่โปร่งใสและยั่งยืน

2.5.4 ฮองกง



Hong Kong Tourism Board

วิสัยทัศน์ (Vision)

การทำการตลาดและส่งเสริมฮ่องกงในฐานะจุดหมายปลายทางทั่วโลก ตลอดจนถึงจะยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวเมื่อเดินทางมาถึง ซึ่งรวมถึงการแนะนำรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว

พันธกิจ (Mission)

การนำการท่องเที่ยวที่มีส่วนสนับสนุนชุมชนฮ่องกงในด้านสังคมและเศรษฐกิจให้มากที่สุดและเพื่อเสริมสร้างตำแหน่งของฮ่องกงให้เป็นจุดหมายปลายทางที่ไม่เหมือนใคร ระดับโลก และเป็นที่ต้องการมากที่สุด

กลยุทธ์ (Strategy)

- การพัฒนาประสบการณ์การท่องเที่ยวที่หลากหลาย
- การจัดงานและสนับสนุนงานระดับนานาชาติขนาดใหญ่
- การพัฒนาตลาดนักท่องเที่ยวที่หลากหลายและเร่งส่งเสริมการขาย
- การเปิดตัวแคมเปญต้อนรับใหม่และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยว

กิจกรรมหลัก (Activities)

- พยายามเพิ่มการมีส่วนร่วมของการท่องเที่ยวต่อเศรษฐกิจของฮ่องกง
- ส่งเสริมฮ่องกงในระดับโลกให้เป็นเมืองระดับโลกชั้นนำในเอเชียและจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวระดับโลก
- ส่งเสริมการปรับปรุงอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว
- สนับสนุนรัฐบาลในการส่งเสริมความสำคัญของการท่องเที่ยวต่อชุมชน
- สนับสนุนกิจกรรมของผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวในฮ่องกง
- ให้คำแนะนำและปรึกษาแก่ผู้บริหารสูงสุด เกี่ยวกับมาตรการใด ๆ ที่อาจดำเนินการเพื่อส่งเสริมวัตถุประสงค์ข้างต้น

คณะกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวฮ่องกง (Hong Kong Tourism Board - HKTB)¹³ เป็นหน่วยงานรัฐบาลของฮ่องกงที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวในฮ่องกง ซึ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกมายังฮ่องกง คณะกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวฮ่องกงทำหน้าที่วางแผนและดำเนินการแคมเปญการตลาด การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว และการจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ท่องเที่ยวและบริการต่าง ๆ ที่มีในฮ่องกง

วิสัยทัศน์ (Vision)

การทำการตลาดและส่งเสริมฮ่องกงในฐานะจุดหมายปลายทางทั่วโลก ตลอดจนริเริ่มที่จะยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวเมื่อเดินทางมาถึง ซึ่งรวมถึงการแนะนำรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว

กลยุทธ์ (Strategy)

การท่องเที่ยวฮ่องกงจะเน้นที่การส่งเสริมผลิตภัณฑ์และงานด้านการท่องเที่ยวให้มากขึ้น เสริมสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมการขาย และเพิ่มประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวในฮ่องกง กลยุทธ์หลักสี่ประการของงานการท่องเที่ยวฮ่องกง ได้แก่:

1. การพัฒนาประสบการณ์การท่องเที่ยวที่หลากหลาย
2. การจัดงานและสนับสนุนงานระดับนานาชาติขนาดใหญ่
3. การพัฒนาตลาดนักท่องเที่ยวที่หลากหลายและเร่งส่งเสริมการขาย
4. การเปิดตัวแคมเปญต้อนรับใหม่และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยว

กิจกรรมหลัก (Activities)

วัตถุประสงค์ 6 ประการของการท่องเที่ยวฮ่องกง ตามที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อบัญญัติการท่องเที่ยวฮ่องกง ได้แก่:

1. มุ่งมั่นที่จะเพิ่มการมีส่วนร่วมด้านการท่องเที่ยวให้กับฮ่องกง
2. ส่งเสริมฮ่องกงไปทั่วโลกในฐานะเมืองชั้นนำระดับนานาชาติในเอเชียและเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวระดับโลก
3. ส่งเสริมการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว
4. สนับสนุนภาครัฐในการส่งเสริมให้ชุมชนเห็นความสำคัญของการท่องเที่ยว
5. สนับสนุนกิจกรรมของบุคคลที่ให้บริการแก่ผู้เยี่ยมชมฮ่องกงตามความเหมาะสม และ
6. เสนอคำแนะนำและให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารสูงสุด (ของเขตบริหารพิเศษฮ่องกง) เกี่ยวกับมาตรการใด ๆ ที่อาจใช้เพื่อส่งเสริมเรื่องใด ๆ ข้างต้น

¹³ Hong Kong Tourism Board – HKTB 2566. About HKTB. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2567 จาก <https://www.tourism.gov.hk/en/about-us.php>

2.5.5 อินโดนีเซีย



กระทรวงการท่องเที่ยวและสร้างสรรค์เศรษฐกิจแห่งสาธารณรัฐอินโดนีเซีย (The Ministry of Tourism and Creative Economy) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในภาคการท่องเที่ยว ได้แก่ ทรัพยากร หน่วยงาน แหล่งท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐาน อุตสาหกรรม การลงทุน การตลาดและผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยว ตลอดจนส่งเสริมเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นหลัก

วิสัยทัศน์ (Vision)¹⁴

การทำให้อินโดนีเซียเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวในระดับโลก

พันธกิจ (Mission)

การส่งเสริมการพัฒนาและการส่งออกเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับประชาชนและประเทศชาติพันธกิจหลักของกระทรวงประกอบด้วย:

1 การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: การส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ

2. การสนับสนุนเศรษฐกิจสร้างสรรค์: การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ วัฒนธรรม และนวัตกรรม

¹⁴ The Ministry of Tourism and Creative Economy. 2567. Institution Profile สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2567 จาก <https://kemenparekraf.go.id/en/about/profile>

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน: การกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

4. การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร: การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ วัฒนธรรม และนวัตกรรม

กิจกรรม (Activity)

โดย The ministry of Tourism and Creative Economy มีการดำเนินกิจกรรมแบ่งออกเป็น 5 กิจกรรมหลักเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนี้:

1. เร่งการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ ลาบวนบาโจ, บุโรพุทโธ, ทะเลสาบโทบะ, มันทาลิกา, และ ลีคูบิง
2. การจัดงานระดับโลกและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวกลุ่มไมซ์ (MICE) โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ การจัดประชุมสัมมนา (Meeting) การจัดงานรับรางวัล (Incentive) การจัดประชุมระดับนานาชาติ (Convention) และการจัดงานแสดงสินค้า (Exhibition)
3. การเริ่มต้นส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Health tourism)
4. การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อการท่องเที่ยว
5. การเปิดตัวโครงการ Cleanliness, Health, Safety and Environmental Sustainability (CHSE) ซึ่งเป็นรูปแบบของการปรับตัวของอุตสาหกรรมกับการระบาดของ COVID-19

เป้าหมาย¹⁵ (Goal)

- รายรับจากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ 3.3-4.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024
- สัดส่วนการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP): ร้อยละ 4.5 ในปี 2024
- มูลค่าทางเศรษฐกิจของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์¹⁶: 19.26 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ
- จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ: 4 ล้านคน
- ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ: 1,345 ดอลลาร์สหรัฐต่อคน

¹⁵ The Ministry of Tourism and Creative Economy .2567. The Ministry of Tourism and Creative Economy's Milestones สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2567 จาก <https://sejarah.kememparekraf.go.id/en.html>

¹⁶ หมายเหตุ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ คือ สินค้าที่มีเอกลักษณ์ ซึ่งออกแบบมาเพื่อสร้างประสบการณ์ทางการท่องเที่ยว

2.5.6 มาเลเซีย

Tourism Malaysia and Ministry of Tourism, Arts and Culture Malaysia	
วิสัยทัศน์ (Vision) การเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เต็มไปด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ (Strategies) <ol style="list-style-type: none">1. การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง2. การสร้างเขตการลงทุนด้านการท่องเที่ยวพิเศษ3. การท่องเที่ยวอัจฉริยะ4. การยกระดับการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย5. การปฏิบัติตามหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน6. การยกระดับทักษะทรัพยากรมนุษย์
พันธกิจ (Mission) ส่งเสริมศักยภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดทั้งห่วงโซ่และส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม 1. เพื่อเสริมสร้างผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ 2. เพื่อเพิ่มความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างภาคการท่องเที่ยวและวัฒนธรรม 3. เพื่อส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของศิลปะ วัฒนธรรม และมรดกของมาเลเซีย 4. เพื่อเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ	
OURISM MALAYSIA Tourism Malaysia	
วิสัยทัศน์ (Vision) การทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ รวมถึงการทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ	กลยุทธ์ (Strategies) <ol style="list-style-type: none">1. กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ2. การสร้างพันธมิตรอย่างชาญฉลาด3. การเพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งออนไลน์และออฟไลน์4. การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดผ่านการสื่อสารและโซเชียลมีเดียเพื่อเพิ่มความมีส่วนร่วมและความผูกพันกับนักท่องเที่ยว5. การริเริ่มดำเนินการนโยบาย Travel Bubble6. การเป็นผู้นำปฏิรูปการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์
พันธกิจ (Mission) ส่งเสริมการตลาดให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำแห่งความเป็นเลิศในภูมิภาคนี้ 1. การส่งเสริมมาเลเซียให้เป็นจุดหมายปลายทางที่โดดเด่น 2. การนำเสนอสถานที่ท่องเที่ยว และวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศมาเลเซีย 3. ก็เพิ่มส่วนแบ่งตลาดของมาเลเซียสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE 4. การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวของมาเลเซีย 5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศมาเลเซีย 6. การช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวภายในประเทศและส่งเสริมการลงทุนใหม่	

2.5.6.1 Tourism Malaysia and Ministry of Tourism, Arts and Culture Malaysia (MOTAC)

กระทรวงการท่องเที่ยว ศิลปะ และวัฒนธรรมแห่งมาเลเซีย (MOTAC) มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมด้านการท่องเที่ยว ศิลปะ และวัฒนธรรมของมาเลเซีย

วิสัยทัศน์ (Vision)

การเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เต็มไปด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

ส่งเสริมศักยภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดทั้งห่วงโซ่และส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม

วัตถุประสงค์ (Objective)

- เพื่อเสริมสร้างผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ
- เพื่อเพิ่มความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างภาคการท่องเที่ยวและวัฒนธรรมเพื่อทำให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าสนใจ
- เพื่อส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของศิลปะ วัฒนธรรม และมรดกของมาเลเซีย รวมถึงผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเป็นปัจจัยหลักในการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวและวัฒนธรรมของประเทศ
- เพื่อเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมในภาคการท่องเที่ยวและวัฒนธรรม

กลยุทธ์ (Strategies)¹⁷

1. การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง: การปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในมาเลเซีย เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากทักษะและความเชี่ยวชาญที่สำคัญในด้านการท่องเที่ยวได้อย่างเต็มที่
2. การสร้างเขตการลงทุนด้านการท่องเที่ยวพิเศษ: การสร้างเขตการลงทุนการท่องเที่ยวพิเศษ (STIZs) เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยวที่มีมูลค่าสูงและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้น
3. การท่องเที่ยวอัจฉริยะ: เริ่มต้นสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างครอบคลุม เพื่อปรับเปลี่ยนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของมาเลเซียสู่การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสบการณ์การท่องเที่ยวให้ดีขึ้น
4. การยกระดับการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย: การส่งเสริมให้ประสบการณ์การท่องเที่ยวมีความซับซ้อนและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายและซับซ้อนของนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน
5. การปฏิบัติตามหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: การปรับนโยบายการท่องเที่ยวให้เข้ากับเป้าหมาย UNSDGs โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การท่องเที่ยวสามารถสร้างผลกระทบทางเศรษฐกิจในเชิงบวกได้ในขณะเดียวกันก็รักษาสีเขียวและให้ความสำคัญกับความเป็นธรรมในสังคม
6. การยกระดับทักษะทรัพยากรมนุษย์: ส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการบริการ ผ่านการเสริมสร้างขีดความสามารถและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับตลอดห่วงโซ่

2.5.6.2 Tourism Malaysia

วิสัยทัศน์ (Vision)

การทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ รวมถึงการทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

พันธกิจ (Mission)

การส่งเสริมการตลาดให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. การส่งเสริมมาเลเซียให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่โดดเด่น
2. การนำเสนอสถานที่ท่องเที่ยว และวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศมาเลเซีย

¹⁷ <https://www.motac.gov.my/en/download/category/114-dasar-pelancongan-negara-dpn-2020-2030>

3. การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในด้านการจัดประชุมสัมมนา การจัดงานรับรางวัล การประชุมนานาชาติและการจัดงานแสดงนิทรรศการ (MICE)
4. การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวของมาเลเซียโดยการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและขยายระยะเวลาอยู่อาศัย
5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศมาเลเซีย
6. การช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวภายในประเทศและส่งเสริมการลงทุนใหม่ ๆ ในประเทศ รวมถึงสร้างโอกาสการจ้างงานที่เพิ่มขึ้น

กลยุทธ์ (Strategies)

การท่องเที่ยวมาเลเซียมุ่งเน้นกลยุทธ์ 6 ประการเพื่อการดำเนินแผนส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ ดังนี้

1. กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ
2. การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรต่าง ๆ ที่มีคุณค่าและสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจ
3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งเสริมการท่องเที่ยวผ่านทางออนไลน์และออฟไลน์
4. การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดผ่านการสื่อสารและโซเชียลมีเดียเพื่อเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับนักท่องเที่ยว
5. การริเริ่มดำเนินการนโยบาย Travel Bubble (ข้อตกลงระหว่างสองประเทศหรือมากกว่าที่อนุญาตให้พลเมืองของแต่ละประเทศเดินทางไปยังประเทศคู่สัญญาได้โดยไม่ต้องกักตัวหรือมีข้อจำกัดทางการเดินทางที่เข้มงวด)
6. การเป็นผู้นำปฏิรูปการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์

กิจกรรม (Activity)

โดย Tourism Malaysia มีการดำเนินกิจกรรมแบ่งออกเป็น 5 กิจกรรมหลักเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ดังนี้:

1. Tourism Volunteers: กิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสรรหาบุคคลในสังคมที่พร้อมจะช่วยเหลือ อนุรักษ์และรักษาสิ่งแวดล้อมให้สะอาดขณะกำลังท่องเที่ยวในมาเลเซีย โดยเฉพาะรัฐที่ได้รับความนิยมในการท่องเที่ยวจะถูกสนับสนุนเป็นพิเศษ
2. Malaysia My Second Home: ถูกนำเสนอโดยรัฐบาลมาเลเซียเป็นวิธีให้ชาวต่างชาติสามารถเกษียณอายุและอาศัยอยู่ในมาเลเซียเป็นระยะเวลานาน
3. Education Tourism: มาเลเซียมุ่งหวังที่จะก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษาในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

4. Agro-Tourism: การท่องเที่ยวเชิงเกษตรเป็นหนึ่งในภาคการท่องเที่ยวที่เติบโตเร็วที่สุด เนื่องจากมาเลเซียสามารถนำเสนอหลากหลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรและไร่สวนให้แก่นักท่องเที่ยว ด้วยดินแดนที่อุดมสมบูรณ์ มาเลเซียสามารถนำเสนอผลผลิตที่สดใหม่และหลากหลาย

5. Sports Tourism: มาเลเซียกำลังส่งเสริมตนเองอย่างจริงจังในฐานะผู้จัดและเจ้าภาพกิจกรรมกีฬาระดับโลกและกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ทำให้กลายเป็นจุดหมายปลายทางสำคัญสำหรับการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

2.6 สรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.

2.6.1 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.

ที่ปรึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คณะกรรมการ ททท. จำนวน 9 ราย โดยมีผลสรุป ดังนี้

- ททท. ควรมีการจัดทำข้อมูลการท่องเที่ยวที่เชื่อถือได้ เป็นปัจจุบัน และมีความแม่นยำ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อนักท่องเที่ยวในการตัดสินใจเลือกเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย
- ททท. ควรมีการผลักดันเรื่องความยั่งยืน
- ททท. ควรมีการรวบรวมข้อมูลนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติทั้งข้อมูลเชิงสถิติ และข้อมูลเชิงพฤติกรรมตามมาตรฐานสากล
- ททท. ควรกำหนดและเจาะกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน โดยมุ่งเน้นไปที่นักท่องเที่ยวคุณภาพ
- ททท. ควรมีการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งระบบ เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลการท่องเที่ยวซึ่งกันและกัน
- ททท. ควรมุ่งเน้นในการพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่อผลักดันเศรษฐกิจในประเทศ มากกว่าการดำเนินธุรกิจด้านการท่องเที่ยว
- ททท. ควรส่งเสริมการตลาดเพื่อดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาใช้จ่ายในประเทศมากขึ้น เพื่อให้ผลการดำเนินงานของ ททท. สอดคล้องกับตัวชี้วัดขององค์กรที่วัดรายได้ไม่ใช่จำนวนนักท่องเที่ยว
- ททท. ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร
- ททท. ควรพัฒนาด้านการปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ กฎหมายต่าง ๆ และหลักธรรมาภิบาล (Compliance and Governance)
- ททท. ควรปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 และแก้ไขเพิ่มเติม ให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์

ภาพที่ 56 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.



2.6.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ของพนักงาน ททท. มีผลสรุป ดังนี้

- ททท. ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน
- บุคลากรของ ททท. ควรมีทักษะและเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการ
- ททท. ควรมีระบบงานและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน
- ททท. ควรมีการปรับตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ภาพที่ 57 ผลการสัมภาษณ์พนักงาน ททท.



2.6.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 40 ราย มีผลสรุป ดังนี้

- ททท. ควรมีการจัดทำข้อมูลการท่องเที่ยวที่เชื่อถือได้ และมีการอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา
- ททท. ควรมีการสร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล
- ททท. ควรแบ่งปันข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวให้แก่ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- ททท. ควรมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพมากกว่ากลุ่มนักท่องเที่ยว Mass
- ททท. ควรเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน
- ททท. ควรปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 และแก้ไขเพิ่มเติม ให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์
- ททท. ควรกำหนดตัวชี้วัดขององค์กรให้มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้
- ททท. ควรสร้างภาพลักษณ์ของประเทศให้ดีขึ้นตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- ททท. ควรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าของตนเองให้ชัดเจน
- ททท. ควรเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- ททท. ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งปี
- ททท. ควรปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 58 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

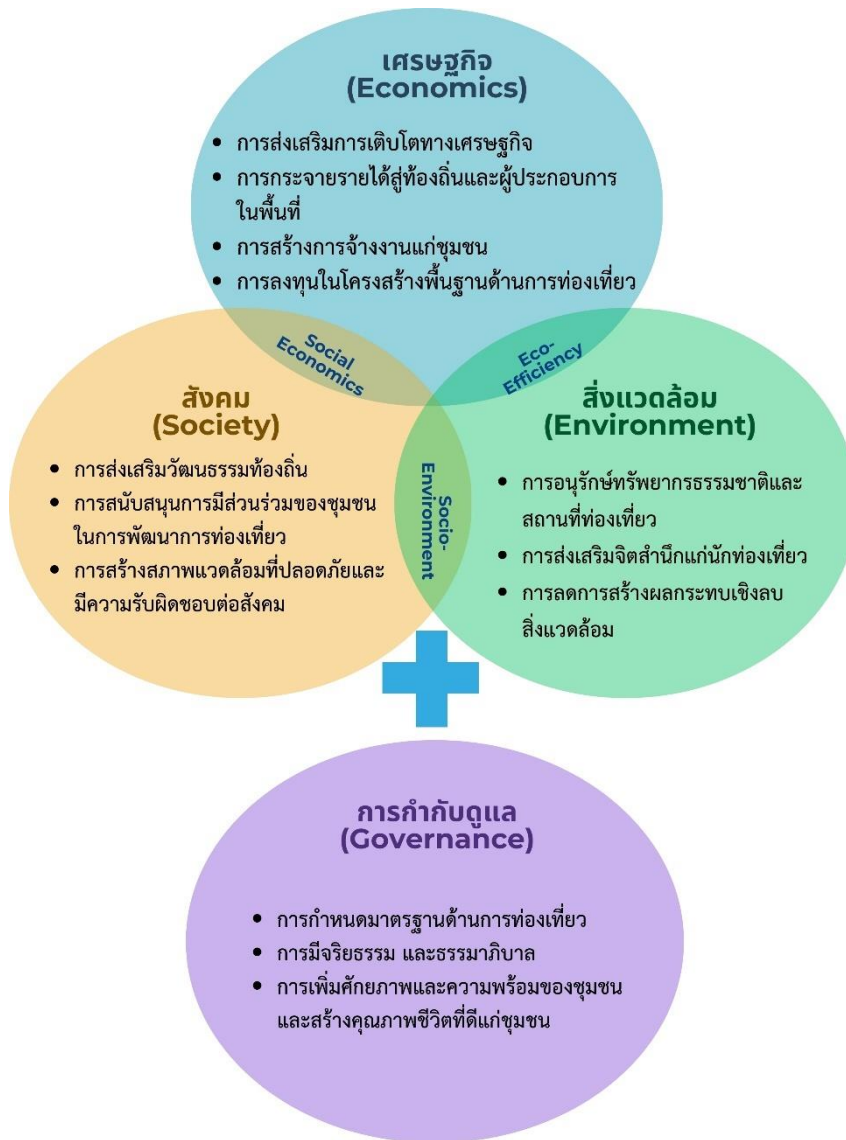


ทั้งนี้ สามารถสรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นเสนอแนะจากการหาความต้องการ ความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูงและ พนักงาน ททท. และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน โดยสามารถสรุปออกมาเป็น ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) แยกออกมาเป็น 13 หมวด ดังนี้

- VOS 1 ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน
- VOS 2 สร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล
- VOS 3 การบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ)
- VOS 4 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพมากกว่ากลุ่มนักท่องเที่ยว Mass
- VOS 5 เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- VOS 6 ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- VOS 7 ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวแก่ผู้ประกอบการใน Supply Chain
- VOS 8 องค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมใน การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน
- VOS 9 กำหนดผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าของตนเองให้ชัดเจน
- VOS 10 สร้างภาพลักษณ์ของประเทศให้ดี ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- VOS 11 จัดการแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งปี
- VOS 12 ปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ให้ครบถ้วน
- VOS 13 กำหนดตัวชี้วัดขององค์กรให้มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ทั้งนี้ ผลการจัดลำดับหมวดหมู่ของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) ทั้ง 13 หมวด จะนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ องค์กรประกอบที่สำคัญต่อไป

2.7 ปัจจัยความยั่งยืน



ที่ปรึกษา ได้นำกรอบแนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งถูกพัฒนาโดย John Elkington (1997)¹⁸ เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของกิจการผ่าน 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

- เศรษฐกิจ (Economic): การประเมินผลกระทบทางการเงินและความยั่งยืนทางเศรษฐกิจขององค์กร
- สิ่งแวดล้อม (Environmental): การวัดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และการลดขยะ
- สังคม (Social): การพิจารณาผลกระทบต่อสังคมและชุมชน เช่น การส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อสังคม

¹⁸ Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.

โดยที่ปรึกษาได้นำปัจจัยความยั่งยืนที่ ททท. ได้กำหนดเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มาทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ดังนี้

1. มิติอุตสาหกรรม (3 ปัจจัยหลัก 14 ปัจจัยย่อย)

1.1 การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

- การสร้างความสมดุลนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม
- การกระจายพื้นที่และกระจายรายได้สู่ชุมชน
- การเดินทางได้ตลอดทั้งปี
- การส่งเสริมสถานที่ท่องเที่ยวให้มีความยั่งยืน
- การอนุรักษ์และเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการ
- การคงเอกลักษณ์วิถีไทย
- การผลักดันมาตรฐานด้านการท่องเที่ยว

1.2 การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- การวางแผนและบูรณาการการทำงานทุกภาคส่วนไปในทิศทางเดียวกัน
- การลดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการทำงาน
- การสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท.

1.3 การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- การลดการสร้างผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- การเพิ่มศักยภาพและความพร้อมของชุมชน และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน
- การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000)
- การสร้างจิตสำนึกแก่นักท่องเที่ยวและทุกคน ทำการตลาดและบริหารจัดการโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. มิติองค์กร (5 ปัจจัยหลัก 19 ปัจจัยย่อย)

2.1 การเป็นองค์กรคุณธรรม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

- การมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- การเสริมสร้างคุณธรรม ด้วยความพอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา ให้แก่บุคลากรในทุกกระดับ
- การดำเนินการอย่างโปร่งใส

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

- การมีความรู้เชิงลึกและความคิดสร้างสรรค์

- การสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผู้ใช้บริการและตลาด
- การมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
- การสร้างกระบวนการการเรียนรู้และถ่ายทอด

2.3 บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถ และมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์

- การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่สำคัญ
- การปลูกฝังค่านิยม
- การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี
- การสร้างความผูกพัน

2.4 ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง

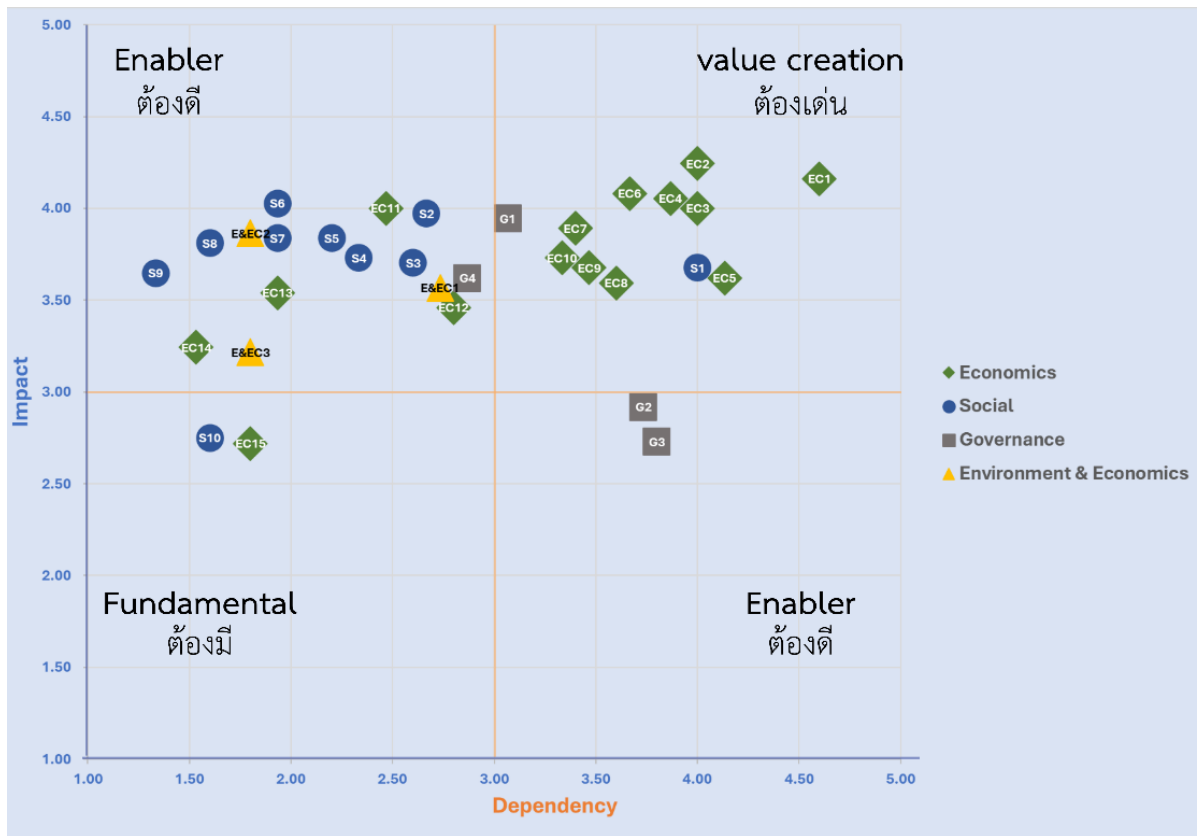
- การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย
- การเชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร
- การมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการ
- การพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุม

2.5 กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง

- การพัฒนา/ปรับปรุง สอนองความต้องการลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร
- การปรับปรุงกระบวนการและโครงสร้างให้ตอบสนองและคล่องตัว
- การมีกระบวนการทำงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in Process)

ทั้งนี้ ททท. ได้นำปัจจัยยั่งยืนทั้งมิติอุตสาหกรรมและมิติองค์กรเผยแพร่แบบสอบถามทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

ภาพที่ 59 ปัจจัยยั่งยืนของ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

2.7.1 การนำปัจจัยยั่งยืนไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

ลำดับ	ประเภท	มิติ อุตสาหกรรม	มิติ องค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
EC: ECONOMICS								
1	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การส่งเสริมให้เกิดการท่องเที่ยวตลอดทั้งปี	4.16	4.60	EC1
2	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การกระจายพื้นที่และกระจายรายได้สู่ชุมชน	4.24	4.00	EC2
3	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การส่งเสริมสถานที่ท่องเที่ยวให้มีความยั่งยืน	4.00	4.00	EC3
4	EC		✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย	4.05	3.87	EC4
5	EC		✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การเป็นองค์กรที่มีความรู้เชิงลึกและความคิดสร้างสรรค์	3.62	4.13	EC5
6	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การบริหารจัดการเพื่อสร้างสมดุลของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มโดยใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	4.08	3.67	EC6



ลำดับ	ประเภท	มิติ อุตสาหกรรม	มิติ องค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
7	EC		✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลเชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร	3.89	3.40	EC7
8	EC		✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการ	3.59	3.60	EC8
9	EC		✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีการพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุม	3.68	3.47	EC9
10	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การผลักดันมาตรฐานด้านการท่องเที่ยว	3.73	3.33	EC10
11	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การอนุรักษ์และเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการ	4.00	2.47	EC11
12	EC		✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การเป็นองค์กรที่สร้างนวัตกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผู้ให้บริการและตลาด	3.46	2.80	EC12
13	EC	✓		การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การคงเอกลักษณ์วิถีไทย	3.54	1.93	EC13



ลำดับ	ประเภท	มิติ อุตสาหกรรม	มิติ องค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
14	EC		✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	3.24	1.53	EC14
15	EC		✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การสร้างกระบวนการการเรียนรู้และถ่ายทอด	2.72	1.80	EC15
G: GOVERNANCE								
1	G	✓		การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การสร้างจิตสำนึกแก่นักท่องเที่ยวและทุกคน ทำการตลาดและบริหารจัดการโดยคำนึงถึง สังคมและสิ่งแวดล้อม	3.95	3.07	G1
2	G	✓		การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การลดการสร้างผลกระทบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม	2.92	3.73	G2
3	G	✓		การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000)	2.73	3.80	G3
4	G	✓		การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การเพิ่มศักยภาพและความพร้อมของชุมชน และสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน	3.62	2.87	G4



ลำดับ	ประเภท	มิติ อุตสาหกรรม	มิติ องค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
S: Society								
1	S	✓		การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท.	3.68	4.00	S1
2	S		✓	การเป็นองค์กรคุณธรรม มี กระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลัก ธรรมาภิบาล	การดำเนินการอย่างโปร่งใส	3.97	2.67	S2
3	S		✓	การเป็นองค์กรคุณธรรม มี กระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลัก ธรรมาภิบาล	การเสริมสร้างคุณธรรม ด้วยความพอเพียง มี วินัย สุจริต จิตอาสา ให้แก่บุคลากรในทุกกระดับ	3.70	2.60	S3
4	S	✓		การบริหารจัดการและสร้าง ความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	การวางแผนและบูรณาการการทำงานทุกภาค ส่วนไปในทิศทางเดียวกัน	3.73	2.33	S4
5	S		✓	การเป็นองค์กรคุณธรรม มี กระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลัก ธรรมาภิบาล	การมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	3.84	2.20	S5

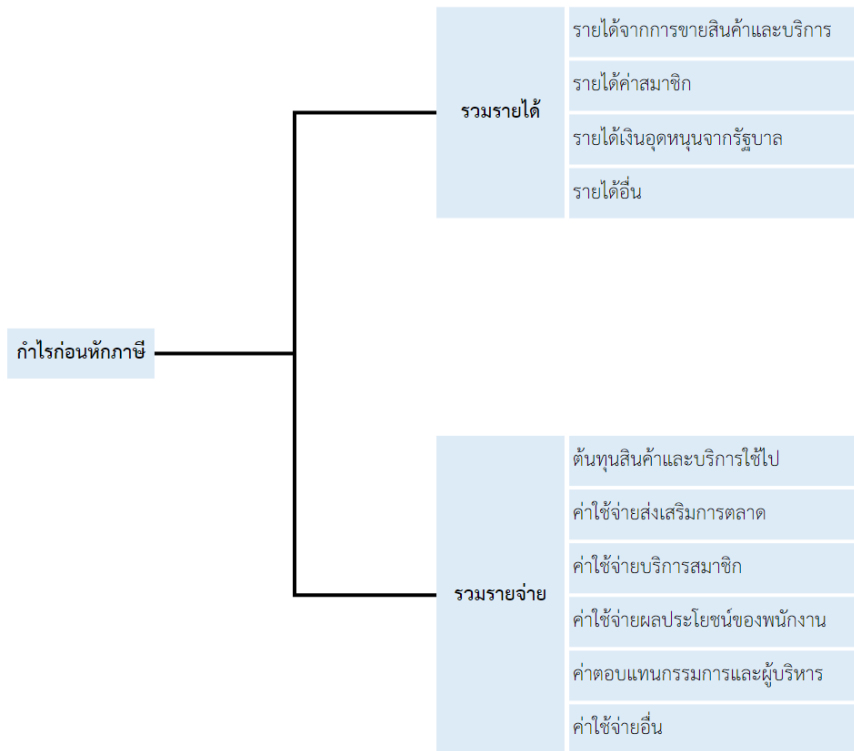


ลำดับ	ประเภท	มิติ อุตสาหกรรม	มิติ องค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
6	S		✓	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์	องค์กรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่สำคัญของบุคลากร	4.03	1.93	S6
7	S		✓	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์	บุคลากรสามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง	3.84	1.93	S7
8	S		✓	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์	การปลูกฝังค่านิยมให้บุคลากร	3.81	1.60	S8
9	S		✓	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์	การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากร	3.65	1.33	S9
10	S	✓		การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	การลดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการทำงาน	2.75	1.60	S10



ลำดับ	ประเภท	มิติ อุตสาหกรรม	มิติ องค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
E&EC: ENVIRONMENT & ECONOMICS								
1	E&EC		✓	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการ เปลี่ยนแปลง	องค์กรมีกระบวนการทำงานที่ คำนึงถึง ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in Process)	3.57	2.73	E&EC1
2	E&EC		✓	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการ เปลี่ยนแปลง	องค์กรมีการพัฒนา/ปรับปรุง สอนองความ ต้องการลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร	3.86	1.80	E&EC2
3	E&EC		✓	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการ เปลี่ยนแปลง	องค์กรมีการปรับปรุงกฎระเบียบและโครงสร้าง ให้ตอบสนองและคล่องตัว	3.22	1.80	E&EC3

2.8 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า



ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) ที่ปรึกษาได้นำส่วนของรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดมาทำการวิเคราะห์โครงการ (Sensitivity Analysis) โดยที่ปรึกษาดังสมมติฐานการวิเคราะห์ความอ่อนไหวว่า “หากรายได้หรือค่าใช้จ่ายในรายการใดการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของกำไรก่อนหักภาษี (EBT) เป็นร้อยละเท่าไร”

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)

ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร	การตีความ	
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	5.7227%
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้น 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	4.8448%
รายได้ค่าสมาชิก	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้น 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	1.7300%
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	1.1689%



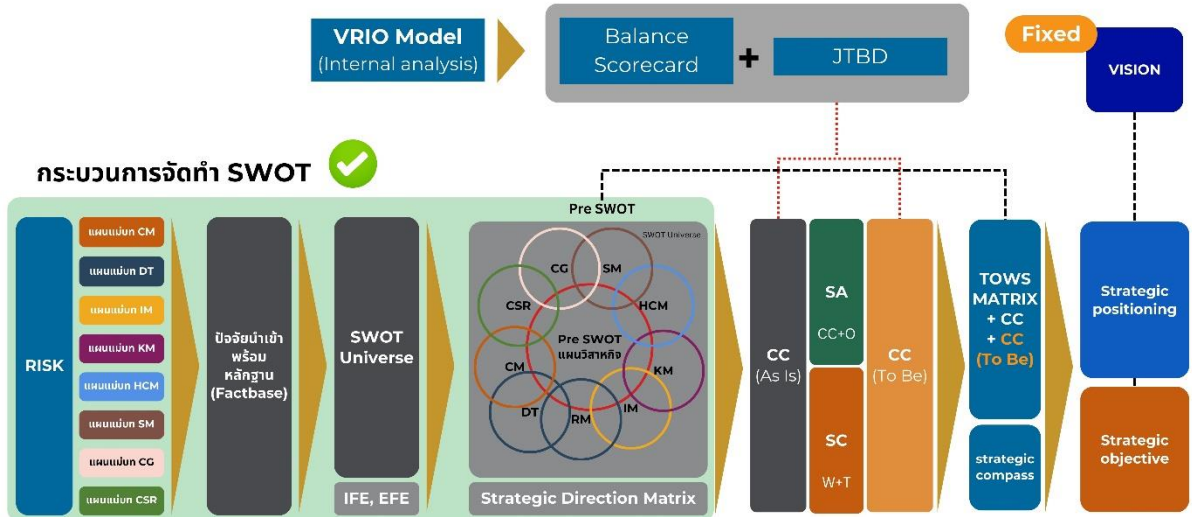
ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร	การตีความ	
ค่าใช้จ่ายอื่น	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.6303%
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.1880%
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.0666%
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.0632%
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้น 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.0602%
ส่วนแบ่งกำไร(ขาดทุน)จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้น 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.0540%
รายได้อื่น	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวลดลง 1% กำไร ททท. จะเพิ่มขึ้น	0.0469%

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

- กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ ททท.

กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ ททท.

BMG Advisory and Consultant Co., Ltd. **BMG**
Business Intelligence Group



ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ ททท. ที่ปรึกษาเริ่มต้นการวิเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยนำเข้า (Fact base) จากแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยนั้น ๆ โดยที่ปรึกษาได้แบ่งการจัดลำดับความสำคัญออกเป็น 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 จัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกปัจจัยต่าง ๆ ที่ผ่านเกณฑ์เข้ามาเป็น SWOT Universe เพื่อให้แผนแม่บททุกแผนรวมถึงแผนวิสาหกิจสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ไปใช้ในแผนตนเองได้

ครั้งที่ 2 จัดลำดับความสำคัญเพื่อคัดเลือกปัจจัยต่าง ๆ ใน SWOT Universe มาจัดทำ SWOT ในแผนวิสาหกิจ โดยคะแนนในครั้งที่จะนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC)

โดยที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการจัดลำดับของ SWOT ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE)

IFE และ EFE เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่พิจารณปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกเพื่อการได้มาซึ่งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFE) เป็นมุมมองต่อการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันว่าใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดความท้าทายจากภัยคุกคามที่ดำเนินอยู่อย่างไร ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก คือการระบุโอกาสที่เหมาะสมที่สุดในการสร้างมูลค่าเพิ่มและระบุภัยคุกคามสำคัญที่ท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFE) จะ

ใช้ประกอบกับเครื่องมือเชิงกลยุทธ์อื่น นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังต้องใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFE) คือ กลยุทธ์ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายในการประเมินระดับความสามารถของปัจจัยภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) ขององค์กร

วิธีการทำ IFE และ EFE เริ่มจากการกำหนดตัวแปรให้แต่ละข้อ โดยการใส่น้ำหนักตั้งแต่ 1 (สำคัญน้อยที่สุด) ไปจนถึง 10 (สำคัญมากที่สุด) ตัวเลขนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม หากตัวแปรใดไม่ได้ใส่น้ำหนัก จะถือว่าน้ำหนักของตัวแปรดังกล่าวไม่สำคัญ โดยน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะถูกนำมาแปลงค่าในรูปแบบของร้อยละด้วยปัจจัยตัวคูณ (Multiplication Factor) เพื่อให้น้ำหนักรวมของกลุ่มปัจจัยภายในมีค่าไม่เกินร้อยละ 100 และกลุ่มปัจจัยภายนอกมีค่าไม่เกินร้อยละ 100

การให้อันดับของ IFE จะแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวแปรขององค์กร โดย 4 คือ จุดแข็งหลัก (Major Strength) 3 คือ จุดแข็งรอง (Minor Strength) 2 คือ จุดอ่อนรอง (Minor Weakness) 1 คือ จุดอ่อนหลัก (Major Weakness) โดยจุดแข็งจะสามารถให้อันดับได้เพียงแค่ 3 หรือ 4 และจุดอ่อนจะสามารถให้อันดับได้เพียงแค่ 2 หรือ 1 เท่านั้น

การให้อันดับของ EFE แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์ ณ ปัจจุบันว่ามีการตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามอย่างไร โดยการให้อันดับตัวแปรจะให้ตั้งแต่ 4 ถึง 1 โดย 4 หมายถึง ตอบสนองได้มากที่สุด (Superior Response) 3 หมายถึง ตอบสนองได้มาก (Above Average Response) 2 หมายถึง ตอบสนองได้น้อย (Average Response) 1 หมายถึง ตอบสนองได้น้อยที่สุด (Poor Response)

การคิดค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Grand Mean) จะคำนวณจากผลรวมของค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด โดยเกณฑ์ปานกลาง คือ 2.5 ในกรณีที่ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของ EFE ต่ำกว่า 2.5 จะหมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) หรือยังไม่สามารถเอาชนะภัยคุกคามได้ (Threats) และหาก IFE ต่ำกว่า 2.5 จะหมายถึง องค์กรมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง ควรพิจารณากระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์และปรับปรุงองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายต่อไป ผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง IFE และ EFE แสดงในภาพที่ 60

ภาพที่ 60 ตารางคะแนน IFE และ EFE Matrix



ที่มา : Budiona, L. Gatut, 2017, "Mapping and Selecting Company's Competitive Strategy", European Research Studies Journal

จากตารางคะแนน IFE และ EFE Matrix เห็นได้ว่า ผลลัพธ์จะถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยช่อง 1, 2 และ 4 องค์กรจะใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตและการสร้างส่วนแบ่งตลาด โดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวให้มากขึ้น ได้แก่ กลยุทธ์การเจาะตลาด กลยุทธ์การพัฒนาตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยช่อง 3, 5 และ 7 องค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าประคับประคองและรักษา กลยุทธ์การเจาะตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

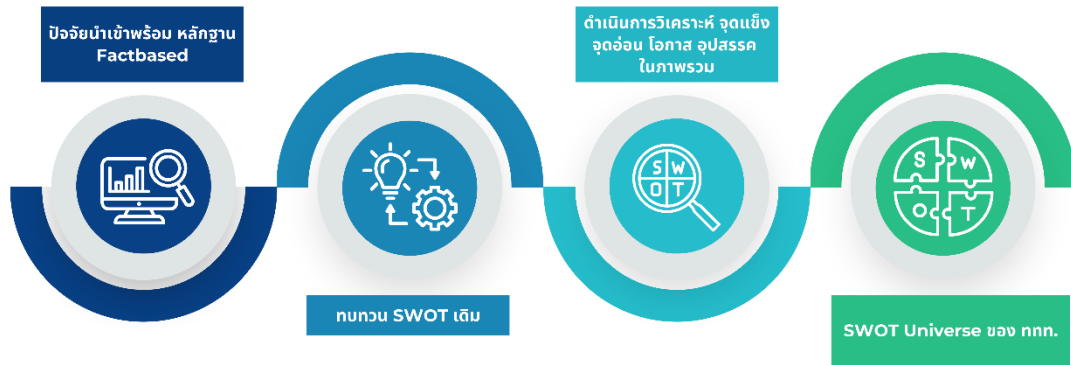
ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยช่อง 6, 8 และ 9 องค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ การเลิกหรือการถอน

ทั้งนี้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT คำนวณจากค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย มีเกณฑ์การเลือกประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านคือ หากจุดแข็ง ภัยคุกคาม โอกาส มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย มากกว่าหรือเท่ากับ ค่าเฉลี่ย ลบ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation, SD) จะถือว่า “เป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร” และหากจุดอ่อนมีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย น้อยกว่าหรือเท่ากับ ค่าเฉลี่ย บวก ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation, SD) จะถือว่า “เป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร”

3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

3.1.1 การประเมินและจัดลำดับความสำคัญครั้งที่ 1

ภาพที่ 61 กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)



จากการผ่านกระบวนการในภาพที่ 61 จัดเก็บ การรวบรวม การวิเคราะห์ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างละเอียดครบถ้วน ทำให้สามารถกำหนดกรอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ในภาพรวม (SWOT Universe) จำนวน 37 ปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายใน จำนวน 19 ปัจจัย ได้แก่ จุดแข็ง จำนวน 11 ปัจจัย และจุดอ่อน จำนวน 8 ปัจจัย และปัจจัยภายนอก จำนวน 18 ปัจจัย ได้แก่ โอกาส จำนวน 9 ปัจจัย และภัยคุกคาม จำนวน 9 ปัจจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 10 ประเด็นจุดแข็ง

SWOT	ประเด็นจุดแข็ง
S _u 1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ
S _u 2	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
S _u 3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
S _u 4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)
S _u 5	มีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวด้วยมาตรฐานการบริการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตลอดจนนำเสนอข้อมูลที่มีความถูกต้อง ทันสมัยในทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) สอดคล้องของบทบาทหน้าที่ของ ททท.
S _u 6	ททท. มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบ และกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

SWOT	ประเด็นจุดแข็ง
S _u 7	ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล
S _u 8	ททท. มีการกำหนดค่านิยม (TAT SPIRITS) ที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นศักยภาพบุคลากรเป็นสำคัญ
S _u 9	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ
S _u 10	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
S _u 11	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

ตารางที่ 11 ประเด็นจุดอ่อน

SWOT	ประเด็นจุดอ่อน
W _u 1	ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล
W _u 2	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
W _u 3	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
W _u 4	ททท. ขาดนโยบายและบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่มีการจัดทำ Stakeholder Profile เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์ และความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ
W _u 5	ททท. มีเครื่องมือ เพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานาน แต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุม และทันสมัย
W _u 6	ททท. อาจเผชิญกับสถานการณ์ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวและพนักงานมีความกังวลต่อระบบการประเมินเลื่อนขั้นอีกทั้งกลุ่มผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน (Successor) ยังไม่ถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
W _u 7	การสร้างความสำเร็จระบบงานและกระบวนการทำให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงานอาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม
W _u 8	ภาระหน้าที่ตาม พรบ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พรบ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง

ตารางที่ 12 ประเด็นโอกาส

SWOT	ประเด็นโอกาส
O _u 1	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล
O _u 2	ประเทศไทยมีศักยภาพด้านการขนส่งทางอากาศ ทั้งในด้านคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกและความเพียงพอในการรองรับผู้โดยสาร
O _u 3	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว
O _u 4	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักรและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก
O _u 5	ประเทศไทยมีความโดดเด่นของสินค้าด้านอาหาร
O _u 6	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว
O _u 7	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
O _u 8	กระแสความนิยม Soft Power ทั้งด้านวงการบันเทิง และ Entertainment ต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวประเทศไทย
O _u 9	Entertainment Complex ยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ

ตารางที่ 13 ประเด็นภัยคุกคาม

SWOT	ประเด็นภัยคุกคาม
T _u 1	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต
T _u 2	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคมทางบกเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยว พบปัญหาด้านจราจรติดขัด และด้านความปลอดภัยในการขนส่งโดยสารยังอยู่ในระดับต่ำ
T _u 3	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว
T _u 4	ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียวและปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย
T _u 5	ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง
T _u 6	นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง
T _u 7	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังสามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย
T _u 8	การลงทุนในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่อหัวของพนักงานที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย ยังไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน
T _u 9	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยยังสามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้

 หมายเหตุ: ตัวห้อย _u หมายถึง Universe

เมื่อพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักจากการประเมินปัจจัยภายใน (IFE) และปัจจัยภายนอก (EFE) ครั้งที่ 1 เพื่อวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม พบว่า ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักจากการประเมินปัจจัยภายใน จำนวน 19 ปัจจัย และปัจจัยภายนอก จำนวน 15 ปัจจัย มีประเด็นนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังแสดงในตารางที่ 14 ตารางที่ 15 ตารางที่ 16 และตารางที่ 17

ตารางที่ 14 ผลการประเมิน IFE ประเด็นจุดแข็ง

S	ประเด็น IFE	Rating	Weight	weighted score
S ₁	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ	3.42	6.16%	0.2426
S ₂	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย	3.67	6.49%	0.2385
S ₃	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.75	5.53%	0.2072
S ₄	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)	3.59	5.90%	0.2117
S ₅	มีความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยวด้วยมาตรฐานการบริการที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ตลอดจนนำเสนอข้อมูลที่มีความถูกต้อง ทันสมัยในทุกจุดสัมผัสบริการ (Touch Points) สอดคล้องของบทบาทหน้าที่ของ ททท.	3.48	5.70%	0.1980
S ₆	ททท. มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบ และกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	3.42	4.70%	0.1605
S ₇	ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล	3.46	5.60%	0.1937
S ₈	ททท. มีการกำหนดค่านิยม (TAT SPIRITS) ที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นศักยภาพบุคลากรเป็นสำคัญ	3.29	4.72%	0.1551
S ₉	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ	3.64	5.66%	0.2063

S	ประเด็น IFE	Rating	Weight	weighted score
S _u 10	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้แนะทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	3.70	5.77%	0.2131
S _u 11	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	3.39	4.80%	0.1627

ตารางที่ 15 ผลการประเมิน IFE ประเด็นจุดอ่อน

W	ประเด็น IFE	Rating	Weight	Weighted Score
W _u 1	ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล	1.37	4.71%	0.0645
W _u 2	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน	1.43	4.59%	0.0659
W _u 3	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	1.66	4.40%	0.0730
W _u 4	ททท. ขาดนโยบายและบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่มีการจัดทำ Stakeholder Profile เพื่อการบริหารจัดการความสัมพันธ์ และความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ	1.36	5.24%	0.0710
W _u 5	ททท. มีเครื่องมือ เพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานาน แต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุม และทันสมัย	1.62	3.70%	0.0600
W _u 6	ททท. อาจเผชิญกับสถานการณ์ขาดบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวและพนักงานมีความกังวลต่อระบบการประเมินเลื่อนขั้นอีกทั้งกลุ่มผู้มีศักยภาพที่จะทดแทน (Successor) ยังไม่ถูกใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่	1.40	5.17%	0.0727
W _u 7	การสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงานอาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม	1.52	4.26%	0.0649
W _u 8	ภาระหน้าที่ตาม พรบ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พรบ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง	1.25	5.28%	0.0660

ตารางที่ 16 ผลการประเมิน EFE ประเด็นโอกาส

O	ประเด็น EFE	Rating	Weight	Weighted Score
O ₁	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล	2.33	7.1%	0.1651
O ₂	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว	2.36	7.0%	0.1659
O ₃	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักรและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	2.34	7.1%	0.1560
O ₄	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว	2.10	7.3%	0.1687
O ₅	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	2.20	7.5%	0.1587
O ₆	กระแสความนิยม Soft Power ทั้งด้านวงการบันเทิง และ Entertainment ต่าง ๆ ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวประเทศไทย	2.33	7.7%	0.1711

ตารางที่ 17 ผลการประเมิน EFE ประเด็นภัยคุกคาม

T	ประเด็น EFE	Rating	Weight	Weighted Score
T ₁	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต	2.39	5.9%	0.1418
T ₂	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคมทางบกเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยว พบปัญหาด้านจราจรติดขัด และด้านความปลอดภัยในการขนส่งโดยสารยังอยู่ในระดับต่ำ	2.14	5.4%	0.1157
T ₃	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	2.40	6.4%	0.1533
T ₄	ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านของการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียวและปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย	2.25	5.9%	0.1317

T	ประเด็น EFE	Rating	Weight	Weighted Score
T ₅	ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง	2.57	7.5%	0.1934
T ₆	นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง	2.26	6.5%	0.1468
T ₇	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังสามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	2.24	6.5%	0.1446
T ₈	การลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อหัวของพนักงานที่ทำงานอยู่ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย ยังไม่เพียงพอต่อการแข่งขัน	2.12	5.8%	0.1224
T ₉	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยยังสามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้	2.36	6.5%	0.1532

3.1.2 การประเมินและจัดลำดับความสำคัญครั้งที่ 2

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้ดำเนินการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) ครั้งที่ 2 เพื่อคัดเลือกเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญในการทบทวนแผนวิสาหกิจ โดยการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของ SWOT คำนวณจากค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย โดยมีเกณฑ์การเลือกประเด็นที่สำคัญในแต่ละด้านคือ หากจุดแข็ง ภัยคุกคาม โอกาส มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย มากกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยลบค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation, SD) จะถือว่า “เป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร”

และหากจุดอ่อนมีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัย น้อยกว่าหรือเท่ากับค่าเฉลี่ยบวกค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation, SD) จะถือว่า “เป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร” โดยปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ดังแสดงข้างล่างนี้

1) จุดแข็ง (Strengths)

S เดิม	S ใหม่	ประเด็น IFE	weight	Score	weighted score
Su1	S1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ	8.32%	3.42	0.2846

S เดิม	S ใหม่	ประเด็น IFE	weight	Score	weighted score
Su2	S2	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย	8.76%	3.18	0.2791
Su10	S3	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางการท่องเที่ยว	8.13%	3.06	0.2485
Su4	S4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุทยานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)	7.78%	3.15	0.2447
Su6	S5	ททท. มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถ ต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบ และกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)	7.97%	3.05	0.2429
Su3	S6	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็งทั้งในประเทศและต่างประเทศ	7.56%	3.17	0.2396
Su9	S7	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	7.46%	3.18	0.2369
Su7	S8	ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล	7.64%	3.08	0.2356
คะแนนรวมผลการประเมินจุดแข็ง [ปัจจัยภายใน (IFE)]			63.63%	3.16	2.0121

2) จุดอ่อน (Weaknesses)

W เดิม	W ใหม่	ประเด็น IFE	weight	Score	weighted score
Wu7	W1	การสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน อาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม	4.42%	1.34	0.0593
Wu8	W2	ภาระหน้าที่ตาม พรบ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พรบ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไป	6.48%	1.15	0.0744

W เดิม	W ใหม่	ประเด็น IFE	weight	Score	weighted score
		อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง			
Wu2	W3	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน	5.86%	1.28	0.0749
Wu1	W4	ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล	6.31%	1.21	0.0762
Wu3	W5	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	7.26%	1.05	0.0765
Wu5	W6	ททท. มีเครื่องมือ เพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานาน แต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุม และทันสมัย	6.05%	1.42	0.0860
คะแนนรวมผลการประเมินจุดอ่อน [ปัจจัยภายใน (IFE)]			36.37%	1.24	0.4473

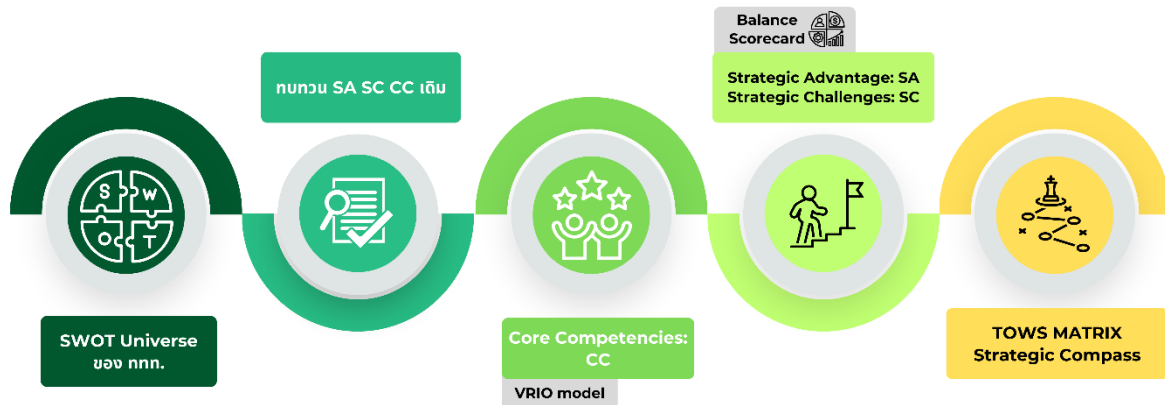
3) โอกาส (Opportunities)

O เดิม	O ใหม่	ประเด็น EFE	weight	Score	weighted score
Ou1	O1	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และ นันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล	8.94%	2.33	0.2080
Ou2	O2	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว	8.67%	2.36	0.2045
Ou3	O3	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและ สิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะ ในด้านความเพียงพอของที่พักและ โรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	8.70%	2.34	0.2036
Ou4	O4	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิง วัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว	9.31%	2.10	0.1956
Ou5	O5	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการ ท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	8.74%	2.20	0.1924
คะแนนรวมผลการประเมินโอกาส [ปัจจัยภายใน (EFE)]			44.35%	2.266	1.0040

4) ภัยคุกคาม (Threats)

W เดิม	W ใหม่	ประเด็น EFE	weight	Score	weighted score
Tu6	T1	นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง	9.29%	2.57	0.2384
Tu4	T2	ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบ ด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียวและปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย	7.87%	2.40	0.1889
Tu9	T3	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังสามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้	8.00%	2.36	0.1888
Tu7	T4	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังสามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	8.01%	2.26	0.1810
Tu5	T5	ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง	7.96%	2.24	0.1782
Tu3	T6	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	7.30%	2.39	0.1749
Tu1	T7	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันในตลาดของประเทศไทยในอนาคต	7.21%	2.25	0.1623
คะแนนรวมผลการประเมินภัยคุกคาม [ปัจจัยภายใน (EFE)]			55.65%	2.353	1.3125

3.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)



จากการดำเนินการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) ครั้งที่ 2 เพื่อคัดเลือกเป็น “ปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร” ในการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

โดยที่ปรึกษาดำเนินการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่มีคะแนนมากหรือน้อยกว่าค่าเฉลี่ยบวกค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation, SD) มาวิเคราะห์เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ดังนี้

1) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

ที่ปรึกษานำปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) มาผนวกรวมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) โดยช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่เพื่อรับมือกับโอกาสที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

ที่ปรึกษานำปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) และภัยคุกคาม (Threat) มาผนวกรวมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) โดยช่วยให้องค์กรสามารถระบุแรงกดดันต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จในอนาคตและกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือกับความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ทั้ง ณ ปัจจุบัน และในอนาคต ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ VRIO Framework (Barney, 1991)¹⁹ เพื่อใช้ในการระบุ ประเมินทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กร

3.2.1 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

จากการทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม พบว่า ททท. มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติอุตสาหกรรม จำนวน 4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 2) มิติองค์กร จำนวน 3 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ดังแสดงในภาพที่ 62

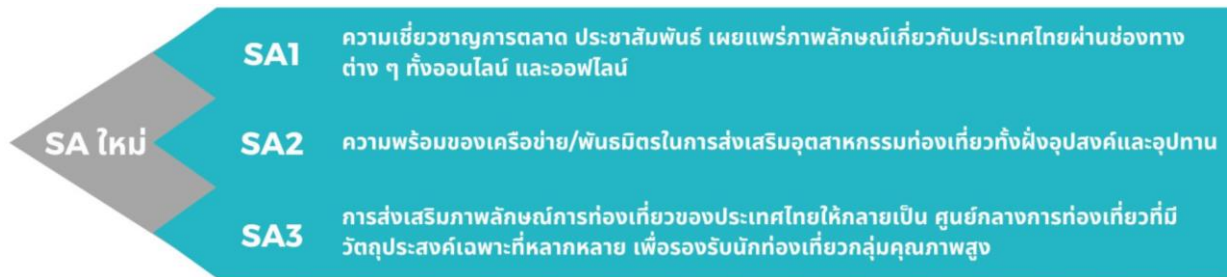
ภาพที่ 62 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม



จากการทบทวนและวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม ประกอบกับผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ทำให้สามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ จำนวน 3 ประเด็น (ทั้งนี้ที่ปรึกษาดำเนินการกำหนดเพียงความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ในมิติองค์กร) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 63

¹⁹ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

ภาพที่ 63 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่



ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

SA1: ความเชี่ยวชาญการตลาด ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์เกี่ยวกับประเทศไทยผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์

โดย “ความเชี่ยวชาญการตลาด ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์เกี่ยวกับประเทศไทยผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์” มีที่มาจากจุดแข็ง จำนวน 5 ประเด็น และโอกาส 1 ประเด็นดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)

(SA1)			weight	Score	Weighted score
S _u 1	S1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ	8.32%	3.42	0.2847
S _u 2	S2	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย	8.76%	3.18	0.2791
S _u 10	S3	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางการท่องเที่ยว	8.13%	3.06	0.2485
S _u 9	S7	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ	7.46%	3.18	0.2369
S _u 7	S8	ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล	7.64%	3.08	0.2356
Ou1	O1	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการ โดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล	8.94%	2.33	0.2080
ผลประเมินความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)			49.25%	3.04	1.4928

SA2: ความพร้อมของเครือข่าย/พันธมิตรในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งฝั่งอุปสงค์และอุปทาน

โดย “ความพร้อมของเครือข่าย/พันธมิตรในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งฝั่งอุปสงค์และอุปทาน” มีที่มาจากจุดแข็ง จำนวน 4 ประเด็น และโอกาส 1 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA2)

(SA2)			weight	Score	weighted score
S _u 2	S2	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย	8.76%	3.18	0.2791
S _u 4	S4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)	7.78%	3.15	0.2448
S _u 3	S6	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	7.56%	3.17	0.2396
S _u 9	S7	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ	7.46%	3.18	0.2369
O _u 5	O5	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	8.74%	2.20	0.1924
ผลประเมินความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA2)			40.30%	2.98	1.1928

SA3: การส่งเสริมภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้กลายเป็น ศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ ที่หลากหลาย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพสูง

โดย “การส่งเสริมภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้กลายเป็น ศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ ที่หลากหลาย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพสูง” มีที่มาจากจุดแข็ง จำนวน 2 ประเด็น และโอกาส 3 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA3)

(SA3)			weight	Score	weighted score
S _u 1	S1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ	8.32%	3.42	0.2847
S _u 9	S7	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ	7.46%	3.18	0.2369
O _u 3	O3	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะ ในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	8.70%	2.34	0.2036
O _u 4	O4	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว	9.31%	2.10	0.1956
O _u 5	O5	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	8.74%	2.20	0.1924
ผลประเมินความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA3)			42.53%	2.648	1.1132

3.2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

จากการทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เดิม พบว่า ททท. มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติอุตสาหกรรม จำนวน 6 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 2) มิติองค์กรจำนวน 5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ดังแสดงในภาพที่ 64

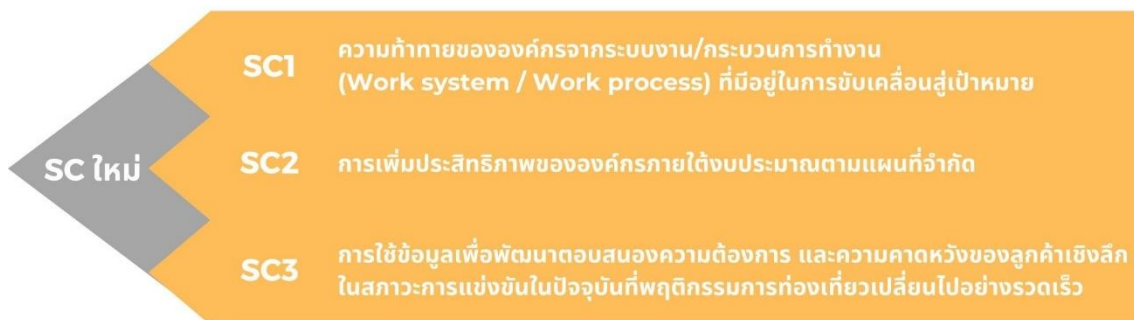
ภาพที่ 64 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เดิม





จากการทบทวนและวิเคราะห์ความท้าทายเดิม ประกอบกับผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ทำให้สามารถกำหนดท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ จำนวน 3 ประเด็น (ทั้งนี้ที่ปรึกษาดำเนินการกำหนดเพียงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ในมิติองค์กร) โดยมีรายละเอียด ดังแสดงในภาพที่ 65

ภาพที่ 65 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

SC1: ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

โดย “ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย” มีที่มาจากจุดอ่อน จำนวน 4 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1)

(SC1)			weight	Score	weighted score
W _u 7	W1	การสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน อาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม	4.42%	1.34	0.0593
W _u 2	W3	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน	5.86%	1.28	0.0749
W _u 1	W4	ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้งยังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล	6.31%	1.21	0.0762
W _u 5	W6	ททท. มีเครื่องมือ เพื่อและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานาน แต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุม และทันสมัย	6.05%	1.42	0.0860
ผลประเมินความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1)			22.64%	1.31	0.2964

SC2: การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้งบประมาณตามแผนที่จำกัด

โดย “การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้งบประมาณตามแผนที่จำกัด” มีที่มาจากจุดอ่อนจำนวน 1 ประเด็น และ ภัยคุกคาม จำนวน 2 ประเด็นดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)

(SC2)			weight	Score	weighted score
W _u 8	W2	ภาระหน้าที่ตาม พรบ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พรบ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่มีเต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง	6.48%	1.15	0.0744
T _u 7	T4	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังสามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	8.01%	2.26	0.1810
T _u 5	T5	ภาครัฐมีแนวโน้มการลดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง	7.96%	2.24	0.1782
ผลประเมินความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)			22.45%	5.65	0.4336

SC3: การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสถานะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

โดย “การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสถานะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว” มีที่มาจากจุดอ่อน จำนวน 2 ประเด็น และ ภัยคุกคาม จำนวน 2 ประเด็นดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC3)

(SC3)			weight	Score	weighted score
Wu1	W4	ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบการสร้างความแข็งแกร่งที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล	6.31%	1.21	0.0762
Wu3	W5	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	7.26%	1.05	0.0765
Tu5	T5	ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง	7.96%	2.24	0.1782
Tu3	T6	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	7.30%	2.39	0.1749
ผลประเมินความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC3)			28.83%	6.89	28.83%

3.2.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)

ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ทั้ง ณ ปัจจุบัน และในอนาคต ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ VRIO Framework (Barney, 1991)²⁰ เพื่อใช้ในการระบุประเมินทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- **ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่จับต้องได้** คือทรัพยากรที่มีลักษณะทางกายภาพสามารถมองเห็นและวัดผล จำนวน หรือค่า เป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน อาทิ ที่ดิน อาคาร เงินสดและเงินทุนสำรอง จำนวนพนักงาน หรือจำนวนสาขา
- **ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่จับต้องไม่ได้** คือทรัพยากรที่ไม่มีลักษณะทางกายภาพ ซึ่งไม่สามารถมองเห็น จับต้อง หรือวัดได้โดยตรงแต่มีความสำคัญต่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ ทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้า นวัตกรรม วัฒนธรรมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

²⁰ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

ซึ่งในการวิเคราะห์ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรตามกรอบแนวคิด VRIO นั้น จะต้องวิเคราะห์ใน 4 มิติ ประกอบไปด้วย Value (คุณค่า), Rarity (ความหายาก), Imitability (การเลียนแบบได้ยาก), และ Organization (การจัดการ) โดยในแต่ละมิติจะทำหน้าที่ประเมินศักยภาพของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ในมิติที่แตกต่างกันเพิ่ม โดยมีเกณฑ์และรายละเอียดในการประเมินดังนี้

Value (คุณค่า)

การประเมินทรัพยากรหรือความสามารถที่มีคุณค่าต่อองค์กรนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถที่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสในตลาดหรือป้องกันภัยคุกคามจากภายนอกได้ และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Rarity (ความหายาก)

การประเมินความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถที่หายากหรือสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และองค์กรคู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงหรือครอบครองทรัพยากรหรือความสามารถได้

Imitability (การเลียนแบบได้ยาก)

การประเมินความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถต้องใช้ทรัพยากร เงินลงทุน หรือระยะเวลาในการลอกเลียนแบบสูง และมีโอกาสที่คู่แข่งจะมีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทนความสามารถพิเศษขององค์กรได้ในระดับที่ต่ำ หรือยาก

Organization (การจัดการ)

การประเมินการจัดการขององค์กรนั้น จะต้องพิจารณาว่าองค์กรมีโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ หรือวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรหรือความสามารถนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดข้างต้นจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประเมินทรัพยากร (Resource) และขีดความสามารถของธุรกิจ (Competitive Advantage) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต โดยการพิจารณาจุดแข็งที่มีความสำคัญในระดับสูงเพื่อนำมาวิเคราะห์ผ่าน VRIO Model ประกอบด้วย ด้านคุณค่า (Value) ด้านความหายาก (Rarity) ด้านความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability) และด้านการจัดการองค์กร (Organization) โดยการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคตผ่าน VRIO Model ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 รายละเอียดหลักการการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร

องค์กรใน มิติต่าง ๆ (จุดแข็ง)	V Value	R Rareness	I Imitability	O Organization	ความหมาย
	x	x	x	x	ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน
	✓	x	x	x	อยู่ในระดับเดียวกับคู่แข่ง
	✓	✓	x	x	มีความสามารถในการแข่งขัน ชั่วคราว
	✓	✓	✓	x	มีความสามารถในการแข่งขันได้ แต่ไม่ยั่งยืน
	✓	✓	✓	✓	มีความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน

โดยเกณฑ์การพิจารณา ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต ที่ปรึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแต่ละปัจจัยโดยนำค่าคะแนน IFE-Weighted Score มาคำนวณหาน้ำหนัก ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 เกณฑ์การพิจารณา ความสามารถพิเศษขององค์กร

Framework	Criteria
V	องค์กรได้รับประโยชน์จากการมีความสามารถพิเศษดังกล่าว
	เมื่อมีอุปสรรคเข้ามากระทบกับความสามารถพิเศษขององค์กร องค์กรสามารถจัดการอุปสรรคดังกล่าวด้วยทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรที่มีอยู่
R	องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรที่ก่อให้เกิดความสามารถพิเศษขององค์กรให้อยู่กับองค์กรได้
	องค์กรอื่นไม่สามารถหาทรัพยากรที่สำคัญอันจะนำมาสู่ความสามารถพิเศษ เช่นเดียวกับองค์กรได้
I	องค์กรอื่นหากต้องการสร้างความสามารถพิเศษเช่นเดียวกับองค์กรต้องใช้ทรัพยากรและเงินลงทุนในการลอกเลียนแบบสูง
	โอกาสที่จะมีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทนความสามารถพิเศษขององค์กร
O	องค์กรมีระบบบริหารจัดการทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ที่มั่นใจได้ว่าความสามารถพิเศษจะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร
	องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารค่าตอบแทนที่ดีที่สามารถรักษาความสามารถพิเศษขององค์กร
	องค์กรมีระบบการรายงาน ติดตามผลการดำเนินงานตามความสามารถพิเศษขององค์กรที่ชัดเจน

จากการทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม พบว่า ททท. มีความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งสิ้น 3 ประเด็น ได้แก่ CC1 มีศักยภาพ ประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมการขาย การสื่อสารและความสัมพันธ์ การตลาดและได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทิศทาง

การท่องเที่ยว CC2 มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลาและเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมด เข้าด้วยกันด้านอุปสงค์และอุปทาน CC3 มีความสามารถในการผลักดันให้เกิดการบูรณาการ สร้างมาตรฐาน และกำหนดเป้าหมายที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม รายละเอียดดังแสดงใน ภาพที่ 66

ภาพที่ 66 ความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม (Core Competency: CC)



จากการวิเคราะห์โดยนำจุดแข็งขององค์กรที่ผ่านกระบวนการจัดอันดับความสำคัญมาพิจารณาตาม กรอบแนวคิด VRIO เพื่อให้เกิดเป็นความสามารถพิเศษขององค์กร โดยพิจารณาร่วมกับความสามารถพิเศษ เดิมขององค์กร ทำให้สามารถกำหนดความสามารถพิเศษใหม่ขององค์กร โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังแสดงในภาพที่ 67

ภาพที่ 67 ความสามารถพิเศษขององค์กรใหม่ (Core Competency: CC)





Core Competency (As Is) ความสามารถพิเศษขององค์กร ณ ปัจจุบัน

จุดแข็ง (S)			
S1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ		
S2	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย		
S3	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางการท่องเที่ยว		
S4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)		
S6	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ		
VRIO			
Value	Rarity	Imitability	Organization
ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยว และมีเครือข่ายพันธมิตรที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศ และต่างประเทศมาเป็นระยะเวลายาวนาน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (S1)	ททท. มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญและเข้าใจบริบทของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างลึกซึ้ง และมีเครือข่ายพันธมิตรด้านการตลาดและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็งทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S3)	ททท. มีความสัมพันธ์กับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและสามารถสื่อสารประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ภาพลักษณ์นำไปสู่การเชื่อมโยงความต้องการ (Demand) กับอุปทาน (Supply) ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่มูลค่า (S4)	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย (S2)
0.2846	0.2485	0.4843	0.2791
1.2965			
CC ความสามารถพิเศษขององค์กร			
CC1 เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ ประสบการณ์ และเครือข่าย ในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับ การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้นำทิศทางของการท่องเที่ยว			



Core Competency (Future) ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต

จุดแข็ง (S)			
S4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)		
S5	ททท. มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบ และกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)		
S7	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ		
S8	ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับ สู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล		
VRIO			
Value	Rareness	Imitability	Organization
ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว และสินค้าการท่องเที่ยวซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge management) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน (S5)	ททท. ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลที่ครอบคลุมพฤติกรรมทั้งผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่มูลค่า (S4)	ททท. มีฐานข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ครอบคลุม เชื่อมโยง และมีข้อมูลเชิงลึกในระดับพฤติกรรมผ่านระบบรวบรวมและการจัดเก็บข้อมูลที่ได้มาตรฐานระดับสากล เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ (S7)	ททท. มีหน่วยงานภายในที่มีความเชี่ยวชาญในการรวบรวมและการจัดเก็บข้อมูลในระดับสากล และมีระบบงาน/กระบวนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพเพื่อการวิเคราะห์ ทบทวน ตรวจสอบ และเชื่อมโยงข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ทั้งผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่มูลค่า (S8)
0.2429	0.2447	0.2369	0.2356
0.9601			
CC ความสามารถพิเศษขององค์กร			
FCC 1 มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน			



จุดแข็ง (S)			
S2	ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย		
S3	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางการท่องเที่ยว		
S4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)		
S7	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ		
S8	ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล		
VRIO			
Value	Rareness	Imitability	Organization
ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางการท่องเที่ยวโดยได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดห่วงโซ่มูลค่า ในฐานะผู้ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม (S2) (S3)	ททท. มีความสามารถในการเชื่อมโยง และขับเคลื่อน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ผ่านความสัมพันธ์และเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนที่เข้มแข็ง (S4)	ททท. มีกระบวนการเก็บข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวที่ครอบคลุมพฤติกรรมทั้งผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่มูลค่า ด้วยนวัตกรรมการเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรม (S7)	ททท. มีฐานข้อมูลที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรด้วยข้อมูล (S8)
0.5276	0.2447	0.2369	0.2356
1.2448			
CC ความสามารถพิเศษขององค์กร			
FCC 2 เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์			

บทที่ 4 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.1 การทบทวนและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.1.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของแผนวิสาหกิจฉบับทบทวนปี 2568-2570 พบว่า ททท. มีการแบ่งเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ไว้ 2 ระยะ คือ เป้าหมายระยะกลาง (สำหรับปีงบประมาณ 2568) ททท. จะมีการปรับเปลี่ยนการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า และในส่วนของเป้าหมายระยะยาว (สำหรับปีงบประมาณ 2569-2570) ททท. จะมุ่งเน้นให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเป้าหมายในแต่ละระยะจะมีการส่งเสริมในมิติต่าง ๆ ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การขับเคลื่อนอุปสงค์ (Demand Side) 2) การพัฒนาอุปทานการท่องเที่ยว (Supply Side) และ 3) การยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรายละเอียดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. แสดงในภาพที่ 68

ภาพที่ 68 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2568-2570

ระยะกลาง (2568)

ระยะยาว (2569-2570)

ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า

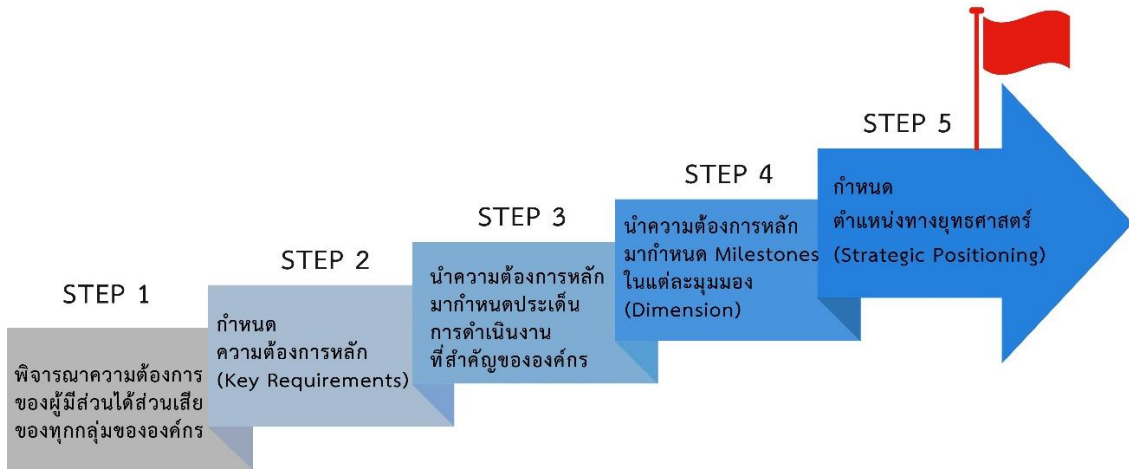
มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าหมายและตัวชี้วัด	ระยะกลาง (2568)	ระยะยาว (2569-2570)
ทิศทางทางขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ติด 1 ใน 5 ของโลก อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา 	<ul style="list-style-type: none"> อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ติด 1 ใน 5 ของโลก อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
การตลาด	<ul style="list-style-type: none"> ทำการตลาดเจาะกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) โดยเสนอขายเส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมขนาดองค์ประกอบ 5A ของการท่องเที่ยวไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Responsible Route Planning for the Target Segment) เริ่มมีแนวทางการดำเนินการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง (Personalized) ด้วยกลุ่มตัวอย่างฐานข้อมูลลูกค้าที่เริ่มเก็บแล้ว สื่อสารให้เห็นคุณค่าของประสบการณ์การท่องเที่ยว โดยผนวกความยั่งยืนตลอดการเดินทางของนักท่องเที่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> ทำการตลาดเจาะกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) โดยมี Responsible Route Planning สำหรับนักท่องเที่ยว Sub-segment มากขึ้น พร้อมจับคู่ผู้ประกอบการกับกิจกรรมที่ยั่งยืนแก่นักท่องเที่ยวเป้าหมาย มีการทำแผนการตลาดแบบเฉพาะเจาะจง (Personalized) จากฐานข้อมูลลูกค้าที่เก็บได้ใน ปี 2568 สื่อสารให้เห็นการสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนตลอดการเดินทางของนักท่องเที่ยว
การจัดการอุปทานท่องเที่ยว	<ul style="list-style-type: none"> มีฐานข้อมูลสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวตามมาตรฐาน หรือเกณฑ์ความยั่งยืนจาก ททท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม เช่น Thailand Tourism Awards (TTA) , own, Thailand Tourism Standard มีต้นแบบการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวยั่งยืน (Responsible Model) จากการร่วมมือกันของทุกหน่วยงานใน ททท. และหน่วยงานภายนอก มีข้อมูลและเครื่องมือที่มีความพร้อมเพียงพอต่อการขึ้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดการพัฒนาความสะอาดทางการท่องเที่ยว 	<ul style="list-style-type: none"> มีการบูรณาการข้อมูลสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวกับความต้องการของนักท่องเที่ยวเพื่อนำไปสู่การสร้าง Responsible Route Planning ขยายผลการนำต้นแบบการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวยั่งยืน (Responsible Model) ไปสู่พื้นที่อื่น ๆ มีการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวจากการขึ้นชื่อของ ททท.
ด้านบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> มี Growth Mindset ต้นตัวและพร้อมในการเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นอยู่ตลอดเวลา เช่น ทักษะ Strategic Thinking มีทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ทั้ง 5 มิติเฉลี่ยอยู่ในระดับ 4 มีทักษะและแนวคิดการทำงานโดยใช้ข้อมูลและเครื่องมือเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ (Data-Driven Mindset) มีทักษะการสื่อสาร บริหารจัดการและประสานประโยชน์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยข้อมูลเชิงลึก มีแนวคิดการทำงานแบบ CSR in Process บุคลากรในสายงานด้านสินค้า ด้านดิจิทัลฯ ด้านตลาด มีสมรรถนะ (Core/Functional/Managerial Competency) ที่สอดคล้องต่อการทำการตลาดทั้ง online/offline แบบ segment/ personalization การจัดการด้าน supply และ Digital Transformation ตามยุทธศาสตร์องค์กร บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความรอบรู้ สมรรถนะและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของ Core Business ได้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร ททท. เป็น Strategic Leader/Partner ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กำหนดไว้ มีทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ทั้ง 5 มิติเฉลี่ยอยู่ในระดับ 5 มีการทำงานและขับเคลื่อนองค์กรโดยใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์เป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision Making) มีทักษะโน้มน้าวและขึ้นนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยข้อมูลเชิงลึก มีการทำงานที่คำนึงถึง CSR in Process ในทุกระดับองค์กร บุคลากรทั้งหมดมีสมรรถนะ (Core/Functional/Managerial Competency) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็น HR Business Partner
ข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> มีการรวบรวมข้อมูลนักท่องเที่ยว ข้อมูลลูกค้า (Demand Side) และข้อมูลผลิตภัณฑ์ ททท. มีแนวทางเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยวตาม Customer Journey จากหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มที่ชัดเจนขึ้น มีการพัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูลภายในองค์กร (Data Management) 	<ul style="list-style-type: none"> มีการจัดเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยว (Customer Journey) ที่หลากหลายมิติมากขึ้น (Usage/Metadata) จากการร่วมมือกับหน่วยงานพันธมิตร มีฐานข้อมูลหลักที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก ททท. และนำไปใช้ต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านเทคโนโลยีและการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงกันภายในองค์กรและรองรับการเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กร มีระบบ เครื่องมือ อุปกรณ์ ช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Digital Workflow/Process Digitalization) มีกระบวนการและทรัพยากรในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม มีกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานที่ส่งต่อต่อกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน (End-to-End) 	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร Digital Workflow ถูกใช้งานอย่างเต็มรูปแบบ และมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานทุกขั้นตอน โดยเชื่อมโยงระบบทั้งภายในและภายนอกอย่างสมบูรณ์และเป็นแบบอัตโนมัติในทุกงานที่สามารถดำเนินการได้ เช่น การนำ RPA (Robotic Process Automation), AI Driven Tech เข้ามาใช้ องค์กรมีการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเป็นระบบแบบ Open Innovation มีการบริหารจัดการองค์กรแบบ End-to-End ที่สามารถตอบสนองต่อนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา: แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570)

ทั้งนี้ กระบวนการในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ภาพที่ 69 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)



ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น การประชุมขอรับฟังความคิดเห็น การศึกษาเอกสารภายใน เพื่อรับฟังและศึกษาทิศทาง นโยบาย เพื่อประกอบการจัดทำแผน

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดความต้องการหลัก พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรจากขั้นตอนที่ 1 ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอุตสาหกรรม (Landscape) เพื่อกำหนดความต้องการหลัก

ขั้นตอนที่ 3 นำความต้องการหลักมากำหนดประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร วิเคราะห์ความต้องการหลักในขั้นตอนที่ 2 ประกอบกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 นำความต้องการหลักมากำหนด Milestones ในแต่ละมุมมอง จากการกำหนดประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรในขั้นตอนที่ 3 ทำให้สามารถนำความต้องการหลักมากำหนด Milestones ในแต่ละมุมมอง เพื่อประกอบการกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 5 กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เมื่อพิจารณา Milestones ในแต่ละมุมมองจากขั้นตอนที่ 4 ทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงาน โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในใช้เป็นทิศทางในการจัดทำแผนในแต่ละระยะ เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

จากกระบวนการข้างต้น ททท. ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก และรวบรวมจากการตอบกลับแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร พบว่า 5 ประเด็นหลักที่อยากให้ ททท. เร่งดำเนินการมากที่สุด คือ 1) ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน 2) สร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล 3) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพมากกว่ากลุ่มนักท่องเที่ยว Mass 4) เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และ 5) ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 70

ภาพที่ 70 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

และได้มีการนำประเด็นสำคัญที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากให้ ททท. เร่งดำเนินการทั้งหมดมาเป็นปัจจัยนำเข้าให้กับคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูงของ ททท. และพนักงานของ ททท. ให้ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยากให้ ททท. ดำเนินการ

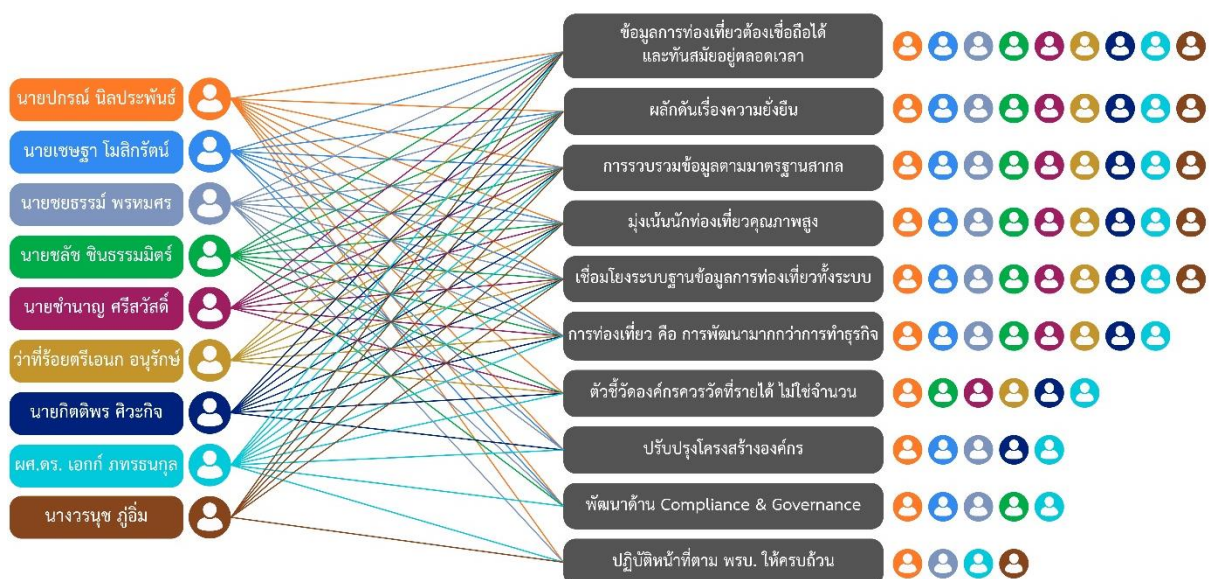
หลังจากได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. แล้ว ได้มีการดำเนินการจัดสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท. รายบุคคล ในช่วงวันที่ 16-29 พฤษภาคม 2567 โดยมีคณะกรรมการที่ให้สัมภาษณ์ในช่วงเวลาดังกล่าว จำนวน 9 ท่าน ดังแสดงในภาพที่ 71 ซึ่งถือว่าผลการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการ ททท. ถือว่าปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการระบุความต้องการหลัก

ภาพที่ 71 การสัมภาษณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.

วันที่	เวลา	คณะกรรมการ ททท.
16 พ.ค. 2567	11.00 - 12.00 น.	 นายกิตติพร ศิวะกิจ (ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย)
	ให้ความคิดเห็นผ่านการตอบกลับแบบสอบถาม	 นางวรนุช กู้อิม (ผู้แทนปลัดกระทรวงพาณิชย์)
17 พ.ค. 2567	09.30 - 10.30 น.	 ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอกภัก ภัทรธนกุล (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
20 พ.ค. 2567	10.00 - 11.00 น.	 นายชัช ชินธรรมมิตร (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
23 พ.ค. 2567	08.30 - 11.00 น.	 นายปกรณ์ นิลประพันธ์ (เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา)
		 นายเชษฐา โมสิกรัตน์ (ผู้แทนปลัดกระทรวงมหาดไทย)
24 พ.ค. 2567	10.00 - 11.00 น.	 นายชำนาญ ศรีสวัสดิ์ (ประธานสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย)
		 ว่าที่ร้อยตรีเอก อนุรักษ์ (ผู้แทนสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย)
29 พ.ค. 2567	16.30 - 17.30 น.	 นายชยธรรม พรหมสร (ปลัดกระทรวงคมนาคม)

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการของ ททท. มีความต้องการและความคาดหวังที่จะให้มุ่งเน้นใน 10 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน 2) การรวบรวมข้อมูลตามมาตรฐานสากล 3) การเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวทั้งระบบ 4) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ 5) การผลักดันความยั่งยืน 6) การท่องเที่ยว คือ การพัฒนามากกว่าการทำธุรกิจ 7) ตัวชี้วัดองค์กรควรวัดที่รายได้ ไม่ใช่จำนวน 8) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร 9) พัฒนาด้าน Compliance & Governance และ 10) ปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ให้ครบถ้วน ดังแสดงในภาพที่ 72

ภาพที่ 72 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดประชุมนำเสนอและสื่อสารแผนการดำเนินงานการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) (Kick-off Meeting) กับหน่วยงานภายในของ ททท และการประชุมเพื่อรับฟังกรอบทิศทางองค์กรจากคณะผู้บริหารระดับสูงของ ททท. พบว่า ในปี 2569-2570 ให้คง Milestone และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ในปี 2569-2570 ไว้เช่นเดิม แต่ควรมีการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมี 4 ประเด็น ที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน ได้แก่ 1) ระบบงานและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน 2) บุคลากรควรมีทักษะและเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการ 3) ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน และ 4) ควรมีการปรับตัวชีวิตให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 73 ผนวกกับผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ที่เป็นหนึ่งในเครื่องมือมาตรฐานสากลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งและใช้เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยผลการประเมิน พบว่า ททท. ควรกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์หรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่อยู่ในช่วงของ “การประคับประคองและรักษา (Hold and maintain)” ผลการประเมินบ่งบอกว่า ททท. มีความแข็งแกร่งในการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยว และในปัจจุบันตลาดการท่องเที่ยวยังมีความน่าสนใจ ส่งผลให้ ททท. ยังสามารถคงดำเนินงานในทิศทางเชิงยุทธศาสตร์หรือรักษาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในเชิงรุกเดิมไว้ได้ โดยรายละเอียดผลการประเมิน Strategic Direction Matrix จะแสดงอยู่ในภาพที่ 74

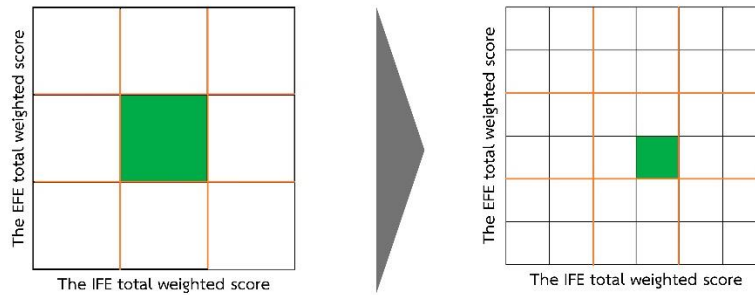
ภาพที่ 73 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

ภาพที่ 74 ผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ของ ททท.

STRATEGIC DIRECTION MATRIX



- **ส่วนที่ 2 (Hold and maintain) (ช่อง 3, 5 และ 7):**
องค์กรจะใช้กลยุทธ์เรียกว่า **“การประคับประคองและรักษา”**
กลยุทธ์การเจาะตลาดและกลยุทธ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

จากการรวบรวมประเด็นสำคัญข้างต้น สามารถนำความต้องการของคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูงของ ททท. พนักงาน ททท. และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ ททท. มาจัดแบ่งเป็น ความต้องการหลัก ออกเป็น 3 มิติ ได้ดังนี้ 1) มิติด้านมาตรฐานข้อมูล 2) มิติการท่องเที่ยวคุณภาพ และ 3) มิติการบริหารจัดการภายในองค์กร ซึ่งทั้ง 3 มิตินี้จะสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของ คณะกรรมการ ททท. และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. ที่สะท้อนออกมาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในด้าน Demand Side, Supply Side และการขับเคลื่อนองค์กรที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ดังแสดงในภาพที่ 75

ภาพที่ 75 ความต้องการหลัก (Key Requirement)

		Demand Side	Supply Side	ด้านองค์กร
มาตรฐานของ ข้อมูล	ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน	✓	✓	✓
	การรวบรวมข้อมูลตามมาตรฐานสากล	✓	✓	✓
	เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวทั้งระบบ	✓	✓	✓
การท่องเที่ยว คุณภาพ	มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ	✓	✓	✓
	ผลึกดับความยั่งยืน	✓	✓	✓
	การท่องเที่ยว คือ การพัฒนาดีกว่าการทำธุรกิจ		✓	✓
การบริหารจัดการ ภายในองค์กร	ตัวชี้วัดองค์กรควรวัดที่รายได้ ไม่ใช่จำนวน			✓
	ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร			✓
	พัฒนาด้าน Compliance & Governance			✓
	ปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ให้ครบถ้วน			✓

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

จากการรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท. ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร ประกอบกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ทำให้สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 76

ภาพที่ 76 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ททท. ปี 2569-2570



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ได้มีการกำหนดกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) สู่การเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนไว้ดังนี้

สำหรับปี **2568** ททท. มีเป้าหมายที่จะปรับเปลี่ยนการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ติด 1 ใน 5 ของโลก 2) อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมชมเยือนชาวไทย เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 และ 3) คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา



สำหรับปี **2569-2570** ททท. มีเป้าหมายที่จะมุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน โดยในปี **2569** ททท. จะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรม การท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ 1) คะแนนความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 3) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 8 ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา 4) มีคะแนน ITA ไม่น้อยกว่า 90 คะแนน และในปี **2570** ททท. จะมุ่งเน้นขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) รางวัล The Best National Tourism Organization (NTO) 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ไม่น้อยกว่า 4.75 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 3) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจ ทั้ง 8 หมวด ได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.0000 4) คะแนน ITA ไม่น้อยกว่า 97 คะแนน

ทั้งนี้ กรอบแนวทางในการดำเนินการตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละปี โดย ททท. จะมุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาองค์กรให้สามารถรองรับและสนับสนุนความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพที่จะเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ด้วยการขับเคลื่อนในมิติ 1) การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ 2) การสร้างมาตรฐานด้านข้อมูลการท่องเที่ยว และ 3) การบริหารจัดการภายในองค์กรที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ททท. ได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานในแต่ละปีที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในปีนั้น ๆ ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 77

ภาพที่ 77 กรอบแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570
(ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

4.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)

การกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. ในแต่ละปี จะมีการพิจารณาจากเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว นั่นคือ การมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่ “ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน” จึงได้กำหนดตัวชี้วัดตามการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ในแต่ละปีไว้ดังนี้

- ในปี **2568** ททท. ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนค่าตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เนื่องจากเป้าหมายในระยะกลาง (2568) ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ ททท. จะปรับเปลี่ยนการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะมุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า จึงเห็นควรว่าการวัดระดับที่จะแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จได้นั้น ททท. จะต้องมุ่งเน้นการดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศและผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยให้มาท่องเที่ยวประเทศไทยให้มากขึ้น และเมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มการใช้จ่ายใช้สอยในประเทศที่ก่อให้เกิดรายได้ก็จะเพิ่มขึ้นตามมาด้วย

- ในปี **2569** ททท. มีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมบริการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งใน**มิติภายใน**ที่วัดจากผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดอย่างคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจ และคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ในส่วนของ**มิติภายนอก** จะมีการวัดผลจากความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่มีต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย

- ในปี **2570** ททท. มีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัด ประกอบไปด้วย 1) ททท. ได้รับรางวัล The Best National Tourism Organization (NTO) 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย 3) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจ และ 4) คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

โดยรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ Milestone ในแต่ละปีแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ปี 2568-2570

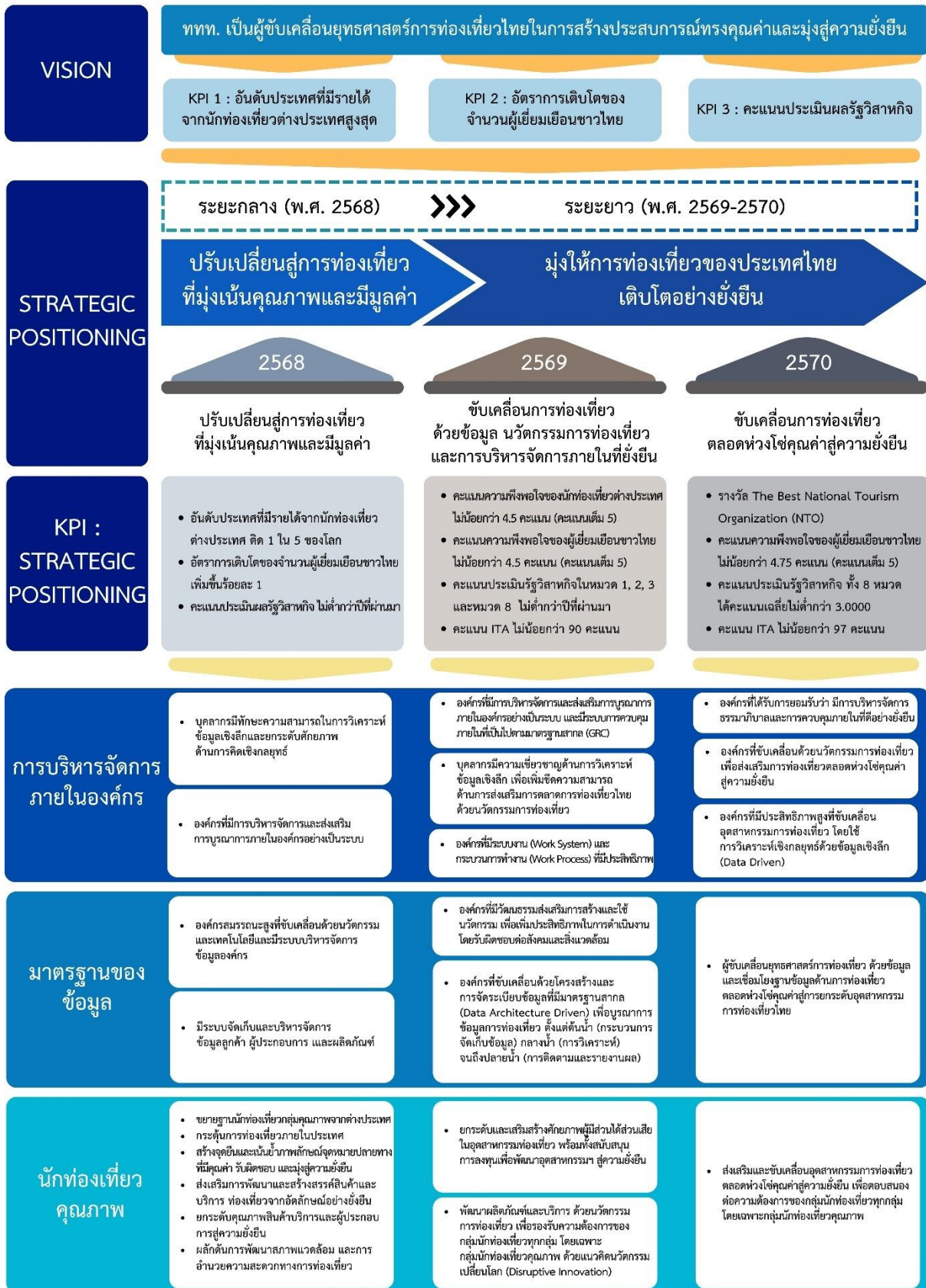
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	การขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า (ระยะกลาง)	ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า (2568)	อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	1 ใน 5 ของโลก
		อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 1
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	การขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน (ระยะยาว)	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยข้อมูล นวัตกรรม การท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน (2569)	ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม5)
		ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม5)
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนนในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 8 ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
		คะแนน ITA	ไม่น้อยกว่า 90 คะแนน
	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน (2570)	รางวัล The Best National Tourism Organization (NTO)	ได้รับรางวัล NTO
		ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ไม่น้อยกว่า 4.7 คะแนน (คะแนนเต็ม5)
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนนทั้ง 8 หมวด ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
		คะแนน ITA	ไม่น้อยกว่า 97 คะแนน

4.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์องค์กร ทั้งในระดับทิศทางและการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ โดยพิจารณาจากกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร คือ การเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน และถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Milestone ในแต่ละระยะ พร้อมแผนการดำเนินงานที่จะสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 78

ภาพที่ 78 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

4.2 การวิเคราะห์ Business Model

การกำหนดตัวแบบทางธุรกิจขององค์กร (Business Model) ทั้งในปัจจุบันและอนาคต อาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าและสมมติฐานที่สำคัญจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการระบุ Key Strategic Opportunities และการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) รวมถึงการทบทวนและออกแบบระบบงานสำคัญที่ปรับเปลี่ยนไป โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในปัจจุบันที่สำคัญและกระบวนการ/ขั้นตอนการทำงานใหม่ที่สำคัญ และการทบทวนและออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ปรึกษาจึงนำเอาตัวแบบทางธุรกิจ คือ Business Model Canvas (BMC) มาวิเคราะห์รูปแบบทางธุรกิจของ ททท. เนื่องจากเป็นตัวอย่างที่เข้าใจง่ายและมีองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่ส่งมอบสู่ลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้าและช่องทางต่าง ๆ ตลอดจนกิจกรรมหลักที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร และโครงสร้างรายได้และค่าใช้จ่าย ซึ่ง BMC ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณค่าของสินค้าหรือบริการ (Value Proposition) 2) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segment) 3) ช่องทางการเข้าถึงลูกค้า (Distribution Channel) 4) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationships) 5) แหล่งที่มาของรายได้ (Revenue Streams) 6) ทรัพยากรหลัก (Key Resource) 7) กิจกรรมหลัก (Key activities) 8) คู่ค้าและเครือข่ายสนับสนุน (Key Partners) 9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) โดยรายละเอียด Business Model Canvas ในปัจจุบัน (As-Is) เป็นดังนี้



ภาพที่ 79 Business Model Canvas ปี 2568 (As-Is)

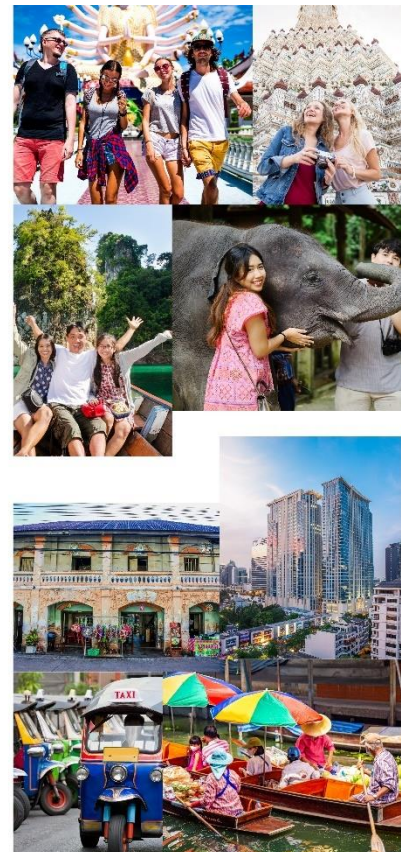
Business Model Canvas ปี 2568		ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า			
<p>7. พันธมิตรหลัก (Key Partners)</p> <ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานกำกับ (Policy Maker) หน่วยงานสมาคมลูกค้าหลัก (Primary Stakeholder/ Core Business) เช่น <ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจสถานที่พัฒนา ธุรกิจนำเที่ยว ธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจบริการขนส่ง ชุมชน สื่อมวลชน สถาบันการศึกษา กลุ่ม Start-up กลุ่มที่มีหลายธุรกิจ หน่วยงานสนับสนุนการสมาคมลูกค้า (Supporting Stakeholder) 	<p>6. กิจกรรมหลัก (Key Activities)</p> <ol style="list-style-type: none"> สร้างแบรนด์ประเทศไทยที่โดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมพฤติกรรมและจิตสำนึกที่ดีระหว่างการท่องเที่ยว (Responsible Tourism) รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมการท่องเที่ยว กระตุ้นพฤติกรรมท่องเที่ยวที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ปรับแนวทางการดำเนินงานของ ททท. ให้เป็น CSR in Process และสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์องค์กรที่มีมาตรฐานรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทิศทางของพัฒนาอุตสาหกรรมที่ ททท. กำหนด และนำมาใช้ให้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เสนอแนะ ผลักดัน และดำเนินการร่วมกับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องในการวางแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และผลักดันให้เกิดมาตรฐานท่องเที่ยวที่สำคัญเพื่อเสริมความยั่งยืน คัดเลือกกิจกรรม ทักท ตามองค์ประกอบ 5A ที่มีอยู่ในปัจจุบันและนำมาออกแบบเส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนจากสินค้าและบริการท่องเที่ยว โดยออกแบบเส้นทางใหม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม สื่อสารประชาสัมพันธ์เส้นทางท่องเที่ยว โฆษณาประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยวที่นักท่องเที่ยวจะได้รับ นำข้อมูลด้านการท่องเที่ยวมาวิเคราะห์และระบุข้อมูลที่ใช้เป็นเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาเครื่องมือการทำการตลาดแบบ Personalized ในอนาคต รวบรวมและพัฒนาฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวพร้อมขยายให้ผ่านมาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืน พัฒนากระบวนการตรวจสอบ/สร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากอดีตถึงขณะนี้ นำไปสู่การออกแบบต้นแบบการพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) พัฒนามาตรฐานเรื่องความยั่งยืนให้ครอบคลุมบริการและบุคลากรด้านการท่องเที่ยว รวมถึงผลักดันให้เข้าสู่มาตรฐานความยั่งยืน พัฒนาข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้เป็นในการชี้้นำการพัฒนาไปยังความสอดคล้องของนักท่องเที่ยว วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อออกแบบต้นแบบการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Responsible Model) และคัดเลือกพื้นที่เป้าหมาย หรือร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/พันธมิตร (Multi-sector) ของแต่ละพื้นที่ เพื่อนำต้นแบบที่ออกแบบไป ไปเริ่มต้นดำเนินการพัฒนาจริง <p>Key Activities ด้านการพัฒนาองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> ระบุทักษะ ความรู้และทบทวนสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง พร้อมวางแผนพัฒนา เช่น <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาศักยภาพด้านการตลาดดิจิทัลและทักษะการเชื่อมโยงและเทคโนโลยี (Digital and data Literacy) พัฒนาความรู้เชิงลึกด้านอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พัฒนาทักษะในการบริหารความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทักษะการสื่อสารในนาม พัฒนาความรู้และความเข้าใจด้านความยั่งยืน และ CSR in Process พัฒนา Mindset ที่กำหนด เช่น growth & agile Mindset Data-Driven Mindset และ Mindset ด้านการเป็น Business partner ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้อัตราการปรับตัวด้านยุทธศาสตร์ที่กำหนดศึกษาและวิเคราะห์แหล่งข้อมูลด้านการท่องเที่ยวที่มีอยู่ทั้งจากภาครัฐและเอกชน วางแผนการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งนั้น ปรับปรุงโครงสร้างกับข้อมูลลูกค้าจากช่องทาง/เครื่องมือของ ททท. และวางแผน/แนวทางการบูรณาการกับข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญอื่นๆ ในอนาคต วิเคราะห์ Customer Journey ของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม เพื่อระบุ Touchpoints ที่สำคัญที่สามารถเก็บ/รวบรวมข้อมูลได้ และวางแผน/แนวทางและกระบวนการเก็บข้อมูลเหล่านั้น พัฒนาการจัดการข้อมูลผลิตภัณฑ์เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ทำงานภายใน ททท. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการทำงาน วางแผนการพัฒนาทักษะความรู้ และสภาพแวดล้อมให้อุตสาหกรรมการพัฒนาบริการ วิเคราะห์กระบวนการทำงานในปัจจุบัน ระบุช่องว่างหรือโอกาสในการปรับปรุง ทั้งการปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ขั้นตอนที่ยืดหยุ่น (Lean) และการนำเทคโนโลยีมาใช้ (Process Digitalization) พร้อมวางแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานในระยะยาว (Roadmap) 	<p>2. คุณค่าที่ส่งมอบ (Value Proposition)</p> <p>ประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ทรงคุณค่าและยั่งยืน (High Value Responsible Tourism Experience)</p> <p>ประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ทรงคุณค่า หมายถึง</p> <ul style="list-style-type: none"> ประสบการณ์เชิง Experience-based ที่ตอบสนองต่อการสร้างความคาดหวังของนักท่องเที่ยว นำเสนอเส้นทางท่องเที่ยว สินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ความสะอาดปลอดภัย ความพึงพอใจในการบริการ ความรวดเร็วของสินค้า บริการ ชุมชน และ Supply Side อื่นๆ ความโปร่งใสตลอดการท่องเที่ยว ความเชื่อมั่นและเชื่อถือในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว 	<p>3. ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship)</p> <ul style="list-style-type: none"> การให้บริการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงลึกครบถ้วน เพียงพอ น่าเชื่อถือ อัปเดต/ทันกาล สอดคล้องตามความต้องการของนักท่องเที่ยว และมีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็น เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน การดำเนินงานที่แสดงถึงการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsible Tourism) <p>4. ช่องทาง (Channels)</p> <ul style="list-style-type: none"> สำนักงานใหญ่ สำนักงานสาขาในประเทศ สำนักงานสาขาต่างประเทศ ช่องทางออนไลน์/Social Media/Call Center การสัมมนา/เสวนา การสัมมนา/เสวนาร่วมมือ 	<p>1. กลุ่มลูกค้า (Customer Segments)</p> <ol style="list-style-type: none"> กลุ่มผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีรายได้สูง (รายได้ USD 60,000/คน/ปี) นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจพิเศษ และกลุ่มเฉพาะ (Special Interest/ Niche Market/ Segmentation) <p>SP อุตสาหกรรม</p> <p>ทิศทางที่ขับเคลื่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> ประเทศไทยพัฒนาสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จำนวนนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงขึ้น และแสดงความต้องการท่องเที่ยวประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง เริ่มมีแนวทางการขับเคลื่อน ททท. ให้เป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศเข้ามามีส่วนรวมในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตามทิศทางที่ ททท. กำหนด <p>การตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> ทำการตลาดเจาะกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) โดยเสนอขายเส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมกายภาพ องค์ประกอบ 5A ของการท่องเที่ยวไปสู่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Responsible Route Planning for the Target Segment) เริ่มมีแนวทางการทำแผนการตลาดเฉพาะเจาะจง (Personalized) ด้วยกลุ่มตัวอย่างฐานข้อมูลลูกค้าที่เริ่มเก็บแล้ว สื่อสารให้ทีมลูกค้าของประสบการณ์การท่องเที่ยวโดยมีความยั่งยืนตลอดการเดินทางของนักท่องเที่ยว <p>การปรับปรุงด้านท่องเที่ยว</p> <ul style="list-style-type: none"> มีฐานข้อมูลสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวตามมาตรฐานเรื่องความยั่งยืน จาก ททท. และมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม เช่น Thailand Tourism Awards (TTA) , อทท., Thailand Tourism Standard มีต้นแบบการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Responsible Model) จากการร่วมมือกับเครือข่ายหน่วยงานใน ททท. และหน่วยงานภายนอก มีข้อมูลและเครื่องมือที่มีความพร้อมเพียงพอต่อการชี้นำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว 	
<p>9. โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)</p> <ul style="list-style-type: none"> ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน ค่าตอบแทนคณะกรรมการและผู้บริหาร ต้นทุนสินค้าและบริการ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 	<p>5. กระแสรายได้ (Revenue Streams)</p> <ul style="list-style-type: none"> รายได้จากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย (รายได้จากนักท่องเที่ยว) 				
<p>SP องค์กร</p> <p>ด้านบุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> มี Growth Mindset ดั้งเดิมและพร้อมในการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ที่จำเป็นอยู่ตลอดเวลา เช่น Wise Strategic Thinking มีทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ทั้ง 5 มิติและอยู่ในระดับ 4 มีทักษะและแนวคิดการทำงานโดยใช้ข้อมูลและเครื่องมือเป็นส่วนใหญ่ (Data-driven Mindset) มีทักษะการสื่อสาร นำมาจัดการและปรับระบบให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยข้อมูลเชิงลึก มีแนวคิดการทำงานแบบ CSR in Process บุคลากรในสายงานด้านสินค้า ด้านดิจิทัล ด้านตลาด มีสมรรถนะ (Core/Functional/Managerial Competency) ที่สอดคล้องต่อการทำการตลาดทั้ง Online/Offline เช่น Segment/Personalization การจัดการด้าน Supply และ Digital Transformation ตามยุทธศาสตร์องค์กร บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีความรู้ สมรรถนะและสามารถสนับสนุนการดำเนินงานของ Core Business ได้มากขึ้น <p>ด้านเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> มีระบบจัดเก็บข้อมูลเชิงลึกที่มีอยู่บนแพลตฟอร์มของระบบการเชื่อมโยงกับภายนอกองค์กร มีระบบ เครื่องมือ อุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ทำงานในประสิทธิภาพมากขึ้น (Digital Workflow/Process Digitalization) มีกระบวนการและทรัพยากรในการใช้เครื่องมือขององค์กรอย่างเต็มตัว มีกระบวนการทำงานของแผนกและหน่วยงานที่สอดคล้องกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างชัดเจน (End-to-end) <p>ด้านลูกค้า</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการรวบรวมข้อมูลนักท่องเที่ยว ข้อมูลลูกค้า (Demand Side) และข้อมูลผลิตภัณฑ์ ททท. มีแนวทางกับนักท่องเที่ยวที่คาดหวัง Customer Journey จากหน่วยงานภายนอกที่นำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวและกลุ่มที่ชัดเจน มีการพัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูลภายในองค์กร (Data Management) 					

จากการทบทวนตัวแบบทางธุรกิจขององค์กร (Business Model) ของ ททท. ในอนาคตสำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) จะมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) ใหม่ ซึ่งเดิมในแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570) ได้มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้ 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย และ 2) นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศคุณภาพ ประกอบไปด้วย 2.1) นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีรายได้สูง (รายได้ USD 60,000/คน/ปี) และ 2.2) นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจพิเศษและกลุ่มเฉพาะ (Special Interest/Niche Market/Segmentation) เพื่อให้เกิดความชัดเจนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของ ททท. จึงทำให้เกิดการทบทวนและระบุกลุ่มลูกค้าใหม่ ททท. ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของ UNWTO ที่ระบุกลุ่มลูกค้าสำคัญของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้แก่ 1) Domestic Tourists 2) International Tourists 3) Travel Agencies and Tour Operators 4) Event Planners 5) Travel Service Providers 6) Government Entities 7) Media and Influencers และ 8) Local Communities and Businesses โดยรายละเอียดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะแสดงในภาพที่ 80

ภาพที่ 80 กลุ่มลูกค้าด้านการท่องเที่ยวของหน่วยงานท่องเที่ยว

กลุ่มลูกค้าด้านการท่องเที่ยวของหน่วยงานท่องเที่ยว

<p>Domestic Tourists</p> <p>ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่กำลังมองหาสถานที่ท่องเที่ยวหรือประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ ภายในประเทศ</p>	<p>Travel Service Providers</p> <p>บริษัทที่ให้บริการด้านประสบการณ์การท่องเที่ยว เช่น สายการบิน โรงแรม ร้านอาหาร บริการขนส่ง โกคีน่าเที่ยว และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสหนาการต่าง ๆ</p>
<p>International Tourists</p> <p>นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่เดินทางมายังประเทศไทยเพื่อการพักผ่อน การลงทุน การศึกษา หรือวัตถุประสงค์อื่น ๆ</p>	<p>Government Entities</p> <p>หน่วยงานรัฐบาล กระทรวง และหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว ความปลอดภัย การกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงสร้างพื้นฐาน และการกำกับดูแลด้านกฎระเบียบ</p>
<p>Travel Agencies and Tour Operators</p> <p>ธุรกิจที่ให้บริการจำหน่ายและจัดแพ็คเกจทัวร์ที่พัก การเดินทาง และบริการด้านการท่องเที่ยว</p>	<p>Media and Influencers</p> <p>นักข่าว บล็อกเกอร์ วิดีโอบล็อกเกอร์ อินฟลูเอนเซอร์บนโซเชียลมีเดีย และผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อต่าง ๆ ที่นำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการเดินทางและการท่องเที่ยว</p>
<p>Event Planners</p> <p>ผู้จัดงานประชุม สัมมนา นิทรรศการ เทศกาล และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในประเทศ ซึ่งมีบทบาทในการดึงดูดผู้เข้าร่วม สนับสนุนด้านการจัดการโลจิสติกส์ และพัฒนาประสบการณ์การจัดงานให้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>Local Communities and Businesses</p> <p>ผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่น องค์กรชุมชน ธุรกิจขนาดเล็ก และผู้ประกอบการที่ตั้งอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวหรือชุมชนภายในประเทศ</p>



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

จากการทบทวนตัวแบบทางธุรกิจขององค์กร (Business Model) พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญสำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) โดยมีการแยกออกเป็น Business Model สำหรับปี 2569 และปี 2570 มีรายละเอียด ดังนี้

➤ **Business Model สำหรับปี 2569 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้**

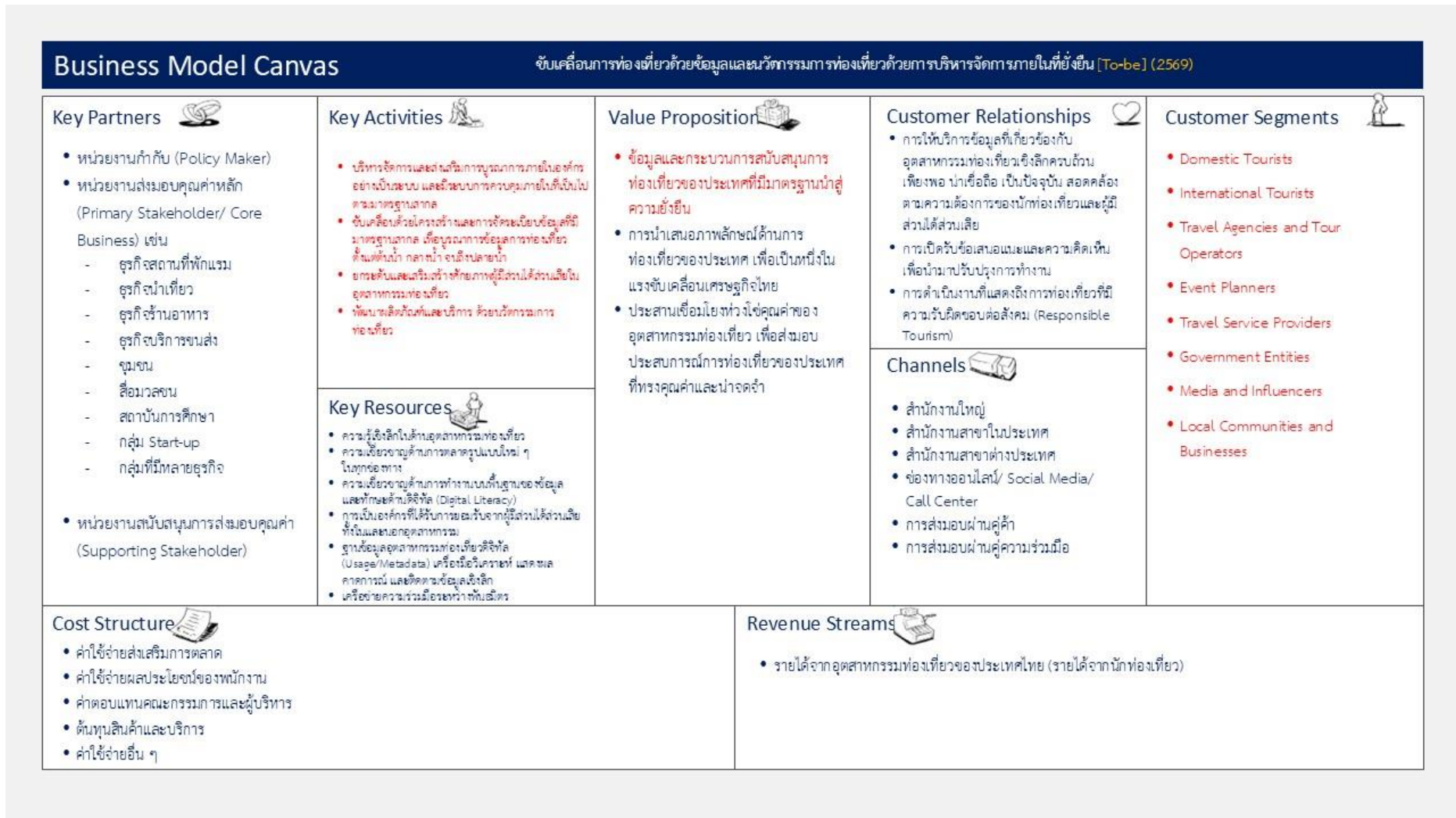
Value Proposition: มีการเพิ่มการมุ่งเน้นการส่งมอบข้อมูลและกระบวนการสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่มีมาตรฐานนำสู่ความยั่งยืน ผสานกับการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย เพื่อเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย อีกทั้ง ยังมีการประสานเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อส่งมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ทรงคุณค่าและน่าจดจำ

Customer Segment: กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคตของ ททท. สามารถแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) Domestic Tourists 2) International Tourists 3) Travel Agencies and Tour Operators 4) Event Planners 5) Travel Service Providers 6) Government Entities 7) Media and Influencers และ 8) Local Communities and Businesses

Key Activities: มีการปรับเปลี่ยนให้เหลือเพียงกิจกรรมหลักที่สำคัญ ได้แก่ การบริหารจัดการและส่งเสริมการบูรณาการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีระบบการควบคุมภายในที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีการขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างและการจัดระเบียบข้อมูลที่มีมาตรฐานสากล เพื่อบูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ จนถึงปลายน้ำ ยกระดับและเสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยนวัตกรรมกรรมการท่องเที่ยว

โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 81

ภาพที่ 81 Business Model สำหรับปี 2569



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

➤ **Business Model สำหรับปี 2570 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้**

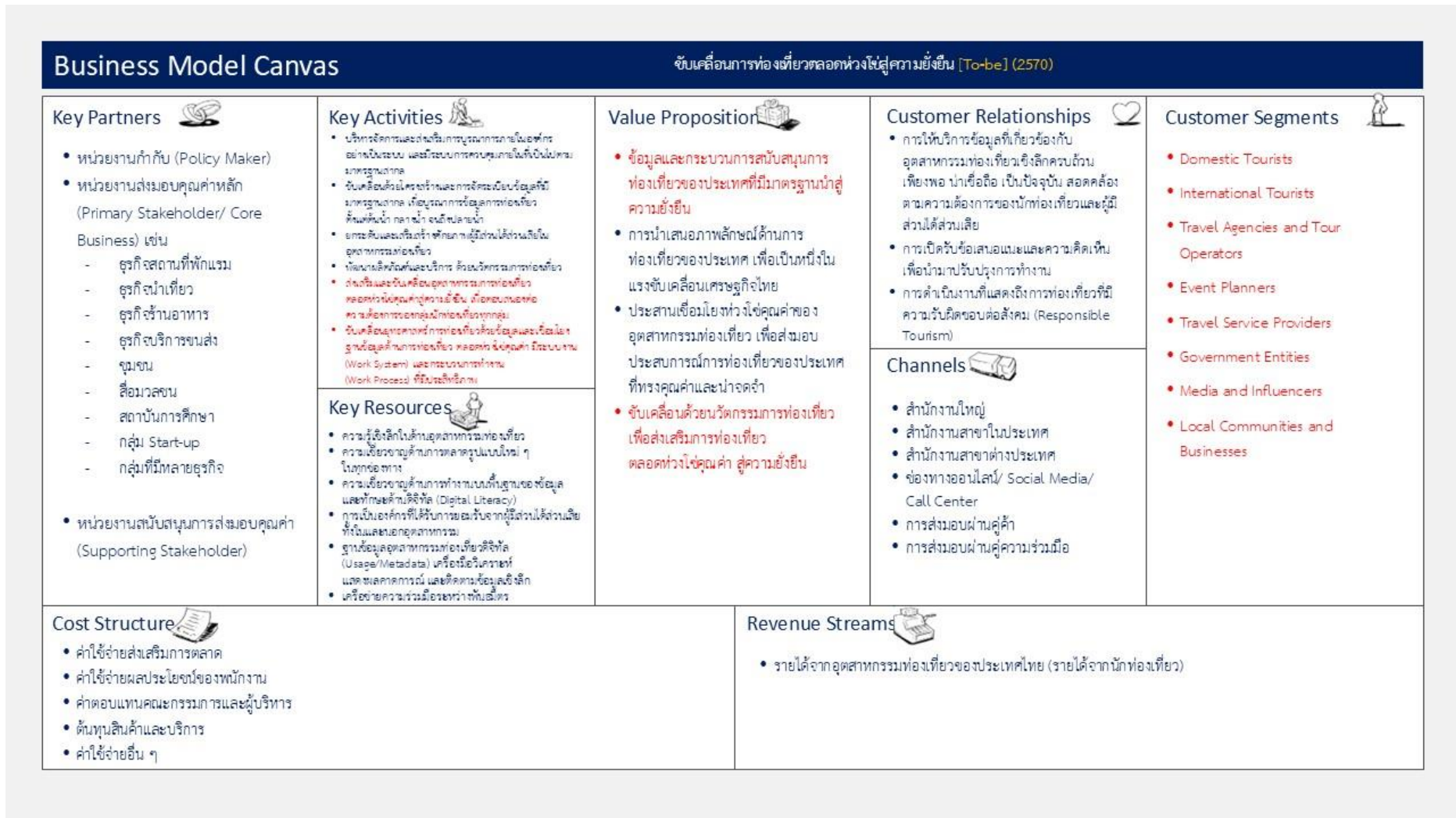
Value Proposition: มีการเพิ่มการมุ่งเน้นการส่งมอบข้อมูลและกระบวนการสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศที่มีมาตรฐานนำสู่ความยั่งยืน ผสมกับการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศ เพื่อเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย อีกทั้ง ยังมีการประสานเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อส่งมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศที่ทรงคุณค่าและน่าจดจำ และมีการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน

Customer Segment: กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคตของ ททท. สามารถแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) Domestic Tourists 2) International Tourists 3) Travel Agencies and Tour Operators 4) Event Planners 5) Travel Service Providers 6) Government Entities 7) Media and Influencers และ 8) Local Communities and Businesses

Key Activities: มีการเพิ่มกิจกรรมหลักจากปี 2569 อีก 3 กิจกรรม ได้แก่ การส่งเสริมและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยข้อมูลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ตลอดห่วงโซ่คุณค่า และมีระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีประสิทธิภาพ

โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 82

ภาพที่ 82 Business Model สำหรับปี 2570



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

4.3 การวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk

กระบวนการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities เริ่มต้นจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการพิจารณาปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น โอกาสทางธุรกิจ แนวโน้มตลาด หรือ การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และกฎระเบียบ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของ ททท. เมื่อระบุโอกาสต่าง ๆ ได้แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการจัดอันดับความสำคัญของโอกาสต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ SWOT Analysis องค์กร โดยพิจารณาจากผลกระทบของโอกาสนั้น ๆ ต่อองค์กร และจะทำให้ได้มาซึ่ง “โอกาสที่สำคัญ (Key Strategic Opportunities)” และกระบวนการถัดไปจะนำเอาโอกาสที่สำคัญมากำหนด แนวทางในการนำไปใช้เพื่อประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

และในส่วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) จะพิจารณา จากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อแสวงหาโอกาสเชิงกลยุทธ์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อประเมินความพร้อมและศักยภาพขององค์กร ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายขององค์กร โดยเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers (SE-AM) 2567 ได้มีการให้คำนิยามของ Intelligent Risk ไว้ว่าเป็นการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ โดยรัฐวิสาหกิจต้องมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงเพื่อสอดคล้อง กับโอกาสทางธุรกิจที่ระบุใน SWOT ขององค์กรและจะต้องมีการนำความเสี่ยงที่ได้มาเป็นปัจจัยนำเข้ามา ในกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมไปถึงการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจนั้น จะต้องมีความเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities

ผลที่ได้จากการระบุ Key Strategic Opportunities ประกอบด้วย 2 โอกาสที่สำคัญ ได้แก่

- 1) โอกาสในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการของนักท่องเที่ยว และผู้ที่มีความต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการท่องเที่ยว
- 2) โอกาสในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism อาทิ Green Destination)

โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities

Key Strategic Opportunities	แนวทางการนำ Key Strategic Opportunities ไปใช้	ยุทธศาสตร์และ โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ	Intelligent Risk
<p>O1: นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวผ่านช่องทางดิจิทัล</p>	<p>โอกาสในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบฐานข้อมูล ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตาม และรายงานผล) เพื่อตอบสนองต่อ 	<ul style="list-style-type: none"> SO1-S1.1 & S1.2-T1.1.2, T1.1.3 & T1.2.2 (New Thailand 1_แผนงาน 1.1) SO1-S1.1 & S1.2-T1.1.2, T1.1.3 & T1.2.2 (New Thailand 1_แผนงาน 1.2) SO1 & SO2-S1.1, S2.1 & S2.2-T1.1.2, T2.1.1 & T2.2.1 (New Thailand 2_แผนงาน 2.1) SO2-S2.1, S2.2 & S2.3-T2.1.1, T2.1.2, T2.2.1 & T2.3.1 (New Thailand 2_แผนงาน 2.2) SO2-S2.1-T2.1.2 (New Tourism Technology_แผนงาน 1) SO1 & SO2-S1.1 & S2.1-T1.1.3 & T2.1.2 (New Tourism Technology_แผนงาน 2) SO3-S3.2 & S3.3-T3.2.1 & T3.3.1 (New Turf) 	<ul style="list-style-type: none"> การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวของ ททท. เช่น ข้อมูลวิธีการเดินทางที่พัก ไม่เพียงพอทำให้นักท่องเที่ยวสามารถวางแผนการเดินทางด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2568) ททท. ขาดข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวตลอดการเดินทางที่มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการทำการตลาดแบบเฉพาะกลุ่ม (ข้อมูลแบบ Real-time ข้อมูลพฤติกรรมรายบุคคล / รายกลุ่ม) เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทำการตลาด (2568)
<p>O2: ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว</p>	<p>ความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการท่องเที่ยว ตลอดห่วงโซ่</p>		
<p>O3: ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรมบริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก</p>			<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร ททท ไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านการใช้เครื่องมือการตลาดใหม่ Marketing Advertising Analytic Tools) ได้ทันกาล เนื่องจากรูปแบบการทำการตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (2568)

Key Strategic Opportunities	แนวทางการนำ Key Strategic Opportunities ไปใช้	ยุทธศาสตร์และ โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ	Intelligent Risk
<p>O4: ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว</p>	<p>โอกาสในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism อาทิ Green Destination)</p> <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism) 	<ul style="list-style-type: none"> SO1-S1.1 & S1.2-T1.1.2, T1.1.3 & T1.2.2 (New Thailand 1_แผนงาน 1.1) SO1-S1.1 & S1.2-T1.1.2, T1.1.3 & T1.2.2 (New Thailand 1_แผนงาน 1.2) SO1 & SO2-S1.1, S2.1 & S2.2-T1.1.2, T2.1.1 & T2.2.1 (New Thailand 2_แผนงาน 2.1) SO2-S2.1, S2.2 & S2.3-T2.1.1, T2.1.2, T2.2.1 & T2.3.1 (New Thailand 2_แผนงาน 2.2) SO2-S2.1-T2.1.2 (New Tourism Technology_แผนงาน 1) 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร ททท. ไม่สามารถพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เห็นความสำคัญของการท่องเที่ยวกลุ่ม Ecotourism และ Responsible Tourism ได้ทันกาล เนื่องจากใช้ระยะเวลาในการพัฒนา
<p>O5: รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาการท่องเที่ยวสู่ Personalization Marketing ที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> SO2-S2.1, S2.2 & S2.3-T2.1.1, T2.1.2, T2.2.1 & T2.3.1 (New Thailand 2_แผนงาน 2.2) SO2-S2.1-T2.1.2 (New Tourism Technology_แผนงาน 1) 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร ททท. ไม่สามารถพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโน้มน้าวผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันกาล เนื่องจากใช้ระยะเวลาในการพัฒนา ทำให้ไม่สามารถผลักดันให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการได้

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ Intelligent Risk

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 28

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk	
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง (2569) “ขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน”		
การบริหารจัดการภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่มีการบริหารจัดการและส่งเสริมการบูรณาการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีระบบการควบคุมภายในที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล (GRC) บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวไทย ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว องค์กรที่มีระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากร ททท. ไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อนำ Insight มาทำการตลาดได้ทันกาล เนื่องจากการพัฒนาทักษะต้องใช้เวลา ไม่สามารถปรับโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังได้ทันกาล หรือ โครงสร้างองค์กรที่ปรับปรุงยังคงมุ่งเน้น Functional Base จึงไม่สามารถก่อให้เกิดการทำงานแบบ End-to-end ททท. ขาดข้อมูลเชิงลึกที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ความต้องการของนักท่องเที่ยว เช่น ข้อมูลพฤติกรรมรายบุคคล /รายกลุ่ม จึงไม่สามารถออกแบบเส้นทางท่องเที่ยวที่ตรงความต้องการแก่นักท่องเที่ยวราย Sub-segment ได้
มาตรฐานของข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่มีวัฒนธรรมส่งเสริม การสร้างและใช้นวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างและการจัดระเบียบข้อมูลที่มีมาตรฐานสากล (Data Architecture Driven) เพื่อบูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล) 	<ul style="list-style-type: none"> ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และระยะเวลาในการพัฒนา ส่งผลให้การพัฒนาระบบ เครื่องมือ อุปกรณ์สนับสนุนการทำงานล่าช้า ขาดการบูรณาการด้านข้อมูลโครงสร้างพื้นฐานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นใหม่ โดยเฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ส่งผลให้ข้อมูลที่ให้บริการนักท่องเที่ยวไม่อัปเดต/ไม่เป็นปัจจุบัน/ไม่สมบูรณ์เพียงพอที่จะให้นักท่องเที่ยวใช้วางแผนการเดินทางได้อย่างสมบูรณ์
นักท่องเที่ยวคุณภาพสูง	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับและเสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พร้อมทั้งสนับสนุนการลงทุนเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฯ สู่ความยั่งยืน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยแนวคิดนวัตกรรมเปลี่ยนโลก (Disruptive Innovation) 	<ul style="list-style-type: none"> สินค้าและบริการท่องเที่ยวของประเทศไทย ยังไม่ตอบโจทย์ด้านการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ หรือ เมื่อเทียบกับคู่แข่งตอบโจทย์ได้น้อยกว่า จึงไม่สามารถสร้างความโดดเด่นของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงคุณภาพได้ บุคลากร ททท. ไม่สามารถพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความสัมพันธ์และทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโน้มน้าว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทันกาล เนื่องจากใช้ระยะเวลาในการพัฒนา ททท. ขาดข้อมูลเชิงลึกที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ความต้องการของ นักท่องเที่ยว เช่น ข้อมูลพฤติกรรมรายบุคคล /รายกลุ่ม จึงไม่สามารถออกแบบเส้นทางท่องเที่ยวที่ตรงความต้องการแก่นักท่องเที่ยวราย Sub-segment ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐและเอกชนขาดความพร้อมและขาดทัศนคติที่ดีต่อ การปรับทิศทางการดำเนินงานสู่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	Intelligent Risk	
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ระยะกลาง (2570) “ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน”		
การบริหารจัดการภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> องค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า มีการบริหารจัดการธรรมาภิบาลและการควบคุมภายในที่ดีอย่างยั่งยืน องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่ องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงที่ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยใช้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Data Driven) 	<ul style="list-style-type: none"> ททท. ขาดข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวตลอดการเดินทางที่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ต่อการทำการตลาดแบบเฉพาะกลุ่ม(ข้อมูลแบบ Real-time ข้อมูลพฤติกรรมรายบุคคล /รายกลุ่ม) บุคลากร ททท. ไม่สามารถพัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อนำ Insight มาทำการตลาดได้ทันกาล เนื่องจากการพัฒนาทักษะต้องใช้ระยะเวลานาน
มาตรฐานของข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยข้อมูล และเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่การยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย 	<ul style="list-style-type: none"> ททท. ขาดข้อมูลที่สำคัญในการเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย รวมถึงเนื้อหาการทำการตลาดของ ททท. ยังไม่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายได้
นักท่องเที่ยวคุณภาพสูง	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ททท. ไม่สามารถรวบรวมนำเสนอสินค้า บริการท่องเที่ยว และเส้นทางท่องเที่ยวแบบยั่งยืนที่น่าสนใจให้แก่ นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาได้ ตรงตามความสนใจ

4.4 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การกำหนดกรอบรายได้และรายจ่ายของ ททท. ในปีนี้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์องค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนและควบคุมการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงได้มีการปรับเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.4.1 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์รายได้

ในการประมาณการรายได้ของ ททท. ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์รายได้ของ ททท. โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ จากการวิเคราะห์งบการเงินในอดีต พบว่า รายได้ส่วนใหญ่ในหมวดนี้ ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าขายอนุสาร อสท. รายได้จากการจัดงานส่งเสริมการขาย โดยที่ปรึกษานำข้อมูลย้อนหลังตั้งแต่ ปี 2559-2566 มาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์และพยากรณ์

2. รายได้ค่าสมาชิก จากการวิเคราะห์งบการเงินในอดีต พบว่า โครงสร้างรายได้ค่าสมาชิกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ รูปแบบบัตรเก่าที่สิ้นสุดการจำหน่าย ณ ปี 2566 และรูปแบบบัตรใหม่ที่มีการจำหน่าย ณ ปี 2567 เป็นต้น โดยที่ปรึกษานำข้อมูลย้อนหลังตั้งแต่ ปี 2559-2566 ของรายได้ค่าสมาชิกล่วงหน้า มาวิเคราะห์เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์และพยากรณ์รูปแบบบัตรเก่าที่สิ้นสุดการจำหน่าย ณ ปี 2566 และพยากรณ์รูปแบบบัตรใหม่ที่มีการจำหน่าย ณ ปี 2567 โดยใช้กรอบแนวคิด Price Elasticity of

Demand (ความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคา) คือการวัดความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงของปริมาณความต้องการของสินค้าหรือบริการกับการเปลี่ยนแปลงของราคาของสินค้านั้น ๆ เพื่อมาพยากรณ์

3. รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล จากการวิเคราะห์งบการเงินในอดีต และวิเคราะห์โครงการขับเคลื่อน ณ ปี 2569 และ 2570 และโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2566-2568 เป็นต้นเพื่อมาพยากรณ์

4.4.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

ในการประมาณค่าใช้จ่ายของ ททท. ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของ ททท. โดยแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป จากการวิเคราะห์งบการเงินในอดีต ที่ปรึกษาได้นำอัตราส่วนต้นทุนสินค้าและบริการต่อรายได้จากสินค้าและบริการ ตั้งแต่ ปี 2559-2566 เพื่อมาพยากรณ์

2. ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด จากการวิเคราะห์งบการเงินในอดีต และวิเคราะห์โครงการขับเคลื่อน ณ ปี 2569 และ 2570 และโครงการต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2566-2568 เป็นต้นเพื่อมาพยากรณ์

3. ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายต่อหัวของสมาชิกผู้ถือบัตร Thailand privilege ตั้งแต่ปี 2565-2566 เพื่อมาพยากรณ์

4. ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน จากการวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลังตั้งแต่ปี 2559-2566 โดยคำนึงถึงการเกษียณอายุ กรอบอัตรากำลัง ณ ปีประมาณการ โดยที่ปรึกษาจะดำเนินการวิเคราะห์การค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน ต่อ 1 คน ตามตำแหน่งและประมาณการอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน เพื่อมาพยากรณ์

5. ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร จากการวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลังตั้งแต่ปี 2559-2566 โดยที่ปรึกษาจะดำเนินการวิเคราะห์ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร ต่อ 1 คน และประมาณการอัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน เพื่อมาพยากรณ์

ตารางที่ 29 การจำลองฉากทัศน์ (Scenario) เพื่อใช้วิเคราะห์ Scenario Planning

	Best Case	Base Case	Worst Case
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	อัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี โดยในปีที่ 2567 มีรายได้เทียบเท่า ปี 2562	ปีที่ 2567 มีรายได้เทียบเท่า ปี 2562 และไม่มีการเติบโต	อัตรารายได้ลดลงร้อยละ 3 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2566
รายได้ค่าสมาชิก	อัตราจำนวนสมาชิกเกิดใหม่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2566	ปีที่ 2567 มีจำนวนสมาชิกเกิดเทียบเท่า ค่าเฉลี่ยปี 2562-2566 และไม่มีการเติบโต	อัตราจำนวนสมาชิกเกิดใหม่ลดลงร้อยละ 3 ต่อปี ตั้งแต่ปี 2566
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	ได้รับการอนุมัติงบประมาณปี 2569 และปี 2570 มากกว่ากรอบที่ตั้งไว้ ร้อยละ 20	ได้รับการอนุมัติงบประมาณปี 2569 และปี 2570 ตามกรอบที่ตั้งไว้	ไม่ได้รับการอนุมัติงบประมาณปี 2569 และปี 2570
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	ได้รับการอนุมัติงบประมาณปี 2569 และปี 2570 มากกว่ากรอบที่ตั้งไว้ ร้อยละ 20	ได้รับการอนุมัติงบประมาณปี 2569 และปี 2570 ตามกรอบที่ตั้งไว้	ไม่ได้รับการอนุมัติงบประมาณปี 2569 และปี 2570
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก	มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 3 ต่อปี	มีอัตราค่าใช้จ่ายอยู่ในค่าเฉลี่ยปี 2562-2566 และไม่มีการเติบโต	มีอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 3 ต่อปี	มีอัตราค่าใช้จ่ายอยู่ในค่าเฉลี่ยปี 2562-2566 และไม่มีการเติบโต	มีอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลงร้อยละ 3 ต่อปี	มีอัตราค่าใช้จ่ายอยู่ในค่าเฉลี่ยปี 2562-2566 และไม่มีการเติบโต	มีอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี



Worst Case

	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	79,582,242.66	66,622,333.33	64,828,441.11	63,029,058.25	61,288,946.99
รายได้ค่าสมาชิก	1,799,210,734.73	1,699,316,787.68	1,637,690,471.71	1,569,169,147.20	1,507,771,647.42
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	5,038,624,515.91	5,147,627,948.23	5,781,955,847.31	6,507,545,784.70	7,334,175,953.02
รายได้อื่น	48,765,119.79	55,227,142.86	54,883,877.55	52,247,288.63	51,805,472.72
รวมรายได้	6,966,182,613.09	6,968,794,212.09	7,539,358,637.68	8,191,991,278.78	8,955,042,020.16
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	16,977,035.95	12,188,324.73	12,055,355.77	11,858,708.49	11,674,878.11
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	5,902,969,836.00	4,029,902,100.00	4,646,747,631.00	5,351,235,833.00	6,155,460,579.00
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก	146,767,516.58	155,375,756.05	151,482,861.48	182,270,474.08	201,901,757.79
ต้นทุน	6,066,714,388.53	4,197,466,180.78	4,810,285,848.25	5,545,365,015.57	6,369,037,214.90
กำไรขั้นต้น	899,468,224.56	2,771,328,031.31	2,729,072,789.43	2,646,626,263.21	2,586,004,805.26
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	1,166,904,073.47	1,141,870,923.67	1,159,894,048.51	1,181,566,148.21	1,204,646,404.34
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	20,465,981.35	24,125,000.00	24,394,691.67	21,926,930.40	21,840,570.12
ค่าใช้จ่ายอื่น	606,718,900.42	541,168,000.00	541,168,000.00	541,168,000.00	541,168,000.00
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,794,088,955.24	1,707,163,923.67	1,725,456,740.18	1,744,661,078.61	1,767,654,974.46
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	(894,620,730.68)	1,064,164,107.64	1,003,616,049.25	901,965,184.60	818,349,830.80



Base Case

	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	79,582,242.66	77,923,333.33	77,971,111.11	77,958,148.15	77,950,864.20
รายได้ค่าสมาชิก	1,799,210,734.73	1,699,316,787.68	1,637,690,471.71	1,569,169,147.20	1,507,771,647.42
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	5,038,624,515.91	5,147,627,948.23	5,781,955,847.31	6,744,545,784.70	7,643,175,953.02
รายได้อื่น	48,765,119.79	55,227,142.86	54,883,877.55	52,247,288.63	51,805,472.72
รวมรายได้	6,966,182,613.09	6,980,095,212.09	7,552,501,307.68	8,443,920,368.68	9,280,703,937.36
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	16,977,035.95	13,335,946.98	13,390,000.53	13,374,765.10	13,366,904.20
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	5,902,969,836.00	4,029,902,100.00	4,646,747,631.00	5,351,235,833.00	6,155,460,579.00
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก	146,767,516.58	150,850,248.59	149,096,293.67	183,060,778.31	208,680,552.81
ต้นทุน	6,066,714,388.53	4,194,088,295.57	4,809,233,925.20	5,547,671,376.41	6,377,508,036.01
กำไรขั้นต้น	899,468,224.56	2,786,006,916.53	2,743,267,382.48	2,896,248,992.27	2,903,195,901.35
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	1,166,904,073.47	1,117,725,848.23	1,135,208,216.31	1,156,309,951.70	1,178,715,374.02
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	20,465,981.35	24,125,000.00	23,684,166.67	21,169,861.11	20,959,837.96
ค่าใช้จ่ายอื่น	606,718,900.42	541,168,000.00	541,168,000.00	541,168,000.00	541,168,000.00
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,794,088,955.24	1,683,018,848.23	1,700,060,382.98	1,718,647,812.81	1,740,843,211.98
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	(894,620,730.68)	1,102,988,068.30	1,043,206,999.50	1,177,601,179.46	1,162,352,689.37



Best Case

	2566	2567	2568	2569	2570
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	79,582,242.66	77,923,333.33	80,151,811.11	82,384,969.15	84,691,189.83
รายได้ค่าสมาชิก	1,799,210,734.73	1,699,316,787.68	1,637,690,471.71	1,569,169,147.20	1,507,771,647.42
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	5,038,624,515.91	5,147,627,948.23	5,781,955,847.31	6,792,545,784.70	7,705,175,953.02
รายได้อื่น	48,765,119.79	55,227,142.86	54,883,877.55	52,247,288.63	51,805,472.72
รวมรายได้	6,966,182,613.09	6,980,095,212.09	7,554,682,007.68	8,496,347,189.68	9,349,444,262.99
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	16,977,035.95	13,335,946.98	13,611,451.72	13,824,311.00	14,051,387.67
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	5,902,969,836.00	4,029,902,100.00	4,646,747,631.00	5,351,235,833.00	6,155,460,579.00
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก	146,767,516.58	145,120,927.86	143,406,822.22	176,357,312.51	201,089,263.95
ต้นทุน	6,066,714,388.53	4,188,358,974.84	4,803,765,904.93	5,541,417,456.51	6,370,601,230.62
กำไรขั้นต้น	899,468,224.56	2,791,736,237.25	2,750,916,102.75	2,954,929,733.17	2,978,843,032.38
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	1,166,904,073.47	1,117,725,848.23	1,135,208,216.31	1,156,309,951.70	1,178,715,374.02
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	20,465,981.35	24,125,000.00	22,973,641.67	20,419,897.07	20,094,930.43
ค่าใช้จ่ายอื่น	606,718,900.42	541,168,000.00	541,168,000.00	541,168,000.00	541,168,000.00
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1,794,088,955.24	1,683,018,848.23	1,699,349,857.98	1,717,897,848.77	1,739,978,304.45
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	(894,620,730.68)	1,108,717,389.03	1,051,566,244.77	1,237,031,884.40	1,238,864,727.93

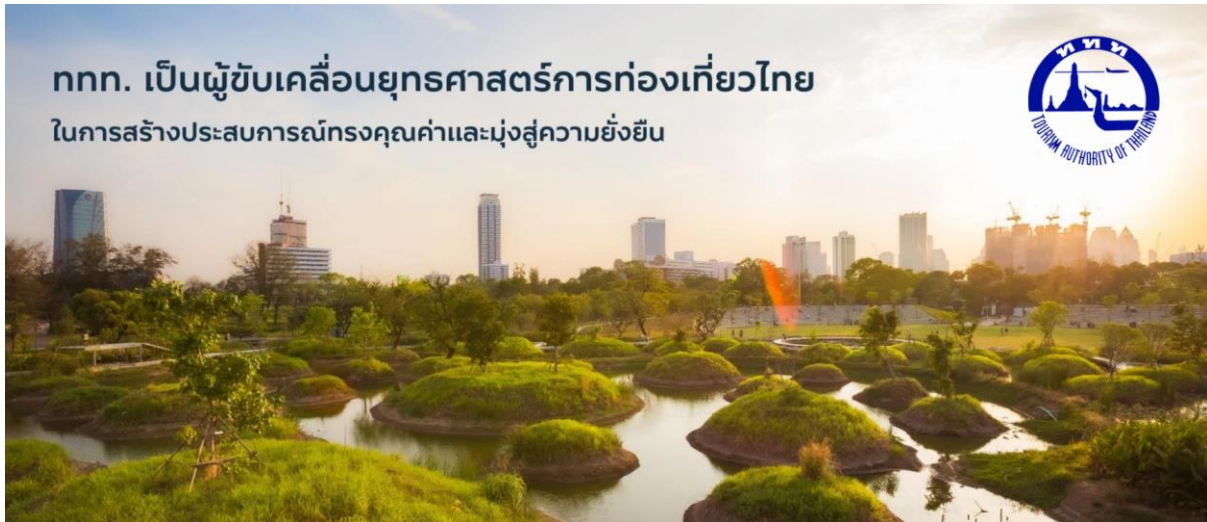
บทที่ 5 แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

การทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่สำคัญทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยข้อมูลปฐมภูมิประกอบไปด้วยการสัมภาษณ์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น การประชุมร่วมกับคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูง พนักงาน ททท. ที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ในส่วนของข้อมูลทุติยภูมิที่เป็นทั้งข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอก โดยข้อมูลภายในที่สำคัญต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) คือ แผนและรายงานต่าง ๆ ของ ททท. ไม่ว่าจะเป็น แผนวิสาหกิจ ททท. แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ รายงานผลการดำเนินงาน รายงานประจำปี และงบการเงิน เป็นต้น สำหรับข้อมูลภายนอกประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาวิสาหกิจ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ และนโยบายและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. รวมถึงสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาทิ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเชิงประชากรศาสตร์ พฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า ตลาดและการแข่งขัน เป็นต้น เพื่อให้สร้างความเชื่อมั่นว่า แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) จะสามารถนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ได้ โดยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และค่านิยม (Shared Value) มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การทบทวนวิสัยทัศน์องค์กร

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ของ ททท. ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น การสัมภาษณ์คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ ททท. เห็นสมควรให้คงวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570) ที่กำหนดให้ “ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน” ดังแสดงในภาพที่ 83

ภาพที่ 83 วิสัยทัศน์ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ตารางที่ 30 คำอธิบายวิสัยทัศน์

คำศัพท์	คำอธิบาย
การขับเคลื่อน	การผลักดันหรือการดำเนินการให้สามารถบรรลุเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ที่กำหนด โดยการจัดสรรทรัพยากร การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการติดตาม ประเมินผล (ที่มา: แผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (พ.ศ. 2564 - 2565) กอ.รมน.)
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	ตามพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้ นิยามคำว่า “อุตสาหกรรมท่องเที่ยว” หมายความว่า อุตสาหกรรมที่จัดให้มี หรือให้บริการ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร โดยมีค่าตอบแทน และหมายความรวมถึง (1) ธุรกิจนำเที่ยว (2) ธุรกิจโรงแรมนักท่องเที่ยว (3) ธุรกิจภัตตาคาร สถานบริการ และสถานที่ตากอากาศสำหรับ นักท่องเที่ยว (4) ธุรกิจการขายของที่ระลึกหรือสินค้าสำหรับนักท่องเที่ยว (5) ธุรกิจการกีฬาสำหรับนักท่องเที่ยว (6) การดำเนินงานนิทรรศการ งานแสดง งานออกร้าน การโฆษณาเผยแพร่ หรือการดำเนินงานอื่นใดโดยมีความมุ่งหมายเพื่อชักนำหรือส่งเสริมให้มี การเดินทางท่องเที่ยว

แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

คำศัพท์	คำอธิบาย
ยุทธศาสตร์	การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีอัตลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร และไม่มีใครลอกเลียนแบบได้ <i>(ที่มา: Michael E. Porter, (1996), What is Strategy? Harvard Business Review)</i>
ประสบการณ์อันทรงคุณค่า	การสร้างเสริมประสบการณ์ที่น่าจดจำ (Memorable) อำนวยความสะดวก (Convenience) และความปลอดภัย (Safety) แก่นักท่องเที่ยว <i>(ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน, แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570))</i>
ยั่งยืน	การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้คำนึงถึงกำไร (Profit) เพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อผู้คน (People) และโลก (Planet) <i>(ที่มา: United Nations, SDGs)</i>

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่เห็นควรให้คงไว้เช่นเดิม ส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ก็คงไว้เช่นกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน						เป้าหมาย			
		2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน	อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศสูงสุด	4	4	11	28	17	16	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา
	อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	+5.3%	+3.5%	-44.0%	-45.1%	185.9%	+8.41%	+15.7%*	+1.0%*	+0.9%*	+1.9%*
	คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	4.3640	4.4829	3.5757	4.0607	3.8474	3.5798	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

หมายเหตุ: (*) กำหนดเป้าหมายเป็นอัตราการเติบโตและการฟื้นตัวของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยเทียบกับปี 2562

5.2 การทบทวนพันธกิจ

ททท. ได้มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 84

ภาพที่ 84 พันธกิจ ททท.

พันธกิจ (MISSION)

01

ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่น เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย

02

สร้างสรรค์สินค้าการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน คุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มมูลค่าการใช้จ่ายนักท่องเที่ยว

03

ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) ให้พร้อมรองรับ นักท่องเที่ยวคุณภาพอย่างยั่งยืน

04

พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการตลาดและบริการข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยว ที่ครบถ้วน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

05

เสริมสร้าง ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บนพื้นฐานของนวัตกรรมและธรรมาภิบาล

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

5.3 การทบทวนค่านิยมองค์กร

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ ททท. ซึ่งยังคงไว้เช่นเดิม จึงเห็นควรให้คงค่านิยมองค์กรไว้เช่นเดิม เพื่อให้ค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 85

ภาพที่ 85 ค่านิยมองค์กรของ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

5.4 การทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SO) คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายในองค์กร โดยแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ให้บรรลุเป้าหมายของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ซึ่งมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางดำเนินงานไปในทางเดียวกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) โดยใช้เครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. **กลยุทธ์เชิงรุก (S+O)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง (Strength) ขององค์กรร่วมกับโอกาส (Opportunity) ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างผลลัพธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้นและเติบโตได้อย่างก้าวกระโดด หรือที่เรียกว่า “ถูกจุด ถูกเวลา”

2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W+O) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาส (Opportunity) ลดจุดอ่อน (Weakness) เพราะทุกธุรกิจล้วนมีจุดอ่อน ซึ่งอาจเป็นเรื่องกระบวนการดำเนินงาน หรือการที่ธุรกิจยังไม่เป็นที่รู้จักในตลาด ทำให้ความสำคัญของการใช้โอกาสเข้ามาเป็นตัวช่วยในการอุดรอยรั่วขององค์กรและสามารถทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (S+T) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง (Strength) รับมือภัยคุกคาม (Threat) เปรียบเสมือนการใช้จุดแข็งมาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตมักใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับภัยคุกคาม ที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น การวางกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่แค่เพียงการมุ่งไปข้างหน้า แต่ยังจำเป็นต้องระมัดระวังตัวให้รอบด้าน มิฉะนั้นอาจทำให้ธุรกิจสะดุดหรือล้มได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (W+T) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) หลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เตรียมไว้สำหรับรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถ้าโถมเข้ามาไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพวงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ง ด้วยการพยายามบรรเทาปัญหาหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาเพิ่ม

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) และปัจจัยนำเข้าอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการวิเคราะห์ TOWS Matrix ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านการบูรณาการกลยุทธ์ทั้ง 4 ด้านตามที่อธิบายข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น 3 SO โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 86

ทั้งนี้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) มีความสัมพันธ์กับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ความท้าทายความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร (SWOT, SC, SA & CC) ดังนี้

SO1: มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand)

• ยุทธศาสตร์เชิงรุก (ใช้จุดแข็งขององค์กรร่วมกับโอกาส)

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand) เนื่องจาก ททท. เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้อย่างชัดเจน (S3) และยังมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างการมีส่วนร่วมทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply) (S4) ผนวกกับการที่ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว (O4) และพร้อมรองรับการให้บริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักรวมและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก (O3) อีกทั้ง รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (O5) ซึ่ง ททท. สามารถนำจุดแข็งขององค์กรที่มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยไปสู่ระดับสากล (S1) รวมไปถึงการมีส่วนร่วมของสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S2) ที่มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง (S6) ทำให้องค์กรสามารถตอบโจทยกับความต้องการและสามารถยกระดับให้กับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสะท้อนออกมาในภาพลักษณ์ขององค์กรที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S7) อีกทั้ง ททท. ยังได้มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge Management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบและกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (S5) เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล (S8) นอกจากนี้ ยังใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรด้านศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้ชี้นำทิศทางของการท่องเที่ยว (CC) และในด้านของฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน (FCC1) เพื่อตอบโจทยการเป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ (FCC2)

SO2: สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

• ยุทธศาสตร์ป้องกัน (ใช้จุดแข็งรับมือกับภัยคุกคาม)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply) เนื่องจาก ททท. เป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S7) และยังมีสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างการมีส่วนร่วมทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply) (S4) แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านของการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียว และปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย (T2) ซึ่งหมายความว่าถึงการบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ (T3) ส่งผลทำให้ ททท. ควรเร่งดำเนินการปิดช่องโหว่โดยการร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรของ ททท. เพื่อผลักดันเรื่องความยั่งยืนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น (S6) ด้วยการนำจุดแข็งขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสาร ถ่ายทอดและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้อย่างชัดเจน (S3) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล (S1) ผ่านทางสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S2) อีกทั้ง ททท. ยังได้ริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge Management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบและกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) (S5) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล (S8) ที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า นอกจากนี้ ยังใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรด้านศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้ชี้นำทิศทางของการท่องเที่ยว (CC) และในด้านของฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน (FCC1) เพื่อตอบโจทย์การเป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ (FCC2)

SO3: ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

• ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence) ภายใต้การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้งบประมาณตามแผนที่จำกัด (SC2) และความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย (SC1) รวมไปถึงสถานการณ์ความต้องการในการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (SC3) ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขจุดอ่อนทั้งในเรื่องของการสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขาดความสมบูรณ์ครบถ้วนนำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน อาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม (W1) การขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากรหรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน (W3) นโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวที่ยังขาดความชัดเจน อีกทั้งยังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล (W4) อีกทั้งยังเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องของการขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (W5) และภาระหน้าที่ตาม พ.ร.บ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พ.ร.บ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง (W2) นอกจากนี้ ยังสามารถเข้าแก้ปัญหาในเรื่องของเครื่องมือเพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานานแต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุม และทันสมัยอีกด้วย (W6) อย่างไรก็ตามรัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องนั้นมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน ซึ่งส่งผลดีกับ ททท. ที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน ผนวกกับรัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (O5)

• ยุทธศาสตร์เชิงรับ (แก้ไขจุดอ่อนหลักเสี่ยงภัยคุกคาม)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence) ภายใต้การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้งบประมาณตามแผนที่จำกัด (SC2) ผนวกกับความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย (SC1) ควรมีการแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องของการสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำงานให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานขาดความสมบูรณ์ครบถ้วนนำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน อาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม (W1) และภาระหน้าที่ตาม พรบ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พรบ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง (W2) เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ที่ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง (T5) นอกจากนี้ ททท. ควรให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (SC3) เพื่อการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่ยังขาดนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบการสร้างความแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล (W4) ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน (W3) และโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (W5) รวมถึงการปรับปรุงเครื่องมือ เพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานานแต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุมและทันสมัย (W6) ซึ่งควรดำเนินการให้แล้วเสร็จ เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ในเรื่องของประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว (T6) และนโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย (T4)



ภาพที่ 86 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

TOWS MATRIX

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1. ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล สามารถบูรณาการข้อมูลได้ S2. ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย S3. ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดที่เชื่อมโยงกับหน่วยงาน สามารถสื่อสาร ถ่ายทอด และจับทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว S4. ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างพันธมิตรร่วมทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีอำนาจในส่วนอื่นในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อกระตุ้นการพัฒนาคุณภาพของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply) S5. ททท. มีการนำมีการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถตอบสนองต่อการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge Management) พร้อมทั้งมีการบูรณาการหรือเชื่อมโยงกับข้อมูล (Data Governance) S6. ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในประเทศและต่างประเทศ S7. ททท. มีการพัฒนาเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้ใช้บริการทั่วโลก S8. ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กรที่ยั่งยืนจากผู้บริหารจัดการระบบดิจิทัล	W1. การสร้างความรู้เชิงนโยบายและกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์บุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างในการพัฒนา ส่งเสริม การติดตามประเมินผลการทำงาน จากความไม่ครบถ้วนด้านข้อมูลในองค์กรของแผนงานต่าง ๆ และควมโปร่งใสนั้นอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน W2. กระบวนการที่คน ททท. การท่องเที่ยวที่คนได้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อหน้าที่ที่ระบุใน ททท. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สอดคล้องกับภาระงานที่แท้จริง W3. ททท. มีขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการตรวจสอบ และบุคลากร หรือไม่ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน W4. ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่เป็นทางการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล W5. ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม W6. ททท. มีคือมือ เพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (KPI, OI) ที่พัฒนาแล้วไม่ได้รับการทบทวนปรับปรุง ฝึกอบรม และพัฒนา
ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์	ความสามารถพิเศษขององค์กร
SA1. ความเชี่ยวชาญทางภาษา ประชาสัมพันธ์ แคมเปญ ภาพลักษณ์ที่ปรากฏในสื่อของสาขาต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรม SA2. ความพร้อมของเครือข่ายพันธมิตรในภาคส่วน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีอยู่และอุปทาน SA3. การส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยอาศัยเป็นศูนย์กลางของเที่ยวที่มีคุณภาพและเฉพาะ ที่สอดคล้อง เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพ	CC1. เป็นองค์กรที่จัดการข้อมูลอย่างรวดเร็ว และใช้ฐานในการส่งเสริม ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า สีสถานและประชาสัมพันธ์ การตลาด และ ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับการเป็นผู้จัดทำข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว FCC1. มีผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ และเชี่ยวชาญด้านการตลาดที่สำคัญ นำไปสู่การขยายตัวของ ผลิตภัณฑ์และบริการ FCC2. เป็นองค์กรที่ มีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมที่สอดคล้องกับระดับองค์กร
โอกาส (Opportunities) O1 : นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยววัฒนธรรมและนันทนาการโดยสะท้อนจากนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวแหล่งท่องเที่ยว วัฒนธรรม และแหล่งท่องเที่ยวที่นันทนาการมาของททท.ดิจิทัล O2 : ประเทศในภูมิภาคอาเซียนและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว O3 : ประเทศไทยโดดเด่นด้านวัฒนธรรมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะ ในด้านความแข็งแรงของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก O4 : ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัฒนธรรมและกลุ่มนักท่องเที่ยว O5 : รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 ความท้าทายขององค์กรกระบวนการ/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เหมาะสม SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง SC3 การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาขององค์กร และการติดตามหรือข้อมูลค่าใช้จ่ายเชิงลึก ในลักษณะการเพิ่มขึ้นในปัจจุบันที่พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงเร็ว	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 ความท้าทายขององค์กรกระบวนการ/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เหมาะสม SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง SC3 การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาขององค์กร และการติดตามหรือข้อมูลค่าใช้จ่ายเชิงลึก ในลักษณะการเพิ่มขึ้นในปัจจุบันที่พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงเร็ว
อุปสรรค (Threats) T1 : นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง T2 : ประเด็นปัญหาในการจัดการความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านของการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบ ด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียว และปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย T3 : การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ T4 : นโยบายภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย T5 : ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้ ททท. ลดลง T6 : ประเทศในภูมิภาคอาเซียนและแหล่งท่องเที่ยวจากแหล่งท่องเที่ยวระดับโลกอยู่ในพื้นที่เมืองหลักในส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิด ความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว T7 : แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อการแข่งขันในตลาดของประเทศไทยในขนาด	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC1 ความท้าทายขององค์กรกระบวนการ/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่เหมาะสม SC2 การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง SC3 การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาขององค์กร และการติดตามหรือข้อมูลค่าใช้จ่ายเชิงลึก ในลักษณะการเพิ่มขึ้นในปัจจุบันที่พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงเร็ว
SO1 เชิงรุก มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้ อย่างยั่งยืน (Drive Demand) (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, O3, O4, O5, CC1, FCC1, FCC2)	SO3 เชิงรับ ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม และข้อมูล (Strive for Excellence) (W1, W2, W3, W4, W5, W6, O5, SC1, SC2, SC3)
SO2 เชิงป้องกัน สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่า ด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply) (S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, T2, T3, CC1, FCC1, FCC2)	SO3 เชิงรับ ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม และข้อมูล (Strive for Excellence) (W1, W2, W3, W4, W5, W6, T4, T5, T6, SC1, SC2, SC3)
มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับ ตลอดห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	ยกระดับและพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อก้าวต่อไปอย่างมั่นคงด้วยนวัตกรรมและข้อมูล

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570) ที่ได้มีการกำหนดไว้ 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยในแต่ละวัตถุประสงค์จะมีการปรับเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดในแต่ละระดับให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งรายละเอียดจะแสดงไว้ด้านล่าง ดังนี้

- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1: มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน (Drive Demand)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3: ยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง (Strive for Excellence)

ทั้งนี้ การทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ได้มีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุจุดประสงค์ตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ซึ่งมีการปรับอยู่ด้วยกัน 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มีการปรับเป็น “มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)” และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับเป็น “ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)” โดยในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

5.4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)

- เป้าประสงค์: การเพิ่มรายได้นักท่องเที่ยวต่อหัว ผนวกกับนักท่องเที่ยวคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างรายได้อย่างยั่งยืน
- ตัวชี้วัด:
 - 1) ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนของ ททท.
 - 2) ดัชนีความสัมพันธ์ (Affinity Index) และดัชนีความภักดีที่มีต่อประเทศ (Loyalty Index)
 - 3) กระบวนการในการวัด ติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) ที่ได้มาตรฐานสากล
 - ยุทธศาสตร์ 1.1: รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ
 - ยุทธศาสตร์ 1.2: ยกระดับการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม
 - ยุทธศาสตร์ 1.3: สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รับผิดชอบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน
(Drive Demand)

ตัวชี้วัดของ SO1	2568	2569	2570
1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนของ ททท.	-	ร้อยละ 90	ร้อยละ 90
2. ดัชนีความสัมพันธ์ (Affinity Index) และดัชนีความภักดีที่มีต่อประเทศ (Loyalty Index)	1 ใน 3	1 ใน 3	1 ใน 3
3. กระบวนการในการวัด ติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) ที่ได้มาตรฐานสากล	-	อย่างน้อย 1 กระบวนการ	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO1	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 1.1: รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ			
1. จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่าปีฐาน	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
2. จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยจากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท. (PAX)	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่าปีฐาน	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
3. จำนวนนวัตกรรมส่งเสริมการกระจายกระแสการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย	-	อย่างน้อย 1 ชิ้น	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
ยุทธศาสตร์ 1.2: ยกระดับการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม			
1. ความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท.	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
2. สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรมต่อจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด	-	-	ร้อยละ 20 ของโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO1	2568	2569	2570
3. รายได้จากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของ ททท.	-	ร้อยละ 30 ของรายได้จากการส่งเสริมการตลาดของ ททท.	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา
ยุทธศาสตร์ 1.3: สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งสู่ความยั่งยืน			
1. อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนในมุมมองของนักท่องเที่ยว	ปีฐาน	ติด 1 ใน 3 ของภูมิภาคเอเชีย	ติด 1 ใน 3 ของภูมิภาคเอเชีย
2. จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในการส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	-	-	ปีฐาน

5.4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

- **เป้าประสงค์:** ห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและนักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจตลอดการเดินทาง
- **ตัวชี้วัด:**
 - 1) จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX)
 - 2) ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและชาวไทย
 - 3) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)
 - **ยุทธศาสตร์ 2.1:** ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
 - **ยุทธศาสตร์ 2.2:** ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน
 - **ยุทธศาสตร์ 2.3:** ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

ตัวชี้วัดของ SO2	2568	2569	2570
1. จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX)	-	-	ปีฐาน
2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและชาวไทย	ไม่ต่ำกว่า 4.50 คะแนน	ไม่ต่ำกว่า 4.50 คะแนน	ไม่ต่ำกว่า 4.50 คะแนน
3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO2	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 2.1: ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยว จากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน			
1. จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขาย ในฐานะข้อมูลสินค้าของ ททท.	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา
2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน จากคะแนน เต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน จากคะแนน เต็ม 5
3. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน จากคะแนน เต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน จากคะแนน เต็ม 5
ยุทธศาสตร์ 2.2: ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน			
1. ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด เพื่อสอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล	-	ร้อยละ 100	-

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO2	2568	2569	2570
2. จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา
ยุทธศาสตร์ 2.3: ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว			
1. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	-	เพิ่มขึ้นปีละ 1 พื้นที่	เพิ่มขึ้นจาก ปีที่ผ่านมา 1 พื้นที่
2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	ไม่ต่ำกว่า 3 คะแนนจาก คะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนนจาก คะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนนจาก คะแนนเต็ม 5

5.4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

- **เป้าประสงค์:** ส่งเสริมและยกระดับองค์กร ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน
- **ตัวชี้วัด:**
 - 1) คะแนนประเมินผล Core Business Enablers
 - 2) ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล
 - 3) อัตราผลตอบแทน HCROI
 - ยุทธศาสตร์ 3.1: พัฒนากิจกรรมบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
 - ยุทธศาสตร์ 3.2: ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
 - ยุทธศาสตร์ 3.3: พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล
 - ยุทธศาสตร์ 3.4: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล
(Strive for Excellence)

ตัวชี้วัดของ SO3	2568	2569	2570
1. คะแนนประเมินผล Core Business Enablers	สูงกว่าปีที่ผ่านมา	อย่างน้อย 3.0000 คะแนน	สูงกว่าปีที่ผ่านมา
2. ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	-	ร้อยละ 90 ของโครงการขับเคลื่อนฯ	ร้อยละ 90 ของโครงการขับเคลื่อนฯ
3. อัตราผลตอบแทน HCROI	-	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่าปีฐาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO3	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 3.1: พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล			
1. คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
2. คะแนน Employee Net Promoter Score (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่าปี 2566	ประเมินทุก 2 ปี	ไม่ต่ำกว่าปี 2568
3. คะแนน Digital Literacy (ร้อยละ)	ประเมินทุก 2 ปี	ร้อยละ 81	ประเมินทุก 2 ปี
ยุทธศาสตร์ 3.2: ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี			
1. จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	-	2 กระบวนการทำงาน	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
2. ความพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี	ไม่ต่ำกว่า 3 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO3	2568	2569	2570
3. คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture	-	อยู่ในระดับ 4	อยู่ในระดับ 4
ยุทธศาสตร์ 3.3: พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล			
1. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. (ร้อยละ)	-	ร้อยละ 100	-
2. จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด (จำนวน/ร้อยละ)	-	ปีฐาน	เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีฐาน
3. คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ C: Data Driven	-	อยู่ในระดับ 4	อยู่ในระดับ 4
ยุทธศาสตร์ 3.4: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม			
1. ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5
2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5
3. อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85

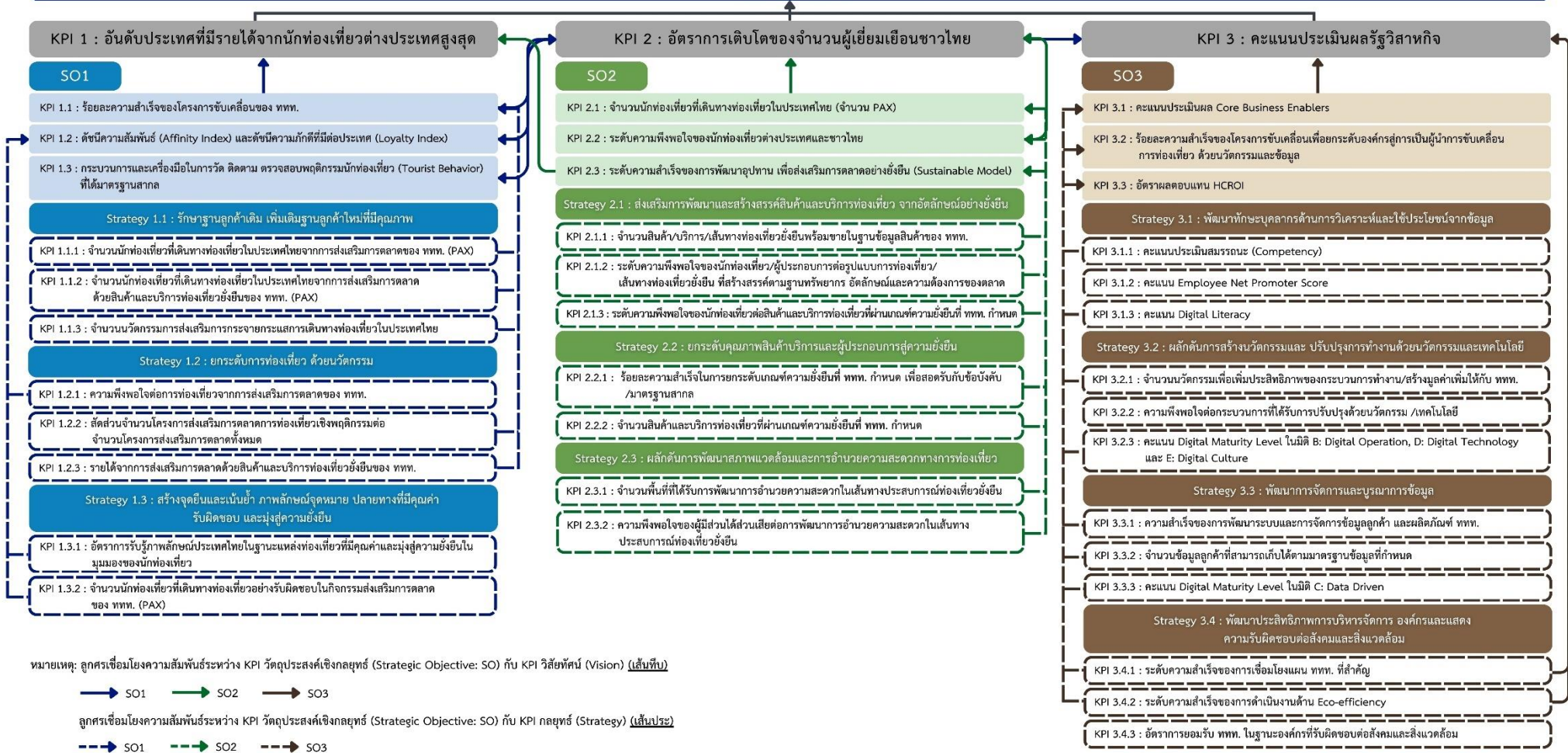


SO	SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ อย่างยั่งยืน (Drive Demand)			SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่า ด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)			SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม และข้อมูล (Strive for Excellence)			
Strategy & KPI	Strategy 1.1 : รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มฐานลูกค้าใหม่ ที่มีคุณภาพ	Strategy 1.2 : ยกระดับการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม	Strategy 1.3 : สร้างจุดยืนและ เน้นย้ำภาพลักษณ์ จุดหมายปลายทาง ที่มีคุณค่า รับผิดชอบต่อ และมุ่งสู่ความยั่งยืน	Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนา และสร้างสรรค์สินค้า และบริการท่องเที่ยว จากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	Strategy 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้า บริการและผู้ประกอบการ สู่ความยั่งยืน	Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนา สภาพแวดล้อมและ การอำนวยความสะดวก ทางการท่องเที่ยว	Strategy 3.1 : พัฒนาทักษะบุคลากร ด้าน การวิเคราะห์และ ใช้ประโยชน์ จากข้อมูล	Strategy 3.2 : ผลักดันการสร้าง นวัตกรรมและ ปรับปรุงการทำงาน ด้วยนวัตกรรมและ เทคโนโลยี	Strategy 3.3 : พัฒนาการ จัดการและ บูรณาการข้อมูล	Strategy 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กรและแสดง ความรับผิดชอบต่อ สังคมและ สิ่งแวดล้อม
	KPI 1.1.1 : จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยว ในประเทศไทย จากการส่งเสริม การตลาดของ ททท. (PAX)	KPI 1.2.1 : ความพึงพอใจ ต่อการท่องเที่ยว จากการส่งเสริม การตลาดของ ททท.	KPI 1.3.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ ประเทศไทยในฐานะ แหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและ มุ่งสู่ความยั่งยืนใน มุมมองของนักท่องเที่ยว	KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทาง ท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายใน ฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	KPI 2.2.1 : ร้อยละความสำเร็จใน การยกระดับคุณภาพสินค้า บริการท่องเที่ยวที่ ททท. กำหนด เพื่อสอดคล้องกับ ข้อบังคับ/มาตรฐานสากล	KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับ การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทาง ประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	KPI 3.1.1 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency)	KPI 3.2.1 : จำนวนนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ กระบวนการทำงาน/สร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการ พัฒนาระบบและการ จัดการข้อมูลลูกค้า และผลิตภัณฑ์ ททท.	KPI 3.4.1 : ระดับความสำเร็จของ การเชื่อมโยงของ การดำเนินงาน ททท. ที่สำคัญ
	KPI 1.1.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทาง ท่องเที่ยวในประเทศไทย จากการส่งเสริมการตลาด ด้วยสินค้าและบริการ ท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท. (PAX)	KPI 1.2.2 : สัดส่วนจำนวนโครงการ ส่งเสริมการตลาด การท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรม ต่อจำนวนโครงการส่งเสริม การตลาดทั้งหมด	KPI 1.3.2 : จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยว อย่างรับผิดชอบในกิจกรรม ส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของ นักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการ ต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/ เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืน ที่สร้างสรรค์ตาม ฐานทรัพยากร อัตลักษณ์ และความต้องการของตลาด	KPI 2.2.2 : จำนวนสินค้าและบริการ ท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ อำนาจความสะดวก ในเส้นทางประสบการณ์ ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	KPI 3.1.2 : คะแนน Employee Net Promoter Score	KPI 3.2.2 : ความพึงพอใจต่อ กระบวนการที่ได้รับการ ปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี	KPI 3.3.2 : จำนวนข้อมูลลูกค้า ที่สามารถเก็บได้ ตามมาตรฐานข้อมูล ที่กำหนด	KPI 3.4.2 : ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ด้าน Eco-efficiency
	KPI 1.1.3 : จำนวนนวัตกรรมส่งเสริม การกระจายกระแสการเดินทาง ท่องเที่ยวในประเทศไทย	KPI 1.2.3 : รายได้จากการส่งเสริม การตลาดด้วยสินค้า และบริการท่องเที่ยวยั่งยืน ของ ททท.	KPI 1.3.3 : จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยว อย่างรับผิดชอบในกิจกรรม ส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	KPI 2.1.3 : ระดับความพึงพอใจของ นักท่องเที่ยวต่อสินค้าและ บริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	KPI 2.2.3 : จำนวนสินค้าและบริการ ท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	KPI 2.3.3 : ความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ อำนาจความสะดวก ในเส้นทางประสบการณ์ ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy	KPI 3.2.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture	KPI 3.3.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ C: Data Driven)	KPI 3.4.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กร ที่รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
Tactics	Tactics 1.1.1 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้น การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ชาวไทยและชาวต่างประเทศ	Tactics 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ การใช้จ่าย และกระจายการเดินทางของ ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	Tactics 1.3.1 : ยกระดับภาพลักษณ์ ประเทศไทยสู่ความยั่งยืน และสร้างกระแสการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อ	Tactics 2.1.1 : พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการ ท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดัน เข้าสู่กระบวนการส่งเสริม การตลาด	Tactics 2.2.1 : พัฒนามาตรฐาน/ เกณฑ์ความยั่งยืน เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ	Tactics 2.3.1 : ส่งเสริมการพัฒนาการ อำนาจความสะดวกทาง การท่องเที่ยว	Tactics 3.1.1 : ปรับมุมมองการบริหาร ทรัพยากรบุคคล จากเชิงรับเป็นเชิงรุก	Tactics 3.2.1 : พัฒนาการทำงาน สู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี	Tactics 3.3.1 : บริหารจัดการ ข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ	Tactics 3.4.1 : พัฒนาองค์กร จากการบริหาร การทำงาน อย่างเป็นระบบ
	Tactics 1.1.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม	Tactics 1.2.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	Tactics 1.3.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและ บริการท่องเที่ยวจาก อัตลักษณ์พื้นที่และ ความต้องการของ นักท่องเที่ยว	Tactics 2.1.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและ บริการท่องเที่ยวจาก อัตลักษณ์พื้นที่และ ความต้องการของ นักท่องเที่ยว	Tactics 2.2.2 : เสริมสร้างศักยภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สู่ความยั่งยืน	Tactics 2.3.2 : ส่งเสริมการลงทุน ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	Tactics 3.1.2 : ยกระดับทักษะ การวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับพันธมิตร	Tactics 3.2.2 : พัฒนาการดำเนินงาน สู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี	Tactics 3.3.2 : บริหารจัดการ ข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ	Tactics 3.4.2 : พัฒนาองค์กรตาม หลักธรรมาภิบาล และ รับผิดชอบต่อสังคม
	Tactics 1.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 1.2.3 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	Tactics 1.3.3 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและ บริการท่องเที่ยวจาก อัตลักษณ์พื้นที่และ ความต้องการของ นักท่องเที่ยว	Tactics 2.1.3 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและ บริการท่องเที่ยวจาก อัตลักษณ์พื้นที่และ ความต้องการของ นักท่องเที่ยว	Tactics 2.2.3 : เสริมสร้างศักยภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สู่ความยั่งยืน	Tactics 2.3.3 : ส่งเสริมการลงทุน ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	Tactics 3.1.3 : ยกระดับทักษะ การวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับพันธมิตร	Tactics 3.2.3 : พัฒนาการดำเนินงาน สู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี	Tactics 3.3.3 : บริหารจัดการ ข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ	Tactics 3.4.3 : พัฒนาองค์กรตาม หลักธรรมาภิบาล และ รับผิดชอบต่อสังคม

5.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



5.6 การแสดงความเชื่อมโยงของตัวชี้วัดในแต่ละระดับ



5.7 การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่สำคัญภายใน ททท.

แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร และได้มีการทบทวนทุกปี เพื่อให้ปรับปรุงแผนให้ทันกาลอยู่ตลอดเวลาและเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ด้วยผลการศึกษารวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับ ททท. และมีขั้นตอนถูกต้องตามหลักการ/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลและมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายระดับประเทศ ประกอบด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อถ่ายทอดสู่ให้กับแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. เป็นแผนงานหลักที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานในแต่ละด้านที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะของแผนวิสาหกิจ ททท. พร้อมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยง ระหว่าง S-W-O-T ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. ที่เกี่ยวข้อง แผนแม่บทแต่ละด้านกับแผนวิสาหกิจ ททท. และระหว่างแผนแม่บทด้วยกัน

แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. ประกอบด้วย 10 แผนแม่บท ได้แก่

- (1) แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
- (2) แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
- (3) แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SCM)
- (4) แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด (CM)
- (5) แผนแม่บทด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM&IC)
- (6) แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)
- (7) แผนแม่บทด้านทุนมนุษย์ (HCM)
- (8) แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KM)
- (9) แผนแม่บทด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (IM)
- (10) แผนการตรวจสอบภายใน (IA)

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ได้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) อธิบายถึงการเชื่อมโยงและการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติระหว่างแผนวิสาหกิจ ททท. และแผนแม่บทต่าง ๆ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 88



ภาพที่ 88 การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่สำคัญภายใน ททท.

Vision

“ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน”

Strategic Positioning

มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน

Strategic Objective

SO1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)

SO2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

SO3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

Financial

Strategy 1.2 ยกระดับการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม (SO1, SO3, DT, CM, IM, SCM, KM)

Strategy 2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว (SO1, SO2, DT, SCM, CM)

Strategy 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน (SO1, SO2, CM, SCM, CSR, DT, KM)

Customer & Stakeholder

Strategy 1.1 รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเดิมนฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ (SO1, SO2, SO3, DT, CM, IM, SCM, KM)

Strategy 1.3 สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งสู่ความยั่งยืน (SO1, SO2, CSR, SCM, CM, KM)

Strategy 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน (SO1, SO2, SCM, CM, IM, DT, KM)

Internal Process

Strategy 3.3 พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล (SO1, SO2, SO3, CM, SCM, IM, DT)

Strategy 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (SO1, SO2, SO3, HCM, CSR, CB, DT, IM, KM, SCM, IMAC)

Learning & Growth

Strategy 3.1 พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล (SO1, SO2, SO3, KM, HCM, SCM)

Strategy 3.2 ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (SO3, IA, IM, DT, HCM)

หมายเหตุ: แผนแม่บทหลัก แผนแม่บทสนับสนุน



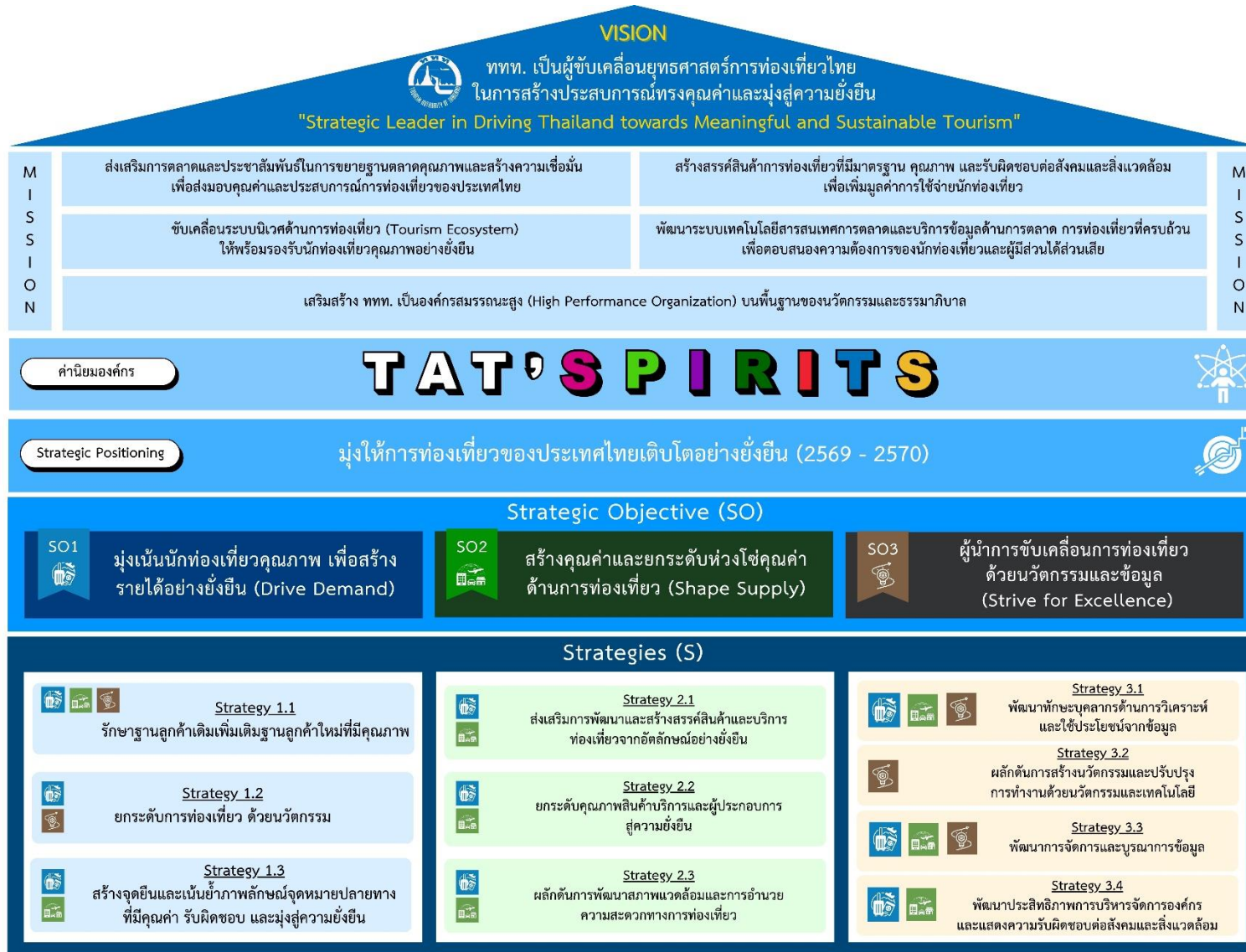
ภาพที่ 89 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนปฏิบัติการรายด้านของ ททท.

SO	SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ อย่างยั่งยืน (Drive Demand)			SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่า ด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)			SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)			
Strategy & KPI	Strategy 1.1 : รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มพื้นฐานลูกค้าใหม่ ที่มีคุณภาพ	Strategy 1.2 : ยกระดับการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม	Strategy 1.3 : สร้างจุดยืนและเน้นย้ำ ภาพลักษณ์จุดหมายปลายทาง ที่มีคุณค่า รับผิดชอบ และมุ่งความยั่งยืน	Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและ สร้างสรรค์สินค้าและบริการ ท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์ อย่างยั่งยืน	Strategy 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้า บริการและผู้ประกอบการ ให้ความสำคัญกับ คู่ความยั่งยืน	Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนา สภาพแวดล้อมและ การอำนวยความสะดวก ทางการท่องเที่ยว	Strategy 3.1 : พัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ จากข้อมูล	Strategy 3.2 : ผลักดันการสร้าง นวัตกรรมและ ปรับปรุงการทำงาน ด้วยนวัตกรรมและ เทคโนโลยี	Strategy 3.3 : พัฒนาการ จัดการและ บูรณาการข้อมูล	Strategy 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ องค์กรและแสดง ความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม
	KPI 1.1.1 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทาง ท่องเที่ยวในประเทศไทย จากการส่งเสริมการตลาด ของ ททท. (PAX)	KPI 1.2.1 : ความพึงพอใจ ต่อการท่องเที่ยว จากการส่งเสริม การตลาดของ ททท.	KPI 1.3.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ ประเด็นท่องเที่ยวที่มีคุณค่า และมุ่งสู่ความยั่งยืนใน มุมมองของนักท่องเที่ยว	KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทาง ท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายใน ฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	KPI 2.2.1 : ร้อยละความสำเร็จใน การยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืน ที่ ททท. กำหนด เพื่อลดรับ กับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล	KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการ พัฒนาการอำนวยความสะดวก ในเส้นทาง ประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.1 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency)	KPI 3.2.1 : จำนวนนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของกระบวนการทำงาน/ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการ พัฒนาระบบและการ จัดการข้อมูลลูกค้า และผลิตภัณฑ์ ททท.	KPI 3.4.1 : ระดับความสำเร็จของ การเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ
	KPI 1.1.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทาง ท่องเที่ยวในประเทศไทย จากการส่งเสริมการตลาด ด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยว ยั่งยืนของ ททท. (PAX)	KPI 1.2.2 : สัดส่วนจำนวนโครงการ ส่งเสริมการตลาด การท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรม ต่อจำนวนโครงการส่งเสริม การตลาดทั้งหมด	KPI 1.3.2 : จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยว อย่างรับผิดชอบต่อกิจกรรม ส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของ นักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการ ต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/ เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืน ที่สร้างสรรค์ตาม ฐานทรัพยากร อัตลักษณ์ และความต้องการของตลาด	KPI 2.2.2 : จำนวนสินค้าและบริการ ท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ การพัฒนาการอำนวยความสะดวก ในเส้นทาง ประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.2 : คะแนน Employee Net Promoter Score	KPI 3.2.2 : ความพึงพอใจต่อ กระบวนการที่ได้รับ การปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี	KPI 3.3.2 : จำนวนข้อมูลลูกค้า ที่สามารถเก็บได้ ตามมาตรฐานข้อมูลที่ กำหนด	KPI 3.4.2 : ระดับความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ด้าน Eco-efficiency
	KPI 1.1.3 : จำนวนนวัตกรรมส่งเสริม การกระจายกระแสการเดินทาง ท่องเที่ยวในประเทศไทย	KPI 1.2.3 : รายได้จากการส่งเสริม การตลาดด้วยสินค้า และบริการท่องเที่ยวยั่งยืน ของ ททท.	KPI 1.3.3 : จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยว อย่างรับผิดชอบต่อกิจกรรม ส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	KPI 2.1.3 : ระดับความพึงพอใจของ นักท่องเที่ยวเกี่ยวกับสินค้าและ บริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	KPI 2.2.3 : ความพึงพอใจของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ การพัฒนาการอำนวยความสะดวก ในเส้นทาง ประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy	KPI 3.2.3 : คะแนน Digital Maturity Level, ไม่มี B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture	KPI 3.3.3 : คะแนน Digital Maturity Level (ไม่มี C: Data Driven)	KPI 3.4.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานองค์กร ที่รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	
Tactics	Tactics 1.1.1 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้น การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ชาวไทยและชาวต่างประเทศ	Tactics 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ การใช้จ่าย และกระจายการเดินทาง ของผู้เยี่ยมชมชาวไทย ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	Tactics 1.3.1 : ยกระดับภาพลักษณ์ ประเทศไทยสู่ความยั่งยืน และสร้างกระแสการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคม	Tactics 2.1.1 : พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการ ท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการ ส่งเสริมการตลาด	Tactics 2.2.1 : พัฒนาศาสนา/ เกณฑ์ความยั่งยืน เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ	Tactics 2.3.1 : ส่งเสริมการพัฒนาการ อำนาจความสะดวกทาง การท่องเที่ยว	Tactics 3.1.1 : ปรับมุมมองการบริหาร ทรัพยากรบุคคลจาก เชิงรับเป็นเชิงรุก	Tactics 3.2.1 : พัฒนาการทำงาน ผู้รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยี	Tactics 3.3.1 : บริหารจัดการ ข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ	Tactics 3.4.1 : พัฒนาองค์กรจาก การบูรณาการ การทำงานอย่างเป็นระบบ
	Tactics 1.1.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม	Tactics 1.2.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	Tactics 1.3.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	Tactics 2.1.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจาก อัตลักษณ์ที่เพิ่มความ ต้องการของ นักท่องเที่ยว	Tactics 2.2.2 : เสริมสร้างศักยภาพ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คู่ความยั่งยืน	Tactics 3.2.2 : ยกระดับทักษะการ วิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับพันธมิตร	Tactics 3.1.2 : ยกระดับทักษะการ วิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับพันธมิตร	Tactics 3.4.2 : พัฒนาองค์กรตามหลัก ธรรมชาภิบาล และรับผิดชอบต่อสังคม		

หมายเหตุ: (น) แผนปฏิบัติการตลาดในประเทศ (ต) แผนปฏิบัติการตลาดต่างประเทศ (บ) แผนปฏิบัติการบริหารจัดการองค์กร



ภาพที่ 90 TAT Strategy House 2569 – 2570





5.8 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงการขับเคลื่อนที่สำคัญ

จากการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (WorkShop) ร่วมกับพนักงาน ททท. เพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการที่สำคัญในการขับเคลื่อนที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570 มีโครงการขับเคลื่อนที่สำคัญ 4 โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.8.1 New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>SO1</u> มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand)	ตัวชี้วัด SO : 1.1 ร้อยละ 90 ของโครงการขับเคลื่อนของ ททท. ประสบผลสำเร็จ 1.2 ดัชนีความสัมพันธ์ (Affinity Index) และ ดัชนีความภักดีที่มีต่อประเทศ (Loyalty Index)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝวพ. (กวจ.) ฝวผ. (กผน., กกด.)
	ยุทธศาสตร์ : <u>S1.1</u> รักษาฐานลูกค้าเดิมเพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ <u>S1.2</u> ยกระดับการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 1.1.3 จำนวนนวัตกรรมส่งเสริมการกระจายกระแสการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย 1.2.2 สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรมต่อโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T1.1.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม T1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior) T1.2.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน			



วัตถุประสงค์	1. เพื่อส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม 2. เพื่อส่งเสริมและยกระดับตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ		
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
	จำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดที่ใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ	อย่างน้อย 10 โครงการ	อย่างน้อย 50 โครงการ
จำนวนกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว	1 กลยุทธ์	2 กลยุทธ์	
กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและวิเคราะห์การจัดกลุ่มตลาดการท่องเที่ยว (Segmentation) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดค่านิยมของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละประเภทให้ชัดเจน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ.และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดค่านิยมกลุ่มนักท่องเที่ยว	ร้อยละ 100	-
2. ศึกษาและกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่สามารถบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ อาทิ เกณฑ์รายได้ เกณฑ์มีสำเนาบัตรท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เป็นต้น โดยใช้ข้อมูลเชิงสถิติและตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ในการกำหนดเกณฑ์และการวิเคราะห์ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จในการกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์	ร้อยละ 100	-



<p>3. สำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในแต่ละกลุ่ม อาทิ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางมาท่องเที่ยว พฤติกรรมการใช้จ่ายระหว่างการท่องเที่ยว เป็นต้น</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผวพ.</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>-</p>
<p>4. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ มาจัดทำฐานข้อมูลเชิงลึก (พฤติกรรม) ของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวมาวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผวพ. และ ผผ.</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>-</p>
<p>5. ประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผวพ.</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จของการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>-</p>
ทรัพยากรที่ต้องการ			
งบประมาณ	<p>งบประมาณปี 2569 คือ 49,000,000.00 บาท</p> <p>งบประมาณปี 2570 คือ 64,000,000.00 บาท</p> <p><i>*หมายเหตุ: คิตั้งงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการสำรวจพฤติกรรมเชิงลึกของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ</i></p>		
ความเสี่ยงของโครงการ	<p>1. งบประมาณไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้</p> <p>2. ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูล</p>		



5.8.2 New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน

แผนงาน New Thailand 2 มี 2 โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.8.2.1 โครงการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท.

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>SO1</u> มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand) <u>SO2</u> สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ตัวชี้วัด SO : 1.2 ดัชนีความสัมพันธ์ (Affinity Index) และดัชนีความภักดีที่มีต่อประเทศ (Loyalty Index) 2.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	หน่วยงานรับผิดชอบ ฝสค. สผก. ฝกจ. ฝลท.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S1.1</u> รักษาฐานลูกค้าเดิมเพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ <u>S2.1</u> ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน <u>S2.2</u> ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 1.1.3 จำนวนนวัตกรรมส่งเสริมการกระจายกระแสการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย 2.1.1 จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. 2.2.1 ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนดเพื่อสอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล 2.2.2 จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	ระยะเวลาดำเนินการ ปีงบประมาณ 2569-2570



	<p>กลยุทธ์ : T1.1.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม</p> <p>T2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด</p> <p>T2.2.1 พัฒนามาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืน เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ</p>			
<p>วัตถุประสงค์</p>	<p>1. เพื่อยกระดับเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท.</p> <p>2. เพื่อพัฒนาและยกระดับสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน</p>			
<p>ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ</p>	<p>ตัวชี้วัดโครงการ</p>	<p>เป้าหมาย</p>		
		<p>ปี 2569</p>	<p>ปี 2570</p>	
	<p>1. เกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. เป็นที่ยอมรับในระดับสากล</p> <p>2. จำนวนสินค้าสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท.</p>	<p>ร้อยละ 100</p> <p>เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน (2568)</p>	<p>-</p> <p>เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา</p>	
	<p>กิจกรรม</p>	<p>ตัวชี้วัด Output</p>	<p>เป้าหมาย</p>	
	<p>1. พัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. เพื่อให้เป็นเกณฑ์คัดเลือกสินค้า บริการ และผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่พร้อมเข้าสู่กระบวนการขายของ ททท. โดยรวบรวมเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ อาทิ STGs STAR และ CF Hotel) เข้าด้วยกัน ภายใต้ Thailand Tourism Awards (TTA) และยกระดับเกณฑ์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล อาทิ กฎหมายด้านความยั่งยืนของสหภาพยุโรป (Sustainability Due Diligence Directives) และ GSTTC</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. สผก.</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท.</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>-</p>



<p>2. คัดเลือกสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว หรือผู้ประกอบการ ที่เป็นไปตามเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด (Thailand Tourism Awards) โดยมีนวัตกรรมหรือระบบอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกสินค้าและบริการ หรือผู้ประกอบการที่พร้อมเสนอขายในแต่ละสาขารางวัล อาทิ แพลตฟอร์มสำหรับลงทะเบียนเพื่อสมัครเข้าร่วมโครงการฯ ที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยว ยั่งยืนได้</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. สผก. ฝกจ. และ ฝลท.</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จการพัฒนานวัตกรรมหรือระบบอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกสินค้าและบริการ หรือผู้ประกอบการ</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>-</p>
<p>3. รวบรวมสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. เพื่อนำมาจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝลท.</p>	<p>จำนวนสินค้าสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท.</p>	<p>เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน (2568)</p>	<p>เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา</p>
ทรัพยากรที่ต้องการ			
งบประมาณ	<p>งบประมาณปี 2569 คือ 64,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 83,000,000.00 บาท *หมายเหตุ: คัดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการเตรียมความพร้อมส่งเสริมและรางวัล</p>		
ความเสี่ยงของโครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่สามารถพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวได้ 2. จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ 3. ผู้ประกอบการที่สนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการฯ มีจำนวนน้อย 		



5.8.2.2 โครงการนำเสนอ/เสนอขายสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>S02</u> สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ตัวชี้วัด SO : 2.1 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้น (จำนวน PAX) 2.2 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและชาวไทย 2.3 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ด้านตลาดในประเทศ ด้านตลาดต่างประเทศ ด้านสื่อสารการตลาด ฝสค., ฝลท., สฝก., ศรท. และ กสศ.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S2.1</u> ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน <u>S2.2</u> ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 2.1.2 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด 2.1.3 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด 2.2.2 จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570



	<p>S2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว</p>	<p>2.3.1 จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน</p> <p>2.3.2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน</p>		
	<p>กลยุทธ์ : T2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด</p> <p>T2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว</p> <p>T2.2.1 เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน</p> <p>T2.3.1 ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว</p>			
<p>วัตถุประสงค์</p>	<p>1. เพื่อสร้างการรับรู้ถึงการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะก้าวเข้าสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน</p> <p>2. เพื่อผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ</p>			
<p>ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ</p>	<p>ตัวชี้วัดโครงการ</p>	<p>เป้าหมาย</p>		
		<p>ปี 2569</p>	<p>ปี 2570</p>	
	<p>1. จำนวนสินค้าและบริการที่ผลักดันเข้าสู่การนำเสนอขาย ทั้งในและต่างประเทศ</p>	<p>ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล</p>	<p>ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล</p>	
	<p>2. จำนวนพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ตลอด Tourist Journey</p>	<p>อย่างน้อย 2 พื้นที่</p>	<p>อย่างน้อย 3 พื้นที่</p>	
	<p>3. จำนวนนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวที่ร่วมกับพันธมิตร</p>	<p>1 ชิ้นงาน</p>	<p>2 ชิ้นงาน</p>	



กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
<p>1. ประชาสัมพันธ์ โฆษณา และจัดกิจกรรมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. (Thailand Tourism Awards) ตลอด Tourist Journey เพื่อสร้างการรับรู้ถึงการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะก้าวเข้าสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ด้านตลาดในประเทศ ด้านตลาดต่างประเทศ ด้านสื่อสารการตลาด และ กสศ.</p> <p>**หมายเหตุ: กิจกรรมนี้ใช้งบประมาณปกติในการส่งเสริมการตลาดและสื่อสารการตลาด</p>	<p>จำนวนสินค้าและบริการที่ผลักดันเข้าสู่การนำเสนอขาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> ในประเทศไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล ต่างประเทศไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> ในประเทศไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล
<p>2. สร้าง Prototype เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนจากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. ตลอด Tourist Journey รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้า/บริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า/บริการท่องเที่ยว</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสศ.</p>	<p>จำนวนพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนตลอด Tourist Journey</p>	<p>อย่างน้อย 2 พื้นที่</p>	<p>อย่างน้อย 3 พื้นที่</p>
<p>3. เพิ่มจำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. (Thailand Tourism Awards) ด้วยการผลักดันให้ผู้ประกอบการและเจ้าของสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อเข้ารับการคัดกรองตามเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. เพื่อเป็นบันไดขั้นแรกในการเข้าสู่ข้อบังคับ/ข้อกำหนด/มาตรฐานความยั่งยืนระดับสากลต่อไป อาทิ GSTC, Green Destination 100, Green Hotel+, Earthcheck, TourismCare</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสศ. และ ศรท.</p>	<p>จำนวนสินค้าบริการที่ ททท. ผลักดันผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินเกณฑ์ความยั่งยืน (ร้อยละ)</p>	<p>เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา (2568)</p>	<p>เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา</p>



<p>4. ผลักดันการพัฒนานวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวตาม Tourist Journey ไม่ว่าจะ เป็น Before the Trip หรือ During the Trip) ร่วมกับพันธมิตร อาทิ การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว/บริการท่องเที่ยว/ข้อมูลท่องเที่ยว รวมถึงผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ อาทิ การให้คำแนะนำการลงทุนสถานประกอบการด้าน Wellness Tourism</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝลท. และ สผก.</p>	<p>จำนวนนวัตกรรม เพื่ออำนวยความสะดวก ทางการท่องเที่ยว ที่ร่วมกับพันธมิตร</p>	<p>1 ชิ้นงาน</p>	<p>2 ชิ้นงาน</p>
ทรัพยากรที่ต้องการ			
งบประมาณ	<p>งบประมาณปี 2569 คือ 123,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 160,000,000.00 บาท</p> <p>*หมายเหตุ: คัดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ (1) โครงการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าเพิ่ม และ (2) โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการท่องเที่ยว</p>		
ความเสี่ยงของโครงการ	<ol style="list-style-type: none">1. จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผลักดันเข้าสู่การนำเสนอขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้2. จำนวนพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้3. ศักยภาพของเจ้าของแหล่งท่องเที่ยว/ชุมชน/ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวไม่เพียงพอ		



5.8.3 New Tourism Technology: โครงการจัดทำ/บูรณาการฐานข้อมูลของกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะและความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest) รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Demand Side) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ตัวชี้วัด SO : 2.1 จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้น (จำนวน PAX)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝวพ. ฝวผ. ฝสค. ฝสท. ฝสท.
	ยุทธศาสตร์ : S2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 2.1.2 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากรอัตลักษณ์และความต้องการของตลาด 2.1.3 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว			
วัตถุประสงค์	<ol style="list-style-type: none"> เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทุกระดับกับหน่วยงานภาครัฐ 			
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ		เป้าหมาย	
			ปี 2569	ปี 2570
	1. จำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดที่ใช้เกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ		อย่างน้อย 10 โครงการ	อย่างน้อย 50 โครงการ
2. จำนวนกลยุทธ์การตลาดที่ใช้ข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว		1 กลยุทธ์	2 กลยุทธ์	



กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยแนวคิด Job-To-Be-Done (JTBD) (Clayton Christensen, Harvard Business School) และกำหนดประเภทตาม Functional Job, Social Job และ Emotional Job หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จของ การระบุความต้องการและ ความคาดหวังของนักท่องเที่ยว ด้วยแนวคิด JTBD	ร้อยละ 100	-
2. ระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จของ การระบุปัจจัยที่มีผลต่อ การตัดสินใจท่องเที่ยว ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์	ร้อยละ 100	-
3. รวบรวมความต้องการและความคาดหวังที่ผ่านการวิเคราะห์และจัดประเภทมา จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เพื่อเอื้ออำนวยต่อการนำข้อมูลความต้องการและความ คาดหวังของนักท่องเที่ยวมาใช้ในการวิเคราะห์การตลาดต่อไป หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝสท.	ความสำเร็จของการจัดเก็บข้อมูล ความต้องการและ ความคาดหวังในระบบฐานข้อมูล	ร้อยละ 100	-
4. รวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการทั่วทั้งประเทศ รวมถึงจัดกลุ่มข้อมูลตามประเภท การท่องเที่ยว โดยแบ่งออกเป็นการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค และนำมาจัดเก็บไว้ใน ระบบฐานข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของ นักท่องเที่ยว และเสนอขายได้ตรงกับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝสท. และ ฝวพ.	ความสำเร็จในการรวบรวม และจัดกลุ่มผู้ประกอบการ ตามประเภทการท่องเที่ยว ในฐานข้อมูล	ร้อยละ 100	-



<p>5. พัฒนานวัตกรรมที่สามารถจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางท่องเที่ยว พร้อมจัดทำแพลตฟอร์มเชื่อมโยงฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว อาทิ Contactless Travel Card</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสท. ฝลท. และ ฝวพ.</p>	<p>จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยว สำหรับการจัดเก็บข้อมูล พฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนา สินค้าและบริการของ ททท.</p>	-	อย่างน้อย 1 ชิ้นงาน
<p>6. พัฒนาระบบติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสท. ฝลท. และ ฝวพ.</p>	<p>ความสำเร็จของการพัฒนาระบบ ติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่ เดินทางเข้ามาในประเทศไทย</p>	-	ร้อยละ 100
<p>7. ประสานงานกับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ.</p>	<p>จำนวนหน่วยงานที่จัดทำบันทึก ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)</p>	อย่างน้อย 2 หน่วยงาน	อย่างน้อย 5 หน่วยงาน
ทรัพยากรที่ต้องการ			
งบประมาณ	<p>งบประมาณปี 2569 คือ 47,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 61,000,000.00 บาท</p> <p><i>*หมายเหตุ: คัดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ (1) โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว (2) โครงการศึกษาการตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และ (3) โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการท่องเที่ยว</i></p>		
ความเสี่ยงของโครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ให้ความร่วมมือ/ไม่ได้รับการสนับสนุน 2. ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูล 3. การพัฒนานวัตกรรมไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวได้ 		



5.8.4 New Turf: โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>S03</u> ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)	ตัวชี้วัด SO : 3.1 คะแนนประเมินผล Core Business Enablers 3.2 ร้อยละ 90 ของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝวผ. ฝทบ. ฝตน. ฝสท.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S3.2</u> ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี <u>S3.3</u> พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 3.2.1 จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. 3.3.1 ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท.	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T3.2.1 พัฒนาการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี T3.3.1 บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ			
วัตถุประสงค์	1. เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 2. เพื่อบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า			



ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
	ร้อยละความสำเร็จของการออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) ใหม่	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผลที่บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	-	ร้อยละ 100
กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูล ทั้งภายในองค์กรและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยการทำความเข้าใจ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเชิงลึกร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พร้อมทั้งออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวผ. ฝตบ. และ ฝวพ.	ความสำเร็จของการกำหนด นิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูล	ร้อยละ 100	-
	ความสำเร็จของการออกแบบ ระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) ใหม่	-	ร้อยละ 100



<p>2. ยกระดับระบบสารสนเทศ ทั้งภายในองค์กร (ORGIC) และอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว (TATIC) ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร โดยครอบคลุม ตัวแบบเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดกระบวนการบูรณาการข้อมูล สร้าง Digital Workflow /Process Digitization สำหรับข้อมูลและกระบวนการภายใน รวมถึงกระบวนการความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security)</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผวผ. ผสท. และ ผตน.</p>	<p>ความสำเร็จของการยกระดับ ระบบสารสนเทศ</p>	<p>ร้อยละ 100</p>	<p>-</p>
<p>3. ออกแบบและจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผล พร้อมทั้งบูรณาการ ข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การ วิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)</p> <p>หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผตบ. และ ผตน.</p>	<p>ความสำเร็จของการจัดทำ กระบวนการติดตามและรายงานผล ที่บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บ ข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและ รายงานผล)</p>	<p>-</p>	<p>ร้อยละ 100</p>
ทรัพยากรที่ต้องการ			
<p>งบประมาณ</p>	<p>งบประมาณปี 2569 คือ 23,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 30,000,000.00 บาท <i>*หมายเหตุ: คิคงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ (1) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (2) โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. (3) โครงการพัฒนาระบบงานและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และ (4) โครงการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานของ ททท.</i></p>		
<p>ความเสี่ยงของ โครงการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความพร้อมของบุคลากรที่แตกต่างกันรายบุคคล อีกทั้งความเชี่ยวชาญในแต่ละระดับและสายงานที่มีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน 2. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามเป้าหมาย 3. การไม่ให้ความร่วมมือของหน่วยงานในการเชื่อมโยงกระบวนการบนดิจิทัลไปยังหน่วยงานอื่น 		



5.9 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)			ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)			ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (VD)											ปัจจัยความยั่งยืน (SF)							
				SC1	SC2	SC3	SA1	SA2	SA3	VD1	VD2	VD3	VD4	VD5	VD6	VD7	VD8	VD9	VD10	VD11	SF1	SF2	SF3	SF4	SF5	SF6	SF7	SF8
SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)	การเพิ่มรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพให้ผนวกกับนักท่องเที่ยวคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อม และสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ 1.1 รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ	กลยุทธ์ 1.1.1 ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
			กลยุทธ์ 1.1.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
			กลยุทธ์ 1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 1.2 ยกระดับการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม	กลยุทธ์ 1.2.1 กระตุ้นความถี่ การใช้จ่าย และกระจายการเดินทางของผู้เยี่ยมชมชาวไทย ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 1.2.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
		ยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างจุดยืนและระดับน้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รับผิดชอบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ 1.3.1 ยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืนและสร้างกระแสการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและนักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจตลอดการเดินทาง	ยุทธศาสตร์ 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน เพื่อผลักดันผู้ประกอบการส่งเสริมการตลาด	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
			กลยุทธ์ 2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
		ยุทธศาสตร์ 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้า บริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.2.1 พัฒนามาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืนเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
			กลยุทธ์ 2.2.2 เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	กลยุทธ์ 2.3.1 ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
			กลยุทธ์ 2.3.2 ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)	ส่งเสริมและยกระดับองค์กร ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ 3.1 พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	กลยุทธ์ 3.1.1 ปรับมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลจากเชิงรับเป็นเชิงรุก	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
			กลยุทธ์ 3.1.2 ยกระดับทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับพันธมิตร	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 3.2 ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	กลยุทธ์ 3.2.1 พัฒนาการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
			ยุทธศาสตร์ 3.3 พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล	กลยุทธ์ 3.3.1 บริหารจัดการข้อมูลลูกค้าผลิตภัณฑ์ และระบบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 3.4.1 พัฒนางานโครงการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		
			กลยุทธ์ 3.4.2 พัฒนางานการตามหลักรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง (RF)				โอกาสในการสร้างนวัตกรรม		ความสามารถพิเศษขององค์กร		ความสามารถพิเศษใหม่ขององค์กร		ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)													โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ
				R1	R2	R3	R4	O1	O2	CC	FCC1	FCC2	VOS1	VOS2	VOS3	VOS4	VOS5	VOS6	VOS7	VOS8	VOS9	VOS10	VOS11	VOS12	VOS13		
SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand)	การเพิ่มรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพควบคู่กับนักท่องเที่ยวคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ 1.1 รักษาฐานลูกค้าเดิมเพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ	กลยุทธ์ 1.1.1 ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ						/	/	/	/						/		/	/				SO1-S1.1 & S1.2-T1.1.2, T1.1.3, T1.2.2-New Thailand 1		
			กลยุทธ์ 1.1.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม					/	/	/	/	/			/			/									
			กลยุทธ์ 1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	R1	R2			/	/	/	/	/	/			/			/								
		ยุทธศาสตร์ 1.2 ยกระดับการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม	กลยุทธ์ 1.2.1 กระตุ้นความถี่ การใช้จ่าย และกระจายการเดินทางของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	RF1.1	RF2.1	RF1.2	RF2.2	RF1.3	RF2.3	RF1.4	RF2.4	RF1.5	RF2.5	RF1.6		/	/	/	/						/		
กลยุทธ์ 1.2.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน					/	/	/	/			/			/	/	/											
ยุทธศาสตร์ 1.3 สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่ารับดึงดูดชอบและมุ่งสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ 1.3.1 ยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืนและสร้างกระแสการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ					/	/	/	/			/	/			/	/		/	/							



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ปัจจัยเสี่ยง (RF)				โอกาสทางธุรกิจ (2569-2570)		ความสามารถพิเศษขององค์กร	ความสามารถพิเศษใหม่ขององค์กร	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)													โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ			
				R1	R2	R3	R4	O1	O2			CC	FCC1	FCC2	VOS1	VOS2	VOS3	VOS4	VOS5	VOS6	VOS7	VOS8	VOS9	VOS10		VOS11	VOS12	VOS13
SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่มูลค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ห่วงโซ่มูลค่าด้านการท่องเที่ยวได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและนักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจตลอดการเดินทาง	ยุทธศาสตร์ 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรคสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด	R1 R2 RF1.1 RF2.1 RF2.2 RF1.2 RE1.3 RE2.3 RF1.4 RF1.5 RF2.4 RF1.6	R4 RF4.1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	SO1 & SO2-S1.1, S2.1, S2.2-T1.1.1, T2.1.1, T2.2.1, T2.2.2-New Thailand 2_แผนงาน 1			
			กลยุทธ์ 2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/	
		ยุทธศาสตร์ 2.2 ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.2.1 พัฒนามาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืนเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	SO2-S2.1, S2.2 & S2.3-T2.1.1, T2.1.2, T2.2.1 & T2.3.1 -New Thailand 2_แผนงาน 2
			กลยุทธ์ 2.2.2 เทรนสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	
ยุทธศาสตร์ 2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	กลยุทธ์ 2.3.1 ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	SO2-S1.1 & S2.1-T2.1.2-New Tourism Technology				
	กลยุทธ์ 2.3.2 ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/					
SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)	ส่งเสริมและยกระดับองค์กรด้วยนวัตกรรมท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ 3.1 พัฒนาระบบบุคลากรด้านวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	กลยุทธ์ 3.1.1 ปรับมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลจากเชิงรับเป็นเชิงรุก	R3 RF3.1 RF3.2 RE3.3 RF3.4 RF3.5	R4 RF4.1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	SO3-S3.2 & S3.3-T3.2.1 & T3.3.1-New Turf				
			กลยุทธ์ 3.1.2 ยกระดับทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับพันธมิตร			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/		
		ยุทธศาสตร์ 3.2 ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	กลยุทธ์ 3.2.1 พัฒนาการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/	
			กลยุทธ์ 3.3.1 บริหารจัดการข้อมูลลูกค้าผลิตภัณฑ์ และระบบ			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/	
		ยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 3.4.1 พัฒนาคอร์ปการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/	/	/	/
กลยุทธ์ 3.4.2 พัฒนาคอร์ปความรับผิดชอบต่อสังคม และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/					



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC = Strategic Challenges)			
SC1	ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย		
SC2	การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรภายใต้งบประมาณตามแผนที่จำกัด		
SC3	การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว		
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA = Strategic Advantage)			
SA1	ความเชี่ยวชาญการตลาด ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ภาพลักษณ์เกี่ยวกับประเทศไทยผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออนไลน์ และออฟไลน์		
SA2	ความพร้อมของเครือข่าย/พันธมิตรในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งฝั่งอุปสงค์และอุปทาน		
SA3	การส่งเสริมภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้กลายเป็น ศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะ ที่หลากหลาย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ		
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (VD = Value Driver)			
VD1	ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	VD7	ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร
VD2	รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	VD8	ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป
VD3	รายได้ค่าสมาชิก	VD9	รายได้จากการขายสินค้าและบริการ
VD4	ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน	VD10	ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม
VD5	ค่าใช้จ่ายอื่น	VD11	รายได้อื่น
VD6	ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก		



ปัจจัยเสี่ยง (RF = Risk Factor)			
R1	การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดในประเทศ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RF1.1	ค่าบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศมีราคาสูงกว่าปกติ ส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางและการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย
		RF1.2	การขาดแคลนแรงงานในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยส่งผลต่อขีดความสามารถในการรองรับการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวไทย
		RF1.3	ภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศของคนไทย
		RF1.4	ประเทศที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ มีการดำเนินนโยบาย/มาตรการในการดึงดูดนักท่องเที่ยวไทยให้เดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศมากขึ้น
		RF1.5	วิกฤตการณ์ในประเทศไทยที่ส่งผลต่อการเดินทางท่องเที่ยว
		RF1.6	ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอาจยังไม่เห็นความสำคัญในการนำหลักของการท่องเที่ยวยั่งยืน (STGs) มาใช้ในการดำเนินงาน เนื่องจากการมุ่งฟื้นฟูธุรกิจหลังวิกฤตการระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในการส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท.
R2	การส่งเสริมการท่องเที่ยว ตลาดต่างประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RF2.1	ค่าบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศมีราคาสูงกว่าปกติ ส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางและการใช้จ่ายเพื่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย
		RF2.2	ประเทศต่างๆ มีการดำเนินนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น อาจส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยลดลง
		RF2.3	ภาวะเศรษฐกิจโลก ส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวของชาวต่างชาติ
		RF2.4	การแข่งขันเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางในประเทศไทยลดลง
		RF2.5	วิกฤตการณ์ในต่างประเทศที่ส่งผลต่อการเดินทางท่องเที่ยว
R3	การผลักดันให้ ททท. เป็นองค์กร สมรรถนะสูง อาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	RF3.1	บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะ ประสบการณ์และองค์ความรู้เชิงปฏิบัติทางด้านการตลาดออนไลน์ หรือ การตลาดดิจิทัลที่ทันสมัยและทันเวลา
		RF3.2	ระบบการสร้างบุคลากรเพื่อเสริมสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงานของ ททท. (Succession Plan) อาจยังไม่เห็นผลเป็นรูปธรรม
		RF3.3	บุคลากรขาดทักษะประสบการณ์และองค์ความรู้เชิงปฏิบัติ ในด้าน Data Analytic ที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ ททท.
		RF3.4	ททท. ขาดการสนับสนุนด้านนโยบายที่ช่วยขับเคลื่อนทิศทางการทำงาน เนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถผลักดันนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน ไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกันทั้งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย
		RF3.5	การบริหารจัดการงบประมาณของ ททท. ไม่เป็นไปตามแผน
R4	ททท. อาจเสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ในการดำเนินงาน	RF4.1	ททท. อาจมีความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียน จากการปฏิบัติงาน ทั้งในโครงการปกติ และโครงการพิเศษเชิงนโยบายนอกแผนงาน
ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC = Core Competency)			
CC1	เป็นองค์กรที่มีศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้นำทิศทางของการท่องเที่ยว		



ความสามารถพิเศษใหม่ขององค์กร (FCC = Future Core Competency)			
FCC1	มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน		
FCC2	เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์		
โอกาสทางธุรกิจ (2569-2570) (O = Opportunity)			
O1	การพัฒนากระบวนการข้อมูลการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุปทาน		
O2	การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism อาทิ Green Destination)		
ปัจจัยความยั่งยืน (SF = Sustainable Factor)			
SF1	การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน		
SF2	การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว		
SF3	การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
SF4	การเป็นองค์กรคุณธรรม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล		
SF5	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม		
SF6	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถ และมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์		
SF7	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง		
SF8	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง		
ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS = Voice of Stakeholder)			
VOS1	ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน	VOS8	องค์กรควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แสดงความคิดเห็นและเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน
VOS2	สร้างมาตรฐานในการจัดเก็บข้อมูล	VOS9	กำหนดผลิตภัณฑ์และกลุ่มลูกค้าของตนเองให้ชัดเจน
VOS3	การบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถืออำนาจรัฐ)	VOS10	สร้างภาพลักษณ์ของประเทศให้ดี ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
VOS4	มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพมากกว่ากลุ่มนักท่องเที่ยว Mass	VOS11	จัดการแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งปี
VOS5	เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	VOS12	ปฏิบัติหน้าที่ตาม พ.ร.บ. ให้ครบถ้วน
VOS6	ปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	VOS13	กำหนดตัวชี้วัดขององค์กรให้มีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้
VOS7	ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนักท่องเที่ยวแก่ผู้ประกอบการใน Supply Chain		

5.10 งบประมาณ ประจำปี 2569-2570

5.10.1 แนวทางการกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1) แนวคิดการกำหนดกรอบวงเงิน

- 1.1) การคาดการณ์การเติบโตของผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ (GDP Growth)
- 1.2) จุดเน้นเชิงกลยุทธ์ ททท. ที่เน้นการกระตุ้นเศรษฐกิจจากการท่องเที่ยว และการเพิ่มบทบาทการพัฒนาห่วงโซ่อุปทาน (Supply Side) ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

2) การพิจารณากรอบวงเงิน

โดยจะพิจารณาจาก

- 2.1) กรอบงบประมาณในแผนวิสาหกิจ (คำขอต้งงบประมาณ)
- 2.2) อัตราเงินเฟ้อปี 2565 ในอัตราร้อยละ 6.2 (ธนาคารแห่งประเทศไทย) ตลอดระยะเวลา 5 ปีของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 เพื่อกระตุ้นการเติบโตของจำนวนและรายได้จากการท่องเที่ยวในระยะยาว

5.10.2 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570

ตารางที่ 32 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570

รายละเอียดงบประมาณ (บาท)	กรอบงบประมาณ		
	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบประมาณประจำปี (+6.2%)	8,076,153,000	8,576,874,000	9,108,640,000
งบดำเนินงานของผลผลิต (+2.0%)	1,192,602,000	1,216,454,000	1,240,783,000
งบบุคลากร (+6.0%)	1,410,630,000	1,495,267,000	1,584,983,000
งบกิจกรรม/โครงการรวม (+7.2%)	5,472,921,000	5,865,153,000	6,282,874,000

5.10.3 สัดส่วนงบประมาณประจำปี

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	สมมติฐานอัตราการเติบโต
สัดส่วนงบประมาณประจำปี	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	6.2%
สัดส่วนงบดำเนินงานของผลผลิต	13.2%	15.4%	14.8%	14.2%	13.6%	2.0%
สัดส่วนงบบุคลากร	16.2%	17.5%	17.5%	17.4%	17.4%	6.0%
สัดส่วนงบกิจกรรม/โครงการรวม	70.7%	67.1%	67.8%	68.4%	69.0%	7.2%
สัดส่วนงบประมาณภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1		55.0%	52.9%	50.9%	49.0%	2.2%
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1.1		26.0%	25.1%	24.1%	23.2%	สัดส่วน SO1 ลดลงเล็กน้อยแต่ยังคงเป็น SO ที่สำคัญเนื่องจากเป็นบทบาทหลักของ ททท.
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1.2		16.8%	16.1%	15.5%	15.0%	
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1.3		12.1%	11.7%	11.2%	10.8%	
สัดส่วนงบประมาณภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2		7.2%	9.6%	11.9%	14.1%	32.6%
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2.1		5.1%	6.9%	8.5%	10.0%	สัดส่วน SO2 เพิ่มขึ้นเนื่องจากในระยะยาว ททท.จะเข้ามามีบทบาทสนับสนุน Supply Side มากขึ้น
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2.2		1.2%	1.7%	2.0%	2.4%	
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2.3		0.8%	1.1%	1.4%	1.6%	
สัดส่วนงบประมาณภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3		4.7%	4.9%	5.2%	5.4%	11.6%
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3.1		0.5%	0.5%	0.5%	0.6%	สัดส่วน SO3 เพิ่มขึ้นเนื่องจากต้องมีการพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงานและบรรลุเป้าหมายให้ได้
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3.2		2.1%	2.2%	2.2%	2.3%	
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3.3		1.5%	1.6%	1.7%	1.8%	
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3.4		0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	

บทที่ 6 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

จากการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดกระบวนการการบริหารความเสี่ยง COSO Enterprise Risk Management: 2017 เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) โดยเริ่มจากการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 91

ภาพที่ 91 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

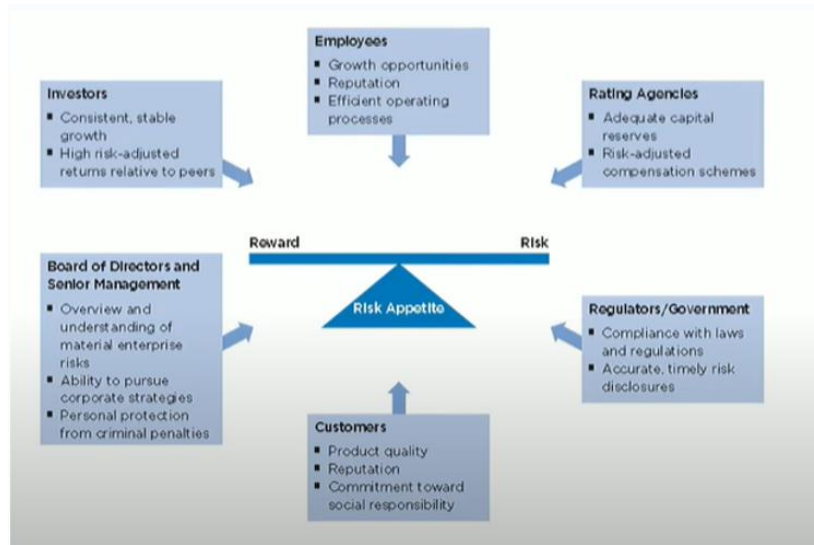


ที่มา: COSO ERM 2017

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึงจำนวนหรือข้อความของความเสี่ยงในภาพกว้างที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนด RA มีสาเหตุหลักดังต่อไปนี้

1. เป็นการแสดงถึงระดับความเสี่ยง ที่คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ยอมรับหรือไม่ยอมรับการเกิดค่าใช้จ่าย หรือความเสียหายอื่น ๆ แก่องค์กร
2. เพื่อใช้ในการประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกแนวทางยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ระยะยาว ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
3. เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรองค์กรให้เหมาะสม ตรงต่อวิสัยทัศน์คณะกรรมการและผู้บริหาร และ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการทบทวนเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร โดย RA ที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกมิติ และสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์องค์กร รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 92

ภาพที่ 92 ความสัมพันธ์ระหว่าง RA และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: Gartner (2020)

การกำหนด RA และ RT จะต้องผ่านการพิจารณาและได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการและผู้บริหาร ททท. ตามกรอบแนวคิดและต้องเชื่อมโยงปัจจัยความเสี่ยงขององค์กร (Risk Factor: RF) โดยแบ่งประเภทกลุ่มความเสี่ยงออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation Risks) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ SO ในแผนวิสาหกิจ เพื่อนำไปปรับสู่กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร และในระดับสายงาน/โครงการ

จากการประชุมเพื่อหารือแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ปีงบประมาณ 2568 ซึ่งกองบริหารความเสี่ยง (กบส.) และที่ปรึกษาบริหารความเสี่ยง ได้รับการยืนยันไว้ว่า Risk Universe, Risk Factor, Risk Appetite, Risk Tolerance, Risk Correlation Map และ Portfolio View of Risk ยังคงเดิมทั้งหมด โดยรายละเอียดดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ Risk Appetite และ Risk Tolerance

การทบทวนและวิเคราะห์ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) สำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง COSO Enterprise Risk Management: 2017 พบว่าตัวชี้วัดในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) นั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดใหม่จากแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570) ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ซึ่งส่งผลทำให้กองบริหารความเสี่ยง (กบส.) จะต้องมีการดำเนินการวิเคราะห์ RA และ RT ใหม่ และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป แต่ในส่วนของตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์ในแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) นั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลทำให้ RA และ RT ยังคงไว้เช่นเดิม ดังนี้

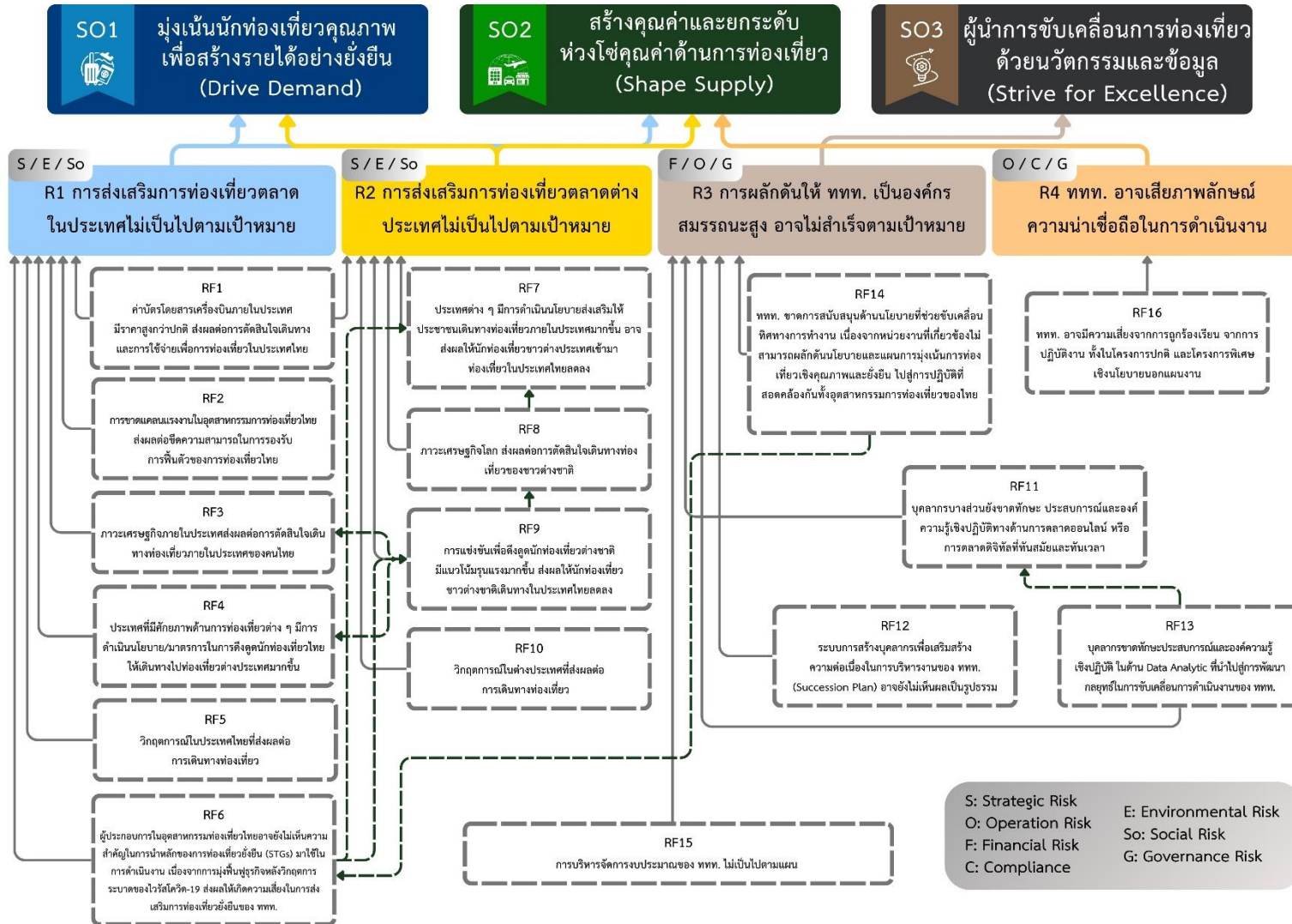


6.1.1 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์เป้าหมาย Risk Appetite และ Risk Tolerance

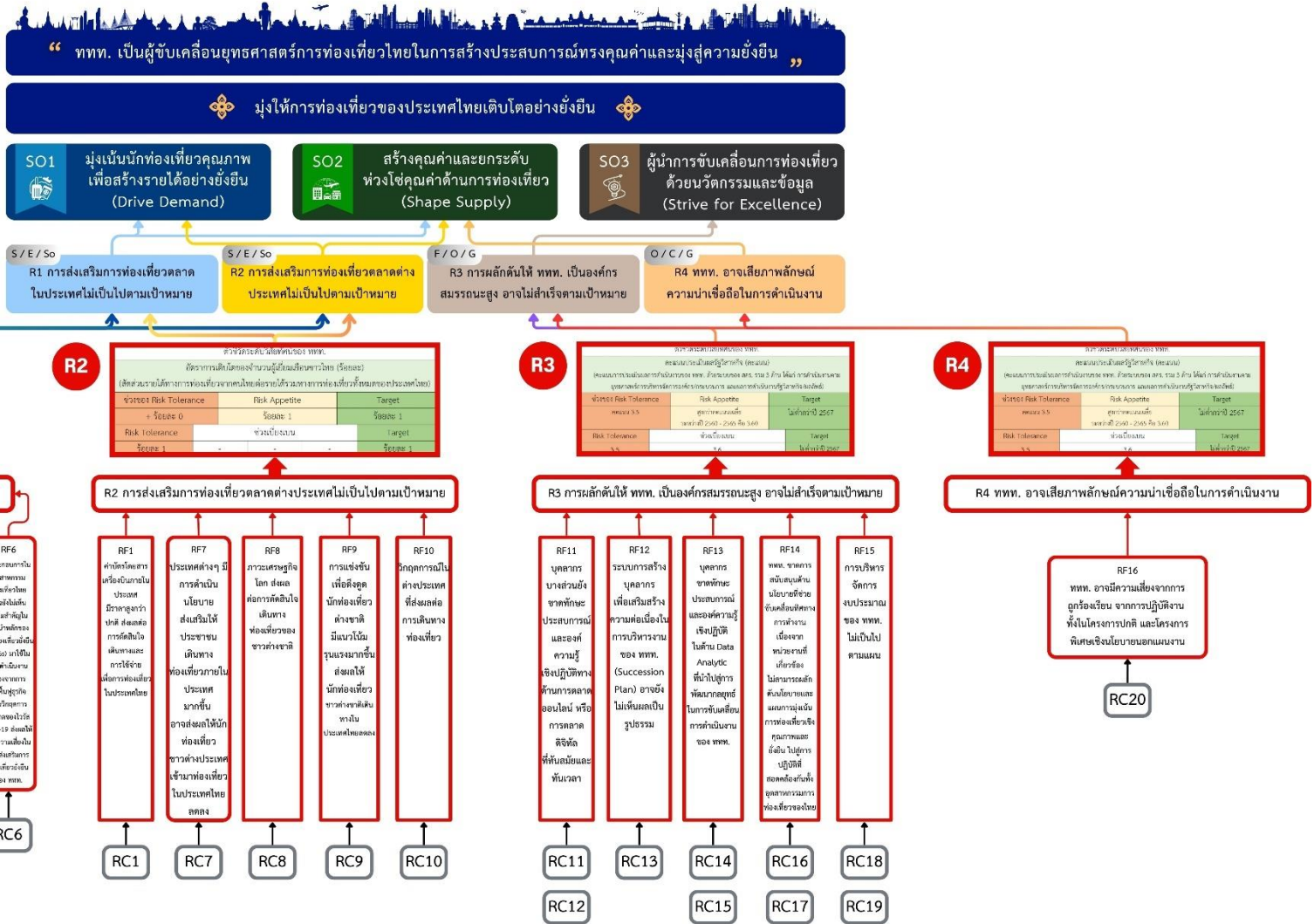
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
1. อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศสูงสุด	อันดับที่ 4	อันดับที่ 11	อันดับที่ 28	อันดับที่ 17	อันดับที่ 16	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา
- ค่า Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ = อันดับที่ 20					ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20
- ค่า Risk Tolerance	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ +8 โดยมี Target อยู่ในอันดับสูงกว่าอันดับ 20					ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่าอันดับที่ 20
2. อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมชมเยือนชาวไทย	ร้อยละ 3.5	ร้อยละ -44	ร้อยละ -45.15	ร้อยละ 185.9	ร้อยละ 8.41	ร้อยละ 15.7	ร้อยละ 1	ร้อยละ 0.9	ร้อยละ 1.9
- ค่า Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ = ร้อยละ 1					ร้อยละ 15.7	ร้อยละ 1	ร้อยละ 0.9	ร้อยละ 1.9
- ค่า Risk Tolerance	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ร้อยละ 0 โดยมี Target อยู่ที่ ร้อยละ 1					ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15.7	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 0.9	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 1.9
3. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	4 4829	3 5757	4.0607	3 8474	3.4998	ไม่ต่ำกว่ากว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่ากว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่ากว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่ากว่าปีที่ผ่านมา
- ค่า Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ = คะแนน 3.6000					3.6000	3.6000	3.6000	3.6000
- ค่า Risk Tolerance	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คะแนน 3.5000 โดยมี Target ไม่ต่ำกว่าปี 2567					3.5000	3.5000	3.5000	3.5000

6.2 การวิเคราะห์ Risk Correlation Map

ภาพที่ 93 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของ ททท. (Risk Correlation Map)



6.3 การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk



บทที่ 7 ทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process)

Steven Alter (2013) ได้มีการระบุคำนิยามของ

“ระบบงาน (Work System) หมายถึง ระบบที่มนุษย์และ/หรือเครื่องจักรทำงานร่วมกัน ผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อผลิตสินค้า/บริการที่เฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้าภายในหรือภายนอกองค์กร”

“กระบวนการทำงาน (Work Process) หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ดำเนินการภายในระบบงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ เช่น การผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการจัดการข้อมูล โดยกระบวนการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่เน้นการปฏิบัติงานในระดับที่เฉพาะเจาะจง”

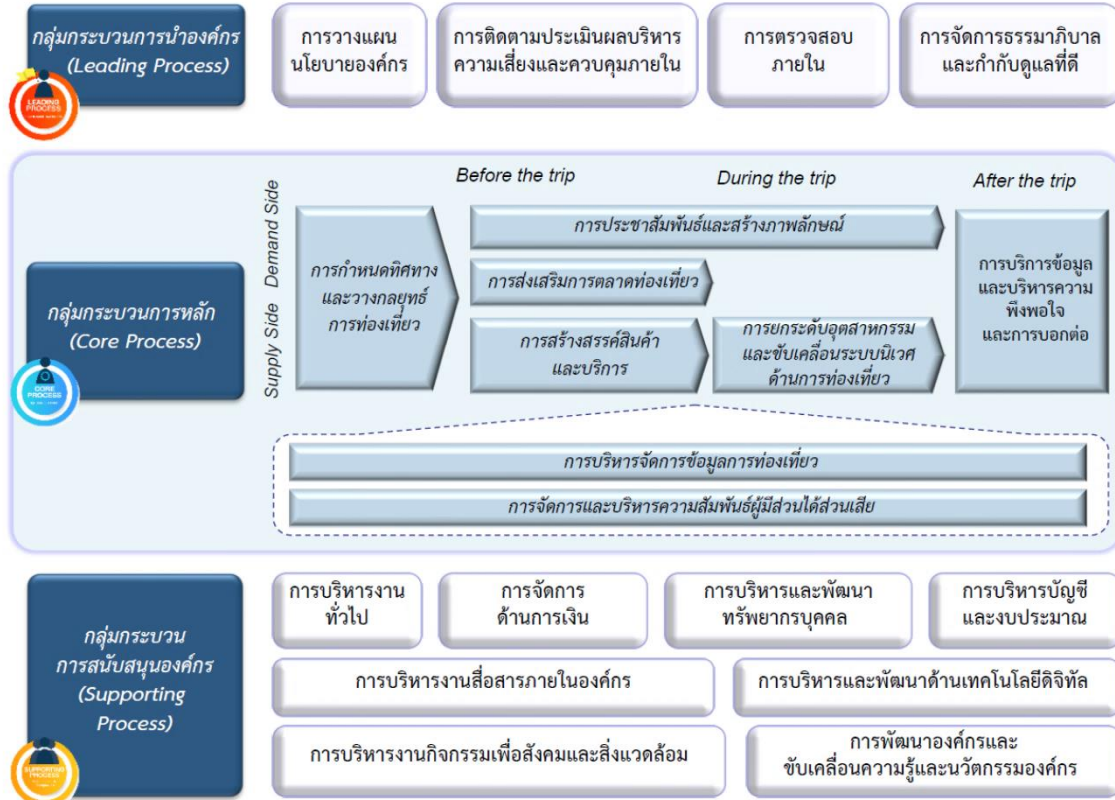
โดยกระบวนการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ที่เปรียบเสมือนการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบงานในองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าระบบงาน และกระบวนการทำงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการทบทวนระบบงานประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1. การระบุเป้าหมาย:** กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของการทบทวนระบบงาน เช่น ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มผลผลิต หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่
- 2. การรวบรวมข้อมูล:** รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เช่น ข้อมูลการดำเนินงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ทรัพยากร และความคิดเห็นจากผู้ใช้ระบบงาน
- 3. การวิเคราะห์กระบวนการ:** ประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน รวมถึงการตรวจสอบความถูกต้อง ความรวดเร็ว และความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
- 4. การระบุปัญหาและช่องว่าง:** ค้นหาข้อบกพร่อง ปัญหา หรือส่วนที่ยังขาดหายของระบบงาน รวมถึงการตรวจสอบว่ามีทรัพยากรหรือเทคโนโลยีใดที่ไม่ถูกใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
- 5. การพัฒนาและปรับปรุง:** เสนอแนวทางในการปรับปรุงระบบงาน เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือการฝึกอบรมพนักงาน
- 6. การติดตามและประเมินผล:** หลังจากดำเนินการปรับปรุงระบบแล้ว ควรมีการติดตามและประเมินผลเพื่อดูว่าการปรับปรุงดังกล่าว สามารถช่วยให้ระบบงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่

จากการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ในปัจจุบัน (As-Is) ร่วมกับหน่วยงานแผนและนโยบาย หน่วยงานความเสี่ยง และหน่วยงานตรวจสอบภายใน พบว่า ททท. มีเพียงระบบงาน (Work System) และคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instructions: WI) โดยที่ยังไม่มีกระบวนการทำงาน (Work Process) เข้ามาเชื่อมระหว่างระบบงาน (Work System) และคู่มือปฏิบัติงาน (Work Instructions: WI) ถือว่าเป็นช่องว่างที่สำคัญ (Gap) ที่ทำให้การดำเนินงานในองค์กรไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นหรือเป็นไปตามลำดับ

ขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งส่งผลต่อการทำงานอย่างเป็นระบบและการไหลของงาน (Flow) ในองค์กร โดยรายละเอียดเดิมของระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (As-Is) จะแสดงในภาพที่ 94

ภาพที่ 94 ระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (2568)



ที่มา: แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570)

จากแผนภาพระบบงาน (Work System) ในปัจจุบัน (As-Is) ของ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2568-2570) ได้มีการแยกกลุ่มกระบวนการที่สำคัญของ ททท. ออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- **กลุ่มกระบวนการนำองค์กร:** กลุ่มกระบวนการที่ใช้ชี้นำและกำหนดทิศทางในการดำเนินการขององค์กร โดยกระบวนการนำองค์กรของ ททท. มี 4 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - การวางแผนนโยบายองค์กร
 - การติดตามประเมินผล บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน
 - การตรวจสอบภายใน
 - การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี
- **กลุ่มกระบวนการหลัก:** กลุ่มกระบวนการส่งมอบคุณค่าหลักที่ตอบสนองทิศทาง ยุทธศาสตร์ และความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ททท. อย่างมาก นั่นก็คือการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งหากขาดกระบวนการเหล่านี้ไป ททท. จะไม่สามารถดำเนินงานเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้ โดยกระบวนการหลักของ ททท. มี 8 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

- การกำหนดทิศทางและวางกลยุทธ์การท่องเที่ยว
- การประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์
- การส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยว
- การสร้างสรรค์สินค้าและบริการ
- การยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว
- การบริการข้อมูลและบริหารความพึงพอใจและการบอกต่อ
- การบริหารจัดการข้อมูลการท่องเที่ยว
- การจัดการและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

➤ **กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร:** กลุ่มกระบวนการที่คอยสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของกระบวนการหลักและกระบวนการนำองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและขับเคลื่อนภารกิจหลักไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 8 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

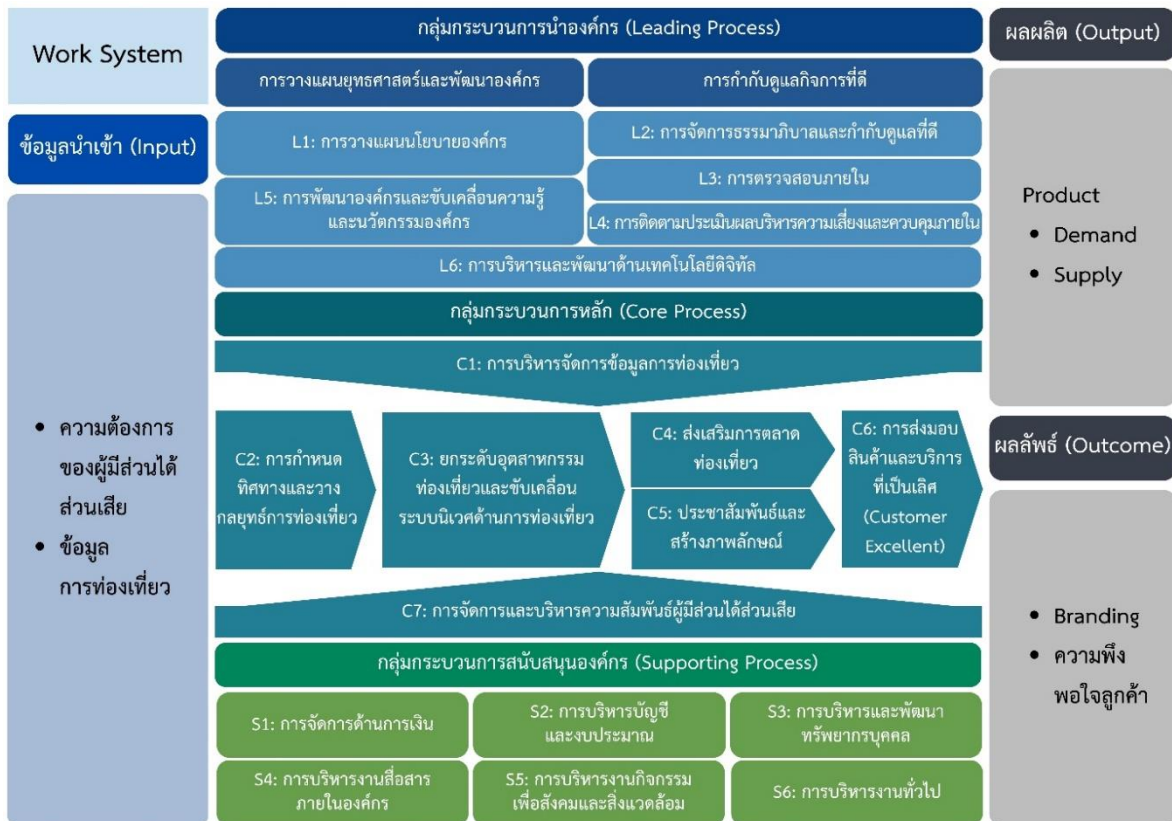
- การบริหารงานทั่วไป
- การจัดการด้านการเงิน
- การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- การบริหารบัญชีและงบประมาณ
- การบริหารงานสื่อสารภายในองค์กร
- การบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- การบริหารงานกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร

สำหรับระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ได้มีการทบทวนและออกแบบใหม่ จะเริ่มจากการออกแบบระบบงาน (Work System) ให้อยู่ในรูปแบบ Input > Process > Output โดยที่ปรึกษาได้มีการปรับกระบวนการการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาองค์กร และขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร จากกลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร (Supporting Process) ขึ้นมาเป็นกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) และในส่วนของกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) จึงแบ่งหมวดหมู่กระบวนการออกเป็น 2 หมวด ได้แก่ **1) หมวดการวางแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร** (ประกอบด้วย L1: วางแผนนโยบายองค์กร และ L5: การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร) และ **2) หมวดการกำกับดูแลกิจการที่ดี** (ประกอบด้วย L2: การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี L3: การตรวจสอบภายใน และ L4: การติดตามประเมินผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) โดยจะมีกระบวนการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (L6) เป็นฐานที่จะเข้ามาสนับสนุน และช่วยเหลือกระบวนการอื่น ๆ ซึ่งได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เนื่องจากการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรควรมุ่งเน้นการกำกับดูแลและการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่ต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐานการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับกระบวนการที่อยู่ในกลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) ได้แก่ กระบวนการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ และกระบวนการบริการข้อมูลและบริหารความพึงพอใจและการบอกต่อมารวมกันเป็นกระบวนการใหม่ คือ C6: การส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ (Customer Excellent) จึงทำให้กระบวนการจากเดิม 20 กระบวนการ คงเหลือ 19 กระบวนการ เพื่อความเข้าใจง่ายและเกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสะดวกต่อการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ดังแสดงในภาพที่ 95

ภาพที่ 95 ระบบงาน (Work System) ในอนาคต (2569)



ที่มา: ผู้บริหารระดับสูงของ ททท. เห็นชอบ เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2567

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก SWOT Fact Base

S1 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย
สู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทย "Amazing Thailand" พบว่าแคมเปญดังกล่าวได้รับการยอมรับในระดับสูงที่สุดในภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ โอเชียเนีย ยุโรป และตะวันออกกลาง ในขณะที่ภูมิภาคอเมริกาเหนือ แคมเปญนี้อยู่ในลำดับที่ 2 รองจากญี่ปุ่น ซึ่งแคมเปญ "Japan-Endless Discovery" ครองอันดับ 1 อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังพบว่าแคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทยเกาหลีใต้และออสเตรเลียได้รับการจัดอันดับเป็นรองลงมาตามลำดับ การวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งของ ททท. ในด้านการสร้างการรับรู้ในตลาดการท่องเที่ยวต่างประเทศ
ที่มา	รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2566
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

S2 ททท. มีจำนวนสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ททท. มีสำนักงานสาขาในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออก 6 แห่ง เทียบกับ อพท. ที่มี 9 สำนักงานพื้นที่พิเศษ สำนักงานต่างประเทศทั้งหมด 29 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคเอเชียตะวันออก 11 แห่ง ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้ 7 แห่ง ภูมิภาคยุโรป 7 แห่ง ภูมิภาคอเมริกาตะวันออกกลาง และแอฟริกา 4 แห่ง
ที่มา	โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	ญี่ปุ่น 25 สาขา อินเดีย 7 สาขา เกาหลีใต้ 15 สาขา สิงคโปร์ 25 สาขา ไต้หวัน 17 สาขา ฮองกง 21 สาขา ฟิลิปปินส์ 24 สาขา มาเลเซีย 34 สาขา ที่มา: ข้อมูลเพิ่มเติมจากส่วนงานที่วิเคราะห์ กองตลาดเอเชียตะวันออก (กตช.)

S3 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและ
ชี้นำทิศทางการท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ททท. ได้รับรางวัล the Best National Tourism Organization (NTO) จาก TTG Travel Awards ทั้งหมด 5 ครั้ง คือ ปี 2004, 2007, 2008, 2011, 2019 และในปี 2023 ได้รับรางวัล “Outstand Achievement Award for Best Travel Marketing Effort”
ที่มา	TTG Travel Awards 2023 / Best Travel Marketing Effort
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

S4 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ
และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของ
อุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ททท. มีโครงการยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply) โดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ อาทิ โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการท่องเที่ยว (Local Co-Creation)
ที่มา	โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการท่องเที่ยว (Local Co-Creation)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

S5 ททท. มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้า
การท่องเที่ยว ซึ่งสามารถ ต่อยอดสู่ ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge management)
พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบ และกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance)

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ททท. มี TAT Intelligence Center หรือศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นศูนย์รวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศและมิติต่าง ๆ ในด้านการท่องเที่ยว นำเสนอข้อมูลวิจัยเกี่ยวกับความต้องการของนักท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยมีการนำเสนอข้อมูลในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตลอดจนมีการรายงานสถิติจำนวนต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว เพื่อสนับสนุนธุรกิจด้านการท่องเที่ยว โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รวมถึงประชาชนที่สนใจในงานวิจัยเศรษฐกิจภาคท่องเที่ยวและบริการสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ โดยมีการจัดทำฐานข้อมูลขึ้นทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ
ที่มา	www.intelligencecenter.tat.or.th
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

S6 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มข้น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรหลากหลายภาคส่วน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยอย่างยั่งยืน ความร่วมมือนี้ครอบคลุมตั้งแต่การแลกเปลี่ยนข้อมูลการจัดแคมเปญกระตุ้นเศรษฐกิจ การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงความรู้ ซึ่งพันธมิตรสำคัญ ได้แก่ บริษัทด้านเทคโนโลยี เช่น Huawei และ Ctrip จากจีน แพลตฟอร์ม TAGTHAi ของไทย รวมถึงบริษัทด้านยานยนต์อย่างเกรทวอลล์ มอเตอร์ ความร่วมมือเหล่านี้มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ครบวงจร สมดุลต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาระบบนิเวศท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
ที่มา	www.sanook.com (https://mgronline.com/entertainment/detail/967000005366) www.nationtv.tv (https://www.nationtv.tv/news/pr/378926500) ผู้จัดการออนไลน์ (https://www.nationtv.tv/news/pr/378926500)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

S7 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>ผลการสำรวจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ใน 6 กลุ่มหลัก พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80.44) แสดงความพึงพอใจในระดับสูงต่อการดำเนินงานร่วมกับ ททท. โดยมีระดับ "พึงพอใจดีมากถึงมากที่สุด" (%Top 2 Box) จากหน่วยตัวอย่าง 4,612 ราย ผลการสำรวจนี้สะท้อนถึงความสามารถของ ททท. ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างยั่งยืน</p>
ที่มา	รายงานผลการสำรวจการรับรู้ภาพลักษณ์และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

S8 ททท. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล โดยได้รับการรับรองมาตรฐานสากล สำหรับการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล

ประเด็น	รายละเอียด				
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	คะแนนรายตัวชี้วัดหลัก	การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	คะแนนหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า อันดับ 1 ที่จัดทำนโยบาย ประสานงาน กำกับดูแล หรืออื่นๆ เป็นหลัก	คะแนนเฉลี่ยหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า ภายใต้กระทรวงต้นสังกัด	คะแนนเฉลี่ยหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า ที่จัดทำนโยบาย ประสานงาน กำกับดูแล หรืออื่นๆ เป็นหลัก
	Pillar1: Policies and Practices	72.00%	99.33%	62.98%	66.91%
	Pillar2: Data-driven Practices	64.00%	87.50%	66.78%	61.08%
	Pillar3: Digital Capability	41.52%	86.13%	33.46%	42.80%
	Pillar4: Public Service	66.83%	90.07%	59.12%	57.87%
	Pillar5: Smart Back Office	88.00%	92.13%	63.91%	59.19%
	Pillar6: Secure and Efficient Infrastructure	76.00%	85.33%	57.22%	51.45%
	Pillar7: Digital Technology Practices	75.00%	65.00%	39.17%	48.94%
ที่มา	ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ปี 2566				
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	คะแนนหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า อันดับ 1 ที่จัดทำนโยบาย ประสานงาน กำกับดูแล หรือ อื่น ๆ เป็นหลัก คะแนนอยู่ที่ 87.50% คะแนนเฉลี่ยหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า ภายใต้กระทรวงต้นสังกัดคะแนนอยู่ที่ 66.78% คะแนนเฉลี่ยหน่วยงานระดับกรมหรือเทียบเท่า ที่จัดทำนโยบาย ประสานงาน กำกับดูแล หรือ อื่น ๆ เป็นหลัก คะแนนอยู่ที่ 61.08%				

W1 การสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ และความโปร่งใส ในการดำเนินงาน อาจไม่ถูกนำมารายงานอย่างเหมาะสม

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ททท. มีผลการประเมิน ITA น้อยที่สุดในกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และต่ำกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อยู่ที่ 87.98
ที่มา	ระบบ ITAS สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	องค์กรบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน): ได้รับคะแนนสูงสุด 98.06 การกีฬาแห่งประเทศไทย: ได้รับคะแนนเฉลี่ย 95.41 กรมการท่องเที่ยว: ได้รับคะแนนเฉลี่ย 94.91 สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา: ได้รับคะแนนเฉลี่ย 92.97 กรมพลศึกษา: ได้รับคะแนนเฉลี่ย 88.68 มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ: ได้รับคะแนนเฉลี่ย 88.15

W2 ภาระหน้าที่ตาม พรบ. การท่องเที่ยวกำหนดให้ ททท. มีจำนวนมาก แต่การแบ่งงานกับกระทรวงเจ้าสังกัด ยังไม่มีความชัดเจนต่อภาระหน้าที่ที่ระบุใน พรบ. ทำให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ททท. เป็นไปอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ และงบประมาณที่ได้รับอาจไม่สะท้อนกับภาระงานที่แท้จริง

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>มาตรา 8 ททท. มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none">(1) ส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ตลอดจนการประกอบอาชีพของคนไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว(2) เผยแพร่ประเทศไทยในด้านความงามของธรรมชาติ โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม การกีฬา และวิวัฒนาการของเทคโนโลยี ตลอดจนกิจการ อื่นๆ อันจะเป็นการชักจูงให้มีการเดินทางท่องเที่ยว(3) อำนวยความสะดวกและความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว(4) ส่งเสริมความเข้าใจอันดีและความเป็นมิตรไมตรีระหว่างประชาชนและระหว่างประเทศ โดยอาศัยการท่องเที่ยว(5) ริเริ่มให้มีการพัฒนาการท่องเที่ยว และเพื่อพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว <p>มาตรา 9 ให้ ททท. มีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 8 และอำนาจเช่นว่านี้ให้รวมถึง</p> <ol style="list-style-type: none">(1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ร่วมมือและประสานงานกับส่วนราชการ องค์กร สถาบัน นิติบุคคลและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร(2) ส่งเสริม ร่วมมือ หรือดำเนินการในการฝึกอบรมและให้การศึกษาวิชาการต่าง ๆ เพื่อสร้างบุคลากรให้ได้มาตรฐานและเพียงพอในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว(3) ส่งเสริมการทัศนศึกษา(4) สืบค้นและรวบรวมหลักฐานต่าง ๆ จากส่วนราชการ องค์กรสถาบัน นิติบุคคลและเอกชนผู้ประกอบอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อประโยชน์ในการจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว(5) สืบค้น กำหนดพื้นที่และสถานที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวและทรัพยากรทางการท่องเที่ยว ที่ต้องสงวนไว้เป็นของรัฐและให้อยู่ในความควบคุมดูแลของ ททท. โดยให้จัดทำเป็นพระราชกฤษฎีกา(6) สืบค้น วางแผนและดำเนินการ จัดสร้าง ส่งเสริม อนุรักษ์ พื้นฟู บูรณะ หรือพัฒนา สถานที่ท่องเที่ยว ตลอดจนทรัพยากรทางการท่องเที่ยวและคุณภาพ สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยกรณีนั้น ๆ(7) ประกอบอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเท่าที่จำเป็นรวมถึงการลงทุน หรือร่วมทุน เพื่อเป็นการริเริ่มให้มีการพัฒนาการท่องเที่ยวหรือพัฒนาปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
	(8) กู้หรือยืมเงินภายในและภายนอกราชอาณาจักร (9) ให้กู้หรือให้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือทรัพย์สินเพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (10) ออกพันธบัตรหรือตราสารอื่นใดเพื่อการลงทุนหรือร่วมทุนในกิจการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (11) ถือกรรมสิทธิ์ หรือมีสิทธิครอบครองหรือมีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ สร้าง ซื้อ จัดหา ขาย จำหน่าย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม รับจำนำ รับจำนอง ทำการแลกเปลี่ยน โอน รับโอน หรือดำเนินการใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สินทั้งในและนอกราชอาณาจักร ตลอดจนรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ (12) กระทำกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับหรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ ททท.
ที่มา	พระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2550
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

W3 ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	จากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2566 ด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM & IC) ได้คะแนน 1.8200 กระบวนการการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร (Value Driver) ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และมิใช่ทางการเงิน ยังขาดรายละเอียดการดำเนินงานที่ต้องมีการวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ของแต่ละปัจจัย (Driver) และวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของ Driver อย่างครบถ้วน ซึ่งจะต้องมีการคำนึงถึงความเพียงพอของกระบวนการควบคุมภายในผ่านการวิเคราะห์ Strategic Improvement Plan (SIP) ของ Driver นั้นๆ ว่ามีความเพียงพอหรือไม่ ในกรณีที่ไม่เพียงพอจะต้องมีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้ จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ Driver นั้นๆ ว่ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีหรือไม่โดยสอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของ Driver ได้อย่างชัดเจน กระบวนการในการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับสายงาน ที่ต้องแสดงถึงกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของแต่ละสายงานที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แผนงานที่สำคัญของสายงาน มิใช่เพียงแค่ปัจจัยเสี่ยงที่ถ่ายทอดจากองค์กรเท่านั้น รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การประเมินระดับความรุนแรง และการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงที่เกินระดับความรุนแรงที่กำหนดไว้ โดยต้องสามารถสรุปและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบทุกสายงาน
ที่มา	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

W4 ททท. ยังไม่มีนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน อีกทั้ง ยังขาดระบบการสร้างแรงจูงใจที่จะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล

ประเด็น	รายละเอียด
<p>การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)</p>	<div style="text-align: center;"> <p>ระดับคะแนน ปี 2566 1.9089</p> <p>การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)</p> </div> <p>จากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2566 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & Innovation Management: KM & IM) ได้คะแนน 1.9089 เพิ่มขึ้นจากปี 2565 ที่ได้คะแนน 1.7919 อย่างไรก็ตามยังพบช่องว่างในการปรับปรุงอยู่หลายประเด็น ทั้งผู้บริหารไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงไม่พบการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ผู้บริหารและบุคลากรยังขาดทักษะในการใช้ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และติดตามผล ทั้งนี้ ททท. ควรมีการสร้างตระหนักรู้ ความเข้าใจ แรงจูงใจ ที่สามารถนำไปเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง และการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ อีกทั้งต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ต้องมีการประเมินและปรับปรุงการสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายในการประเมินเพื่อนำมาสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน</p>
ที่มา	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

W5 ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>ททท. ควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน และเป็นระบบ โดยการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ</p>
ที่มา	สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

W6 ททท. มีเครื่องมือ เพื่อติดตามและประเมินผลหรือระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ที่พัฒนามานาน แต่ยังไม่ได้รับการทบทวน ปรับปรุง ให้ครอบคลุม และทันสมัย

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการติดตามและประเมินผลล่าสุดสมัยไม่สามารถตอบสนองแนวทางการวิเคราะห์ใหม่ ๆ ได้ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปัจจุบัน ส่งผลให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ
ที่มา	ที่มา: ระบบ ตป. 01 ของ ททท.
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

O1 นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล

ประเด็น	รายละเอียด						
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>ผลการประเมิน TTDI ด้าน Cultural and Entertainment Tourism Digital Demand (Asia-pacific)</p> <table border="1"> <caption>Thailand</caption> <thead> <tr> <th>อันดับ TTDI ปี 2562</th> <th>อันดับ TTDI ปี 2564</th> <th>อันดับ TTDI ปี 2567</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>23</td> <td>18</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table> <p>จากผลการประเมิน TTDI ด้าน Cultural And Entertainment Tourism Digital Demand ปี 2567 โดยประเทศไทยได้คะแนน 3.12 สูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก (2.01) และค่าเฉลี่ยกลุ่มประเทศใน Asia-Pacific (2.50)</p>	อันดับ TTDI ปี 2562	อันดับ TTDI ปี 2564	อันดับ TTDI ปี 2567	23	18	16
อันดับ TTDI ปี 2562	อันดับ TTDI ปี 2564	อันดับ TTDI ปี 2567					
23	18	16					
ที่มา	Travel & Tourism Development Index 2024						
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	ประเทศเกาหลี (2.95), ประเทศสิงคโปร์ (2.84), ประเทศมาเลเซีย (1.72) และประเทศอินโดนีเซีย (1.66)						

O2 ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด																								
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>ผลการประเมิน TTDI ในด้าน Natural Resource ปี 2567</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicator</th> <th>world</th> <th>Asia-Pacific</th> <th>Thailand</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>12.01 Number of World Heritage natural sites</td> <td>2.68</td> <td>3.58</td> <td>4.00</td> </tr> <tr> <td>12.02 Total known species</td> <td>2.72</td> <td>4.08</td> <td>5.49</td> </tr> <tr> <td>12.03 Total protected areas</td> <td>2.90</td> <td>2.59</td> <td>2.59</td> </tr> <tr> <td>12.04 Natural tourism Digital Demand</td> <td>2.17</td> <td>2.29</td> <td>3.57</td> </tr> <tr> <td>12.05 Number of terrestrial and freshwater ecoregions</td> <td>2.98</td> <td>3.85</td> <td>4.60</td> </tr> </tbody> </table> <p>ผลการประเมิน TTDI ในด้าน Natural Resource ปี 2567 ประเทศไทยได้คะแนนที่ 4.55 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก (2.69) และค่าเฉลี่ยกลุ่มประเทศใน Asia-pacific (3.28) ซึ่งคะแนนส่วนใหญ่ในหมวดย่อย ๆ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยโลก</p>	Indicator	world	Asia-Pacific	Thailand	12.01 Number of World Heritage natural sites	2.68	3.58	4.00	12.02 Total known species	2.72	4.08	5.49	12.03 Total protected areas	2.90	2.59	2.59	12.04 Natural tourism Digital Demand	2.17	2.29	3.57	12.05 Number of terrestrial and freshwater ecoregions	2.98	3.85	4.60
Indicator	world	Asia-Pacific	Thailand																						
12.01 Number of World Heritage natural sites	2.68	3.58	4.00																						
12.02 Total known species	2.72	4.08	5.49																						
12.03 Total protected areas	2.90	2.59	2.59																						
12.04 Natural tourism Digital Demand	2.17	2.29	3.57																						
12.05 Number of terrestrial and freshwater ecoregions	2.98	3.85	4.60																						
ที่มา	Travel & Tourism Development Index 2024																								
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-																								

03 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะ ในด้านความเพียงพอของที่พักรและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้าน Infrastructure ปี 2023 ของ IMD World Competitiveness Ranking ประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 43 จาก 66 ประเทศทั่วโลก</p>
ที่มา	Travel & Tourism Development Index 2024
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	ประเทศฝรั่งเศสได้อันดับที่ 17 และประเทศญี่ปุ่นได้อันดับที่ 23

04 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>ประเทศไทยมีศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว โดยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงการแพทย์คาดว่าจะเติบโตกลับสู่ระดับก่อนโควิด-19 ด้วยมูลค่า 2.5 หมื่นล้านบาทในปี 2566 จากความต้องการดูแลสุขภาพและนโยบายภาครัฐที่ผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางการแพทย์นานาชาติ นอกจากนี้ การท่องเที่ยวเชิงกีฬาได้รับการส่งเสริมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ และการผลักดัน "มวยไทย" ให้เป็น Soft Power ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ทั้งนี้ ประเทศไทยยังเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม Luxury โดยมีจังหวัดภูเก็ต กรุงเทพฯ และเกาะสมุยติดอันดับ 10 จุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่หรูหราที่สุดในโลกในปี 2566</p>
ที่มา	Euromonitor International's Voice of the Consumer: Travel Survey 2023
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	

O5 รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน "รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มุ่งพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าสูงเพิ่มมากยิ่งขึ้น" 2) BCG Model: ปรับแนวคิดไปสู่การทำน้อยได้มาก สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ 3) Happy Model ส่งเสริมให้ทำการตลาดการท่องเที่ยวที่มีอัตลักษณ์ มีเรื่องราว Story Telling และยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและรักษามาตรฐานที่ดี
ที่มา	1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 2) BCG Model 3) Happy Model
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	

T1 นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	แม้ความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในกลุ่มประเทศ ASEAN จะเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ประเทศไทยมีแนวโน้มลดลงในอันดับความเชื่อมั่นนี้ ตัวชี้วัดของ Safety and Security Pillar ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตำรวจลดลงตั้งแต่ปี 2017-2022 และดัชนีการก่อการร้ายทั่วโลก (Global Terrorism Index) ที่ประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลางและเป็นอันดับที่ 3 ของ ASEAN นอกจากนี้ ในการประเมิน Safe Cities Index ปี 2564 ประเทศไทยอยู่ที่อันดับ 43 ด้วยคะแนน 60.2 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลกที่ 66.1
ที่มา	1. Travel & Tourism Development Index 2024 2. Global Law and Order . 2023. 3. GLOBAL TERRORISM INDEX. 2024 4. Safe Cities Index ปี 2564 The Economist Intelligence Unit
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	ประเทศสิงคโปร์ได้คะแนน 80.7 (อันดับที่ 3) และประเทศญี่ปุ่นได้คะแนนที่ 80 (อันดับที่ 5)

T2 ไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืน ด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียวและปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ผลการประเมิน TTDI ในด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม Environmental Sustainability ปี 2567 ประเทศไทยได้คะแนน 4.13 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก (4.48) และค่าเฉลี่ยกลุ่มประเทศใน Asia-pacific (4.50) นอกจากนี้ ผลการประเมิน TTDI ในด้านการบริหารจัดการน้ำเสีย Wastewater Treatment ปี 2564 ประเทศไทยได้คะแนน 1.7 ซึ่งต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก (3.67)
ที่มา	1. Travel & Tourism Development Index 2024 2. Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	ด้านความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม : มาเลเซีย (4.31) อินโดนีเซีย (4.34) เกาหลีใต้ (4.70) และญี่ปุ่น (5.20)

T3 การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังสามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีผลกระทบในระดับที่มาก ทั้งระยะสั้นและระยะยาวจากการวิเคราะห์ Global Risks Horizon พบว่าปัจจัยเสี่ยงที่สูงที่สุดในระยะ 0-2 ปี ได้แก่ เรื่อง Extreme Weather ปัจจัยเสี่ยงที่สูงที่สุดในระยะ 2-5 ปี ได้แก่ เรื่อง Climate Action Failure และปัจจัยเสี่ยงที่สูงที่สุดในระยะ 5-10 ปี ได้แก่ เรื่อง Climate Action Failure แม้ประเทศไทยจะพึงพารายได้จากการท่องเที่ยว เพื่อเป็นเครื่องจักรหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ แต่การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมยังคงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้
ที่มา	1. The Global Risks Report 2023 19th Edition (World Economic Forum) 2. UNWTO ,KKP Research
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	-

T4 นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังสามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	หากเปรียบเทียบกับภารกิจที่พึงปรารถนาได้จากการท่องเที่ยวที่ประเทศไทยมีการพึ่งพาการท่องเที่ยวสูง แต่การให้ความสำคัญของภาคการเดินทางและการท่องเที่ยวอยู่ในระดับต่ำ โดยประเทศไทยมีสัดส่วนเงินงบประมาณสนับสนุนการท่องเที่ยวต่อประมาณรวมอยู่ที่ 2.8% ซึ่งอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโลกที่ 4% ต่อประมาณรวม และมีอันดับรั้งท้ายในกลุ่มประเทศ ASEAN
ที่มา	Travel & Tourism Development Index 2024
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	สิงคโปร์ (10.4%) อินโดนีเซีย (9.5%)

T5 ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง

ประเด็น	รายละเอียด																		
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>เงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากรัฐบาล (ล้านบาท)</p> <table border="1"> <caption>เงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากรัฐบาล (ล้านบาท)</caption> <thead> <tr> <th>ปีงบประมาณ</th> <th>เงินงบประมาณรายจ่าย (ล้านบาท)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2559</td> <td>6,067</td> </tr> <tr> <td>2560</td> <td>6,689</td> </tr> <tr> <td>2561</td> <td>6,541</td> </tr> <tr> <td>2562</td> <td>6,894</td> </tr> <tr> <td>2563</td> <td>5,122</td> </tr> <tr> <td>2564</td> <td>4,237</td> </tr> <tr> <td>2565</td> <td>3,434</td> </tr> <tr> <td>2566</td> <td>5,039</td> </tr> </tbody> </table> <p>เงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากรัฐบาลที่ ททท. ได้รับ ตั้งแต่ 2559 -2566 มีทิศทางลดลง</p>	ปีงบประมาณ	เงินงบประมาณรายจ่าย (ล้านบาท)	2559	6,067	2560	6,689	2561	6,541	2562	6,894	2563	5,122	2564	4,237	2565	3,434	2566	5,039
ปีงบประมาณ	เงินงบประมาณรายจ่าย (ล้านบาท)																		
2559	6,067																		
2560	6,689																		
2561	6,541																		
2562	6,894																		
2563	5,122																		
2564	4,237																		
2565	3,434																		
2566	5,039																		
ที่มา	สำนักงบประมาณ																		
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ																			

T6 ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	ระหว่างปี 2560-2562 รายได้จากการท่องเที่ยวในเมืองหลักของประเทศไทยคิดเป็น 90% ของรายได้การท่องเที่ยวทั้งหมด หรือมากกว่า 2 ล้านล้านบาท ในปี 2564 รายได้จากเมืองหลักลดลงเหลือ 73% หรือ 2 แสนล้านบาท เนื่องจากนักท่องเที่ยวกระจายการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่อื่นเพื่อลดความเสี่ยงจากการระบาดของโควิด-19 ในปี 2565 สัดส่วนรายได้จากเมืองหลักเพิ่มขึ้นเป็น 76% หรือมากกว่า 6 แสนล้านบาท แสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวยังคงมีแนวโน้มกลับมาท่องเที่ยวในเมืองหลัก
ที่มา	สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2564 - 2566 (มี.ค. 2566)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ	

T7 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันส่วนตลาด ของประเทศไทยในอนาคต

ประเด็น	รายละเอียด												
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	<p>World's Leading Emerging Tourism Destination 2020 - 2023</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>2020</th> <th>2021</th> <th>2022</th> <th>2023</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Colombo, Sri Lanka</td> <td>Lyon, France</td> <td>Batumi, Georgia</td> <td>Braga, Portugal</td> </tr> <tr> <td>Batumi, Georgia</td> <td>Batumi, Georgia Colombo, Sri Lanka Derry, Northern Ireland Mazatlán, Mexico Montevideo, Uruguay Santiago de Cali, Colombia</td> <td>Derry, Northern Ireland Lyon, France Mazatlán, Mexico Colombia Medellin Santiago de Cali Montevideo, Uruguay Osaka, Japan Sofia, Bulgaria Vientiane, Laos</td> <td>Batumi, Georgia Ha Giang, Vietnam Hobart, Australia Huesca La Magia, Spain Medellin, Colombia Melaka, Malaysia Okinawa, Japan Valladolid, Mexico</td> </tr> </tbody> </table> <p>แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destinations) กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากนักท่องเที่ยวที่มองหาแหล่งท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่ยังคงความเป็นอยู่เดิม เช่น ขนบธรรมเนียมและประเพณี ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยอาจเผชิญความท้าทายในการรักษาส่วนแบ่งตลาดการท่องเที่ยว ตัวอย่างเช่น เมือง Braga ในโปรตุเกสที่ได้รับรางวัล World's Leading Emerging Tourism Destination 2023 จาก World Travel Awards และเมืองต่าง ๆ เช่น บาตูมิของจอร์เจีย, โคลัมโบของศรีลังกา, เวียงจันทน์ของลาว, โอซากะและโอะกินะวะของญี่ปุ่น, และมะละกาของมาเลเซีย ที่ติดอันดับในการจัดอันดับ Emerging Tourism Destination ซึ่งอาจเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดจากประเทศไทยในอนาคต.</p>	2020	2021	2022	2023	Colombo, Sri Lanka	Lyon, France	Batumi, Georgia	Braga, Portugal	Batumi, Georgia	Batumi, Georgia Colombo, Sri Lanka Derry, Northern Ireland Mazatlán, Mexico Montevideo, Uruguay Santiago de Cali, Colombia	Derry, Northern Ireland Lyon, France Mazatlán, Mexico Colombia Medellin Santiago de Cali Montevideo, Uruguay Osaka, Japan Sofia, Bulgaria Vientiane, Laos	Batumi, Georgia Ha Giang, Vietnam Hobart, Australia Huesca La Magia, Spain Medellin, Colombia Melaka, Malaysia Okinawa, Japan Valladolid, Mexico
2020	2021	2022	2023										
Colombo, Sri Lanka	Lyon, France	Batumi, Georgia	Braga, Portugal										
Batumi, Georgia	Batumi, Georgia Colombo, Sri Lanka Derry, Northern Ireland Mazatlán, Mexico Montevideo, Uruguay Santiago de Cali, Colombia	Derry, Northern Ireland Lyon, France Mazatlán, Mexico Colombia Medellin Santiago de Cali Montevideo, Uruguay Osaka, Japan Sofia, Bulgaria Vientiane, Laos	Batumi, Georgia Ha Giang, Vietnam Hobart, Australia Huesca La Magia, Spain Medellin, Colombia Melaka, Malaysia Okinawa, Japan Valladolid, Mexico										
ที่มา	World Travel Awards: World's Leading Emerging Tourism Destination 2020 - 2023												
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ													



ภาคผนวก ข นิยามตัวชี้วัดแต่ละระดับ

ภาคผนวก ข-1 นิยามตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
1. อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศสูงสุด	อันดับ	อันดับของประเทศไทยในด้านรายได้ที่เกิดจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย เปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ทั่วโลกจากการจัดอันดับของ UNWTO: United Nations World Tourism Organization (อันดับที่ 1 หมายถึงประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศมากที่สุด) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจาก UNWTO (United Nations World Tourism Organization)
2. อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ร้อยละ	อัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในระยะเวลาที่กำหนด เป็นการวัดผลความสำเร็จของการท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นในกลุ่มประชากรไทย ซึ่งเป็นตัวสะท้อนความสำเร็จของการเดินทางเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศ (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากสถิติกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา
3. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนน	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวม 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และ Core Business Enablers (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาคผนวก ข-2 นิยามตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand)	1. ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนของ ททท.	ร้อยละ	สัดส่วนจำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่ประสบความสำเร็จสามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนนั้นจะต้องดำเนินการตามแผนและประสบความสำเร็จไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนฯ สูตรคำนวณ: $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จสามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้}}{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจทั้งหมด}} \times 100$	ข้อมูลจากกองติดตามและประเมินผล ททท.
	2. ดัชนีความสัมพันธ์ (Affinity Index) และดัชนีความภักดีที่มีต่อประเทศ (Loyalty Index)	อันดับ	<ul style="list-style-type: none"> อันดับของดัชนีความสัมพันธ์ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อประเทศไทย (Affinity Index) โดยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น อินเดีย เวียดนาม เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน ไต้หวัน ฮังกอน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย (ตามผลการศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน) อันดับของดัชนีชี้วัดความภักดีของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อประเทศไทย (Loyalty Index) โดยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น อินเดีย เวียดนาม เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน ไต้หวัน ฮังกอน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย (ตามผลการศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน) 	ข้อมูลจากโครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยกองเผยแพร่โฆษณาต่างประเทศ ททท.
	3. กระบวนการในการวัดติดตาม ตรวจสอบ พฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) ที่ได้มาตรฐานสากล	กระบวนการ	พิจารณาจากการสร้างสรรค์กระบวนการ ที่จะเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) ตั้งแต่วันที่เข้ามาในประเทศ จนถึงวันที่กลับ และต้องเป็นไปตามมาตรฐานสากล (เครื่องมือในการช่วยอำนวยความสะดวกถือเป็นหนึ่งในกระบวนการ)	ข้อมูลจากกองติดตามและประเมินผล ททท.



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล								
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	1. จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX)	จำนวน PAX	จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางมายังประเทศไทย และผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ นับจำนวนจากระบบการเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยวที่ต้องดำเนินการแล้วเสร็จภายในปี 2569 ซึ่งจะรวมนักท่องเที่ยวทั้งที่เดินทางมาใช้สินค้าบริการทางการท่องเที่ยวทั่วไป และผ่านการใช้สินค้าบริการการท่องเที่ยวยั่งยืนจากการนำเสนอของ ททท. (วัดผลเป็นปีปฏิทิน) หมายเหตุ : วัดจำนวน PAX ทั้งหมดของ ททท. ทั้งการจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยวกลุ่มกลาง-บน และกลุ่ม Niche ทั้งนี้ ต้องเป็น PAX ที่มาจากโครงการนำเสนอสินค้าบริการยั่งยืนของฝ่ายสินค้า เท่านั้น	ข้อมูลจากด้านตลาดต่างประเทศ ททท.								
	2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและชาวไทย	คะแนน	สำรวจระดับความพึงพอใจในภาพรวมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย ตัวอย่างคำถาม เช่น “โดยรวมแล้วท่านมีความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทยเพียงใด กรุณาให้คะแนน 1-5 โดยที่ 1 หมายถึง พึงพอใจน้อยที่สุด และ 5 หมายถึง ท่านรู้สึกพึงพอใจมากที่สุด” (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากด้านตลาดต่างประเทศ ททท. ข้อมูลจากโครงการสำรวจข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวเชิงลึก และ โครงการจากสำรวจพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวของชาวไทย โดยกองวิจัยการตลาดการท่องเที่ยว ททท.								
	3. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	ระดับ	การวัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาโมเดลแหล่งท่องเที่ยวต้นแบบในภาพรวมที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน โดยขอบเขตของความสำเร็จนั้นจะประกอบขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ภายใต้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้แก่ 1) การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากรอัตลักษณ์และความต้องการของตลาด 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน 3) การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน 4) การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยในการวัดผลความสำเร็จแต่ละระดับจะมีรายละเอียด ดังนี้	ข้อมูลของฝ่ายสินค้า								
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ</th> <th>2568</th> <th>2569</th> <th>2570</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>เทียบกับระดับ 1</td> <td>ทบทวนข้อมูล โดยนำโครงการ BCG/</td> <td>ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ</td> <td>ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับ	2568	2569	2570	เทียบกับระดับ 1	ทบทวนข้อมูล โดยนำโครงการ BCG/	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ	
ระดับ	2568	2569	2570									
เทียบกับระดับ 1	ทบทวนข้อมูล โดยนำโครงการ BCG/	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและ									



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
				Local X มาประกอบการทำแผน	บริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 1 ข้อ	บริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 1 ข้อ	
			เทียบกับระดับ 2	แผนเมืองศึ่ประกอบครบถ้วน	-	-	
			เทียบกับระดับ 3	แผนครอบคลุมองค์ประกอบสินค้าบริการ (5A) สอดคล้องกับการกิจของด้านสินค้าฯ	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยว	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยว	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
					ยั่งยืน) ได้สำเร็จ อย่างน้อย 2 ข้อ	ยั่งยืน) ได้สำเร็จ อย่างน้อย 2 ข้อ	
			เทียบกับระดับ 4	ร่างแผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	-	-	
			เทียบกับระดับ 5	แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) สำเร็จ 1 แผน ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารองค์กร ภายในเดือนกันยายน 2568	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/ การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/ การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จ ทั้ง 3 ข้อ	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/ การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/ การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จ ทั้ง 3 ข้อ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว	1. คะแนนประเมินผล Core Business Enablers	คะแนน	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วนของ Core Business Enablers (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน คือ (1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG) (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP)				ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
<p>ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)</p>			<p>(3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC) (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) (6) การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) (8) การตรวจสอบภายใน (IA)</p>	
	<p>2. ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล</p>	<p>ร้อยละ</p>	<p>สัดส่วนจำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยี และ/หรือ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศที่ประสบความสำเร็จสามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนนั้นจะต้องดำเนินการตามแผนและประสบความสำเร็จไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนฯ</p> <p style="text-align: center;">จำนวนโครงการบริหารจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยี การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจทั้งหมด}}{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจทั้งหมด}} \times 100$	<p>ข้อมูลจากกองติดตามและประเมินผล ททท.</p>
	<p>3. อัตราผลตอบแทน HCROI</p>	<p>เท่า</p>	<p>Human Capital Return on Investment (HCROI) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนทางการเงินที่ได้จากการลงทุนในพนักงานกับต้นทุนในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้</p> $HCROI = \frac{\text{รายได้สุทธิ}}{\text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร}}$ <p>รายได้สุทธิ = รายได้จากโครงการที่ ททท. ขับเคลื่อน-ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน = ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป+ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด+ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก+ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย+ค่าใช้จ่ายอื่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร = ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน+ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร</p>	<p>ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p>



ภาคผนวก ข-3 นิยามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)				
ยุทธศาสตร์ 1.1: รักษารฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเติมฐานลูกค้า ใหม่ที่มีคุณภาพ	1. จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยวใน ประเทศไทยจาก การส่งเสริมการตลาด ของ ททท. (PAX)	PAX	จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่ท่องเที่ยว ภายในประเทศไทยจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน) หมายเหตุ : วัดจำนวน PAX ทั้งหมดของ ททท. ทั้งการจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยวกลุ่มกลาง-บน และกลุ่ม Niche ทั้งนี้ ต้องเป็น PAX ที่มาจากรายการนำเสนอสินค้าบริการยั่งยืนของฝ่ายสินค้าฯ เท่านั้น	ข้อมูลจากด้านตลาด ต่างประเทศ และด้าน ตลาดในประเทศ ททท.
	2. จำนวนนักท่องเที่ยว ที่เดินทางท่องเที่ยวใน ประเทศไทยจากการ ส่งเสริมการตลาดด้วย สินค้าและบริการ ท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท. (PAX)	PAX	จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย และจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่ผ่านการใช้สินค้า บริการการท่องเที่ยวยั่งยืนจากรายการนำเสนอของ ททท. (วัดผลเป็นปีปฏิทิน) หมายเหตุ : วัดจำนวน PAX ทั้งหมดของ ททท. ทั้งการจำหน่ายให้แก่นักท่องเที่ยวกลุ่มกลาง-บน และกลุ่ม Niche ทั้งนี้ ต้องเป็น PAX ที่มาจากรายการนำเสนอสินค้าบริการยั่งยืนของฝ่ายสินค้าฯ เท่านั้น	ข้อมูลจากด้านตลาด ต่างประเทศ และด้าน ตลาดในประเทศ ททท.
	3. จำนวนวัดกรรม การส่งเสริมการ กระจายกระแสการ เดินทางท่องเที่ยวใน ประเทศไทย	นวัตกรรม	จำนวนวัดกรรมด้านการท่องเที่ยวที่เกิดจากการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้งาน เพื่อเป็นตัวช่วยในการเพิ่ม อัตราการกระจายกระแสการเดินทางในประเทศไทย โดยเฉพาะเมืองรอง	ข้อมูลจากกองบริหาร ความยั่งยืน
ยุทธศาสตร์ 1.2: ยกระดับ การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม	1. ความพึงพอใจต่อ การท่องเที่ยวจาก การส่งเสริมการตลาด ของ ททท.	คะแนน	การประเมินระดับความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. ที่ดำเนินการสำรวจ ความพึงพอใจลูกค้าตามโครงการสำรวจความพึงพอใจของด้านการตลาดในประเทศและด้านตลาดต่างประเทศ	ข้อมูลจากด้านตลาดใน ประเทศและด้านตลาด ต่างประเทศ



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
	2. สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพหุวัฒนธรรมต่อจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด	ร้อยละ	<p>สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพหุวัฒนธรรมภายใต้โครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด ที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพหุวัฒนธรรม อาทิ การท่องเที่ยวเชิงศรัทธา การท่องเที่ยวธรรมชาติ การเข้าร่วมกิจกรรมท่องเที่ยวของชุมชน เป็นต้น เทียบกับจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมดของ ททท.</p> $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพหุวัฒนธรรมภายใต้โครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด}}{\text{จำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวทั้งหมดของ ททท.}} \times 100$ <p>คำนิยามเฉพาะ : การท่องเที่ยวเชิงพหุวัฒนธรรม คือ รูปแบบการท่องเที่ยวที่เหมาะสมกับความต้องการ ความคาดหวังและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ในฐานะข้อมูลภายใต้โครงการ New Thailand ซึ่งต้องเกิดจากการเก็บข้อมูลพฤติกรรมเชิงสถิติและวิเคราะห์ผ่านตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์</p>	ข้อมูลจากด้านตลาดในประเทศและด้านตลาดต่างประเทศ
	3. รายได้จากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท.	ร้อยละ	<p>สัดส่วนรายได้จากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท. โดยคิดจากรายได้ที่พันธมิตรของ ททท. อาทิ ผู้ประกอบการในธุรกิจนำเที่ยว เป็นต้น นำสินค้า/บริการการท่องเที่ยวยั่งยืนมาเสนอขายแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ซึ่ง ททท. เป็นผู้รวบรวมสินค้า/บริการการท่องเที่ยวยั่งยืน ที่อยู่ในรายการสินค้ายั่งยืนของ ททท. มาจัดเป็นแพ็คเกจ เพื่อให้ผู้ที่สนใจนำไปเสนอขายได้ต่อไป</p> $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{รายได้ของพันธมิตร ททท. ที่ขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวยั่งยืน}}{\text{รายได้ของพันธมิตร ททท. ที่ขายสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวในโครงการทั้งหมดของททท.}} \times 100$	ข้อมูลจากด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์ 1.3: สร้างจุดยืนและเน้นย้ำ ภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รับผิดชอบและมุ่งสู่ความยั่งยืน	1. อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนในมุมมองของนักท่องเที่ยว	ร้อยละ	<p>อัตราการรับรู้ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพที่มีต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ประเทศไทยด้านการท่องเที่ยวในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าต่อการเลือกเดินทางมาท่องเที่ยว และเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของชุมชนที่เป็นเจ้าของและสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรการท่องเที่ยว เปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)</p> <p>คำจำกัดความกลุ่มคุณภาพ : นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ ประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่มีรายได้สูง (รายได้ USD 60,000/คน/ปี) 2. นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจพิเศษและกลุ่มเฉพาะ (Special Interest/Niche Market/Segmentation) <p>รวมถึงกลุ่มคุณภาพอื่นๆ ที่ ททท. อาจกำหนดเพิ่มเติม เช่น นักท่องเที่ยวจากกลุ่มประเทศที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามงานวิจัย/ผลสำรวจที่น่าเชื่อถือในระดับประเทศหรือระดับโลก เช่น กลุ่ม Responsible Tourism จากผลสำรวจเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ กวจ.</p>	ข้อมูลจากโครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยกองเผยแพร่โฆษณาต่างประเทศ ททท.



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
	2. จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ ในกิจกรรมส่งเสริมการตลาดของ ททท. (PAX)	จำนวน PAX	จำนวนนักท่องเที่ยว (PAX) เฉพาะกลุ่มที่มีพฤติกรรมท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ โดยเก็บผลจากกิจกรรมส่งเสริมการตลาดของ ททท. ที่มีการนำเสนอสินค้าบริการการท่องเที่ยวยั่งยืน (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากด้านตลาดต่างประเทศและด้านตลาดในประเทศ ททท.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)				
ยุทธศาสตร์ 2.1: ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	1. จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานะข้อมูลสินค้าของ ททท.	จำนวน	จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายที่ ททท. ได้ดำเนินการรวบรวมจากอุตสาหกรรมและแหล่งท่องเที่ยวต้นแบบที่ ททท. พัฒนาขึ้น โดยมีเงื่อนไขว่า สินค้าท่องเที่ยวที่จะมาขึ้นบลงในตัวชี้วัดจะต้องเป็นสินค้าท่องเที่ยวที่มีมาตรฐานความยั่งยืน หรือมีมิติสะท้อนเรื่องความยั่งยืนภายใต้หลักเกณฑ์ความยั่งยืนทั้งในระดับไทย หรือระดับสากล นอกจากนี้ ยังต้องเป็นสินค้าที่ตอบโจทย์กลุ่มตลาดเป้าหมาย มีศักยภาพที่ให้ฝ่ายการตลาดนำไปเสนอขายต่อในอนาคต โดยหากสินค้าที่เพิ่มเข้าไปไม่ตอบโจทย์ตามความเห็นของตลาด ฝ่ายสินค้าจะต้องดำเนินการปิด GAP ในตัวสินค้าต่อไปหรือว่าพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาเพื่อให้ปิด GAP และให้ฝ่ายการตลาดนำไปขายต่อไปได้ โดย ททท. จะต้องกำหนดเป้าหมายการเพิ่มจำนวนสินค้า/บริการ ในแต่ละปีที่ชัดเจน ทั้งในเชิงจำนวนสินค้า/ประเภทสินค้า (แหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร ผู้ประกอบการ ฯลฯ)/ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สินค้าเพื่อกลุ่ม Silver Age, Young Gen, ฯลฯ)/ แบ่งตามภูมิภาค (ภาคเหนือ ภาคใต้ ฯลฯ)	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท.
	2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด	คะแนน	เป็นการชี้วัดระดับความพึงพอใจของผู้เยี่ยมชมชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติในการสัมผัสประสบการณ์ในรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์ที่ ททท. พัฒนาขึ้น/ร่วมมือกับพันธมิตรพัฒนาขึ้น/สร้างสรรค์สินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่นอกเหนือจากสินค้าพร้อมขายในฐานะข้อมูลสินค้าของ ททท. (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) (วัดจากผู้เข้าร่วมกิจกรรม Product Testing ของด้านสินค้าฯ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด	ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท. จัดทำ Survey ความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล	
	3. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	คะแนน	เป็นการชี้วัดระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติในการสัมผัสประสบการณ์ของสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการต่าง ๆ ที่ ททท. พัฒนาขึ้น/ร่วมมือกับพันธมิตรพัฒนาด้วยกัน โดยนำจากสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมขายในฐานะข้อมูลสินค้าของ ททท. (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด	ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท. จัดทำ Survey ความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม	
ยุทธศาสตร์ 2.2: ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน	1. ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด เพื่อสอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล	ร้อยละ	เป็นการชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนที่มีมาตรฐานที่ครอบคลุมทั้งระดับไทยและระดับสากล โดยที่ ททท. จะต้องมีการวางแผนกิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อพัฒนาเกณฑ์ดังกล่าว โดยเป็นการผนวกเกณฑ์ TTA , STG หรือเกณฑ์ความยั่งยืนอื่น ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อสอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล ตัวอย่างร้อยละความสำเร็จของการทำงาน สามารถเป็นได้ ดังนี้		



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล																		
	2. จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	จำนวน	เป็นการชี้วัดความสำเร็จและการถูกนำไปใช้ของเกณฑ์ที่ ททท. พัฒนาขึ้น โดย ททท. จะต้องตั้งเป้าหมายว่า หลังจากที่ได้เกณฑ์ได้รับการพัฒนาเรียบร้อยแล้ว จะมีเป้าหมายให้มีจำนวนสินค้าที่ได้รับเกณฑ์จำนวนเท่าไรและดำเนินการเก็บข้อมูลจำนวนสินค้า/บริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์จริง โดยกระบวนการคัดเลือกมี ดังนี้ 1. คัดความถูกต้องจากใบสมัคร 2. รอบ Pre-screen ให้หน่วยงานกรอกข้อมูลแล้วคัดตามเกณฑ์ 3. รอบกรรมการพิจารณาคัดเลือก 4. ลงพื้นที่คัดอีกครั้งเพื่อให้ได้ผู้ชนะรางวัล เช่น ปี 2566 มีผู้สมัคร 908 ราย มีผู้ผ่านการคัดเลือกรอบคณะกรรมการ 393 ราย	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท.																		
ยุทธศาสตร์ 2.3: ผลักดันการพัฒนา สภาพแวดล้อมและ การอำนวยความสะดวก ทางการ ท่องเที่ยว	1. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	พื้นที่	เป็นการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวในพื้นที่ต้นแบบของ ททท. เช่น การพัฒนาด้านการเข้าถึง การพัฒนาด้านการจอง หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย ททท. จะต้องมีการวางแผนกิจกรรม คัดเลือกพื้นที่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 2.1 นอกจากนี้ การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกดังกล่าวจะต้องสามารถนำไปขยายผลในพื้นที่อื่นๆ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมต่อไปด้วย ในระยะยาว ททท. มีแผนที่จะขยายผลในพื้นที่อื่นๆ ต่อไป	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท.																		
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>2568</th> <th>2569</th> <th>2570</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อประกอบการวิเคราะห์แผน</td> <td>มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ</td> <td>มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่อื่น</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก</td> <td>บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td> <td>บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น</td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง</td> <td>ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td> <td>ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น</td> </tr> </tbody> </table>		2568	2569	2570	ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อประกอบการวิเคราะห์แผน	มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ	มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่อื่น	-	-	-	ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น	-	-	-	แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น
			2568		2569	2570																
			ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อประกอบการวิเคราะห์แผน		มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ	มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่อื่น																
			-		-	-																
			ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก		บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น																
			-		-	-																
แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น																				
ทั้งนี้ เกณฑ์การวัดความสำเร็จของกิจกรรมดังกล่าว จะต้อง มีพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน อย่างน้อยปีละ 1 พื้นที่																						



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
	2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	คะแนน	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโครงการพัฒนาการอำนวยความสะดวกของ ททท. (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)				
ยุทธศาสตร์ 3.1: พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	1. คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency)	คะแนน	เป็นการวัดผลแยกแต่ละรายการ ซึ่งประกอบไปด้วย คะแนนประเมิน Strategic-Driven Competency คะแนนประเมิน Managerial Competency และคะแนนประเมิน Core Competency ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยการวัดผลผลมีการทำการทดสอบของแต่ละรายการที่มีการกำหนดด้านที่องค์กรต้องมีสมรรถนะในอนาคตเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ ททท. และทิศทางอุตสาหกรรมในอนาคต และนำคะแนนผลทดสอบของ Competency ทั้งสามรายการข้างต้น มากำหนดน้ำหนักความสำคัญเพื่อเฉลี่ยให้ได้คะแนนรวมของบุคลากรในองค์กรภาพรวม	ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท.
	2. คะแนน Employee Net Promoter Score	ร้อยละ	ส่วนต่างระหว่างร้อยละของพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Promoter กับร้อยละของพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Detractor (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) สูตรคำนวณ $\left[\frac{\text{จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Promoter} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่ได้สำรวจ}} \right] - \left[\frac{\text{จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Detractor} \times 100}{\text{พนักงานและลูกจ้าง ททท. ทั้งหมดที่ได้สำรวจ}} \right]$ คำจำกัดความ : - Promoter หมายถึง ผู้ที่ให้คะแนน 9-10 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 - Detractor หมายถึง ผู้ที่ให้คะแนน 0-6 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10	ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท.
	3. คะแนน Digital Literacy	ร้อยละ	คะแนนประเมิน 5 ระดับความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy Level) โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ 1-5 ได้แก่ (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) ทั้งนี้ ประเมินผลทุก 2 ปี (ปีเว้นปี) โดย ระดับ 1 เริ่มต้น (Limited): ต่ำกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60 ระดับ 2 เริ่มแรก (Early): ร้อยละ 60.01-70.00 ระดับ 3 กำลังพัฒนา (Developing): ร้อยละ 70.01-80.00	ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท.



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
			ระดับ 4 คล่องแคล่ว (Fully Developed): ร้อยละ 80.01-90.00 ระดับ 5 เชี่ยวชาญ (Expert): ร้อยละ 90.01 ขึ้นไป หมายเหตุ: อ้างอิงวิธีการวัดจากโครงการประเมินระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของบุคลากร ททท. ปี 2565	
ยุทธศาสตร์ 3.2: ผลักดันการสร้าง นวัตกรรมและ ปรับปรุงการทำงาน ด้วยนวัตกรรมและ เทคโนโลยี	1. จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	กระบวนการ	จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศและกองบริหารความยั่งยืน
	2. ความพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี	คะแนน	สำรวจระดับความพึงพอใจโดยรวมของบุคลากรในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานในกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้ ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี โดยคำนึงถึงความพึงพอใจทางด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการใช้ นวัตกรรม/เทคโนโลยี การลดขั้นตอนในกระบวนการ และการส่งต่อ Workflow ให้กับหน่วยงานในแต่ละขั้นตอน เป็นต้น	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.
	3. คะแนน Digital Maturity Level ใน มิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture	ระดับ	คะแนน Digital Maturity Level หมายถึงระดับความพร้อมหรือความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ปรับปรุงกระบวนการ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยจะมีการวัดในมิติต่าง ๆ ดังนี้ 1) มิติ A: Digital Tourism 2) มิติ B: Digital Operation 3) มิติ C: Data Driven 4) มิติ D: Digital Technology 5) มิติ E: Digital Culture โดยแบ่งระดับความพร้อมด้านดิจิทัล ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ ● ระดับ 1 เริ่มต้น (Initial) ร้อยละ 20.00-36.00 ● ระดับ 2 เริ่มแรก (Early) ร้อยละ 36.01-52.00 ● ระดับ 3 กำลังพัฒนา (Developing) ร้อยละ 52.01-68.00 ● ระดับ 4 พัฒนาเต็มที่ (Fully Developed) ร้อยละ 68.01-84.00 ● ระดับ 5 สมบูรณ์ (Mature) ร้อยละ 84.01 ขึ้นไป	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
ยุทธศาสตร์ 3.3: พัฒนาการจัดการและ บูรณาการข้อมูล	1. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท.	ร้อยละ	<p>ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมตามที่ระบุในโครงการ ประกอบไปด้วยโครงการ ดังนี้:</p> <ol style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล บริหารจัดการและขยายฐานข้อมูลลูกค้า พัฒนาการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลนักท่องเที่ยว บริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลผลิตภัณฑ์ <p>โดยวัดจากกิจกรรมในแต่ละโครงการภายใต้กลยุทธ์บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ ที่ดำเนินการสำเร็จเปรียบเทียบกับกิจกรรมทั้งหมดตามที่ระบุในแผนฯ (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)</p> <p>สูตรคำนวณ :</p> $\frac{\text{จำนวนกิจกรรมที่ดำเนินงานสำเร็จตาม Output ภายในระยะเวลาที่กำหนด} \times 100}{\text{จำนวนกิจกรรมทั้งหมดภายใต้กลยุทธ์ที่ระบุให้ดำเนินงานเสร็จในปีนั้นๆ}}$ <p>หมายเหตุ :</p> <ul style="list-style-type: none"> โครงการ/กิจกรรมจำเป็นต้องบรรลุ Output ภายในระยะเวลาที่กำหนดจึงจะถือว่าโครงการ/กิจกรรมนั้นๆ สำเร็จ (100%) หน่วยงานจะต้องดำเนินการกำหนดกรอบระยะเวลาในการบรรลุ Output อย่างชัดเจน รวมถึง ต้องมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับพิจารณาคะแนนกรณีที่โครงการ/กิจกรรมบรรลุ Output ล่าช้า เช่น จะถูกหัก 10% สำหรับทุกเดือนที่ส่งผลงานล่าช้า 	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.
	2. จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด	จำนวน	<p>จำนวนข้อมูลที่จัดเก็บอยู่ในศูนย์รวมเดียวกันและเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงร่วมกันของทุกหน่วยงานตามการดำเนินงานของโครงการพัฒนามาตรฐานการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการต่อยอดเชิงกลยุทธ์</p> <p>หมายเหตุ:</p> <p>จำนวนข้อมูลลูกค้าที่นำมาคำนวณจะต้องเป็นข้อมูลที่ไม่ซ้ำกัน (Unique Values)</p>	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.
	3. คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ C: Data Driven	ระดับ	<p>คะแนน Digital Maturity Level หมายถึงระดับความพร้อมหรือความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ปรับปรุงกระบวนการ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยจะมีการวัดในมิติต่าง ๆ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> มิติ A: Digital Tourism มิติ B: Digital Operation มิติ C: Data Driven มิติ D: Digital Technology มิติ E: Digital Culture <p>โดยแบ่งระดับความพร้อมด้านดิจิทัล ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ระดับ 1 เริ่มต้น (Initial) ร้อยละ 20.00-36.00 	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล																				
			<ul style="list-style-type: none"> ระดับ 2 เริ่มแรก (Early) ร้อยละ 36.01-52.00 ระดับ 3 กำลังพัฒนา (Developing) ร้อยละ 52.01-68.00 ระดับ 4 พัฒนาเต็มที่ (Fully Developed) ร้อยละ 68.01-84.00 ระดับ 5 สมบูรณ์ (Mature) ร้อยละ 84.01 ขึ้นไป 																					
ยุทธศาสตร์ 3.4: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1. ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ	ระดับ	<p>ส่งเสริมการบูรณาการการเชื่อมโยงปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญจากแผนวิสาหกิจ ททท. เช่น ข้อมูลนำเข้า SWOT SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ไปยังแผนแม่บทและแผนในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะกระบวนการนำองค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์ Core Business Enablers ได้</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ</th> <th>2568 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 2 แผน)</th> <th>2569 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 4 แผน)</th> <th>2570 (เชื่อมโยงครบ 8 แผน)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>เทียบกับระดับ 1</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ</td> </tr> <tr> <td>เทียบกับระดับ 2</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ</td> </tr> <tr> <td>เทียบกับระดับ 3</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ</td> </tr> <tr> <td>เทียบกับระดับ 4</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ</td> <td>สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ</td> </tr> </tbody> </table>	ระดับ	2568 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 2 แผน)	2569 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 4 แผน)	2570 (เชื่อมโยงครบ 8 แผน)	เทียบกับระดับ 1	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 2	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 3	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 4	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	ข้อมูลจากฝ่ายวางแผน
ระดับ	2568 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 2 แผน)	2569 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 4 แผน)	2570 (เชื่อมโยงครบ 8 แผน)																					
เทียบกับระดับ 1	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ																					
เทียบกับระดับ 2	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ																					
เทียบกับระดับ 3	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ																					
เทียบกับระดับ 4	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยง องค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ																					



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
			เทียบกับระดับ 5	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	
			<p>หมายเหตุ : แผนแม่บท 8 แผน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แผน CG 2. แผนดิจิทัล 3. แผน HR 4. แผนลูกค้า 5. แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. แผน KM 7. แผน Innovation 8. แผน CSR 				
	2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	ร้อยละ	<p>ความคืบหน้าในการดำเนินงานที่ ททท. สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)</p> <p>หมายเหตุ: ความสำเร็จของตัวชี้วัดยึดตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจประเมิน</p>				ข้อมูลจากสำนักผู้ว่าการ
	3. อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	คะแนน	<p>คะแนนเฉลี่ยรวมจากการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในการประเมินการยอมรับด้านการเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</p>				ข้อมูลจากสำนักผู้ว่าการ



ภาคผนวก ข-4 นิยามตัวชี้วัดของกลยุทธ์/โครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล												
กลยุทธ์ 1.1.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม กลยุทธ์ 1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior) กลยุทธ์ 1.2.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน																
1	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดค่านิยามกลุ่มนักท่องเที่ยว	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาและวิเคราะห์การจัดกลุ่มตลาดการท่องเที่ยว (Segmentation) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดนิยามของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละประเภทให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยดำเนินการให้ผลการศึกษาและวิเคราะห์การจัดกลุ่มการตลาดการท่องเที่ยว ตลอดจนค่านิยามของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละประเภท ทั้งนี้ ตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ และ/หรือระดับนานาชาติ สูตรคำนวณ: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>แหล่งเผยแพร่ผลงาน</th> <th>ระดับคะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TCI 2</td> <td>ระดับ 1</td> </tr> <tr> <td>TCI 1</td> <td>ระดับ 2</td> </tr> <tr> <td>SCOPUS/Q3</td> <td>ระดับ 3</td> </tr> <tr> <td>SCOPUS/Q2</td> <td>ระดับ 4</td> </tr> <tr> <td>SCOPUS/Q1</td> <td>ระดับ 5</td> </tr> </tbody> </table> $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผลงานตีพิมพ์} \times \text{ระดับคะแนน}}{\text{จำนวนผลงานตีพิมพ์} \times 5}$	แหล่งเผยแพร่ผลงาน	ระดับคะแนน	TCI 2	ระดับ 1	TCI 1	ระดับ 2	SCOPUS/Q3	ระดับ 3	SCOPUS/Q2	ระดับ 4	SCOPUS/Q1	ระดับ 5	ข้อมูลจาก ผฟพ. และ ผผผ.
แหล่งเผยแพร่ผลงาน	ระดับคะแนน															
TCI 2	ระดับ 1															
TCI 1	ระดับ 2															
SCOPUS/Q3	ระดับ 3															
SCOPUS/Q2	ระดับ 4															
SCOPUS/Q1	ระดับ 5															
2	ร้อยละความสำเร็จในการกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาและกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่สามารถบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ อาทิ เกณฑ์รายได้ เกณฑ์ที่มีสำนึกการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เป็นต้น โดยใช้ข้อมูลเชิงสถิติและตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ในการกำหนดเกณฑ์และการวิเคราะห์ สูตรคำนวณ:	ข้อมูลจาก ผฟพ. และ ผผผ												



ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม		แหล่งที่มาของข้อมูล											
			เกณฑ์การวัด	ระดับคะแนน												
			ตัวชี้วัดไม่มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์	ระดับ 1												
			ตัวชี้วัดมีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์	ระดับ 2												
			ตัวชี้วัดมีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์ และมีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา	ระดับ 3												
			ตัวชี้วัดมีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์ มีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ แต่ยังไม่ใช้ Time Series	ระดับ 4												
			ตัวชี้วัดมีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์ มีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ Time Series	ระดับ 5												
			$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนตัวชี้วัด} \times \text{ระดับคะแนน}}{\text{จำนวนตัวชี้วัด} \times 5}$													
3	ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว	ร้อยละ	<p>ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในแต่ละกลุ่ม อาทิ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางมาท่องเที่ยว พฤติกรรมการใช้จ่ายระหว่างการท่องเที่ยว เป็นต้น</p> <p>สูตรคำนวณ:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>เกณฑ์การวัด</th> <th>ระดับคะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>มีการสำรวจข้อมูลเชิงพฤติกรรมด้วยฐานข้อมูลของ ททท.</td> <td>ระดับ 1</td> </tr> <tr> <td>มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมด้วยฐานข้อมูลของ ททท.</td> <td>ระดับ 2</td> </tr> <tr> <td>บรรลุผลในระดับ 2 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 1 กลุ่ม</td> <td>ระดับ 3</td> </tr> <tr> <td>บรรลุผลในระดับ 3 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 2 กลุ่ม</td> <td>ระดับ 4</td> </tr> <tr> <td>บรรลุผลในระดับ 4 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 3 กลุ่ม</td> <td>ระดับ 5</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"> $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนผลการวิเคราะห์และพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว} \times \text{ระดับคะแนน}}{\text{จำนวนผลการวิเคราะห์และพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว} \times 5}$ </p>	เกณฑ์การวัด	ระดับคะแนน	มีการสำรวจข้อมูลเชิงพฤติกรรมด้วยฐานข้อมูลของ ททท.	ระดับ 1	มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมด้วยฐานข้อมูลของ ททท.	ระดับ 2	บรรลุผลในระดับ 2 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 1 กลุ่ม	ระดับ 3	บรรลุผลในระดับ 3 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 2 กลุ่ม	ระดับ 4	บรรลุผลในระดับ 4 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 3 กลุ่ม	ระดับ 5	ข้อมูลจาก ผฟพ.
เกณฑ์การวัด	ระดับคะแนน															
มีการสำรวจข้อมูลเชิงพฤติกรรมด้วยฐานข้อมูลของ ททท.	ระดับ 1															
มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมด้วยฐานข้อมูลของ ททท.	ระดับ 2															
บรรลุผลในระดับ 2 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 1 กลุ่ม	ระดับ 3															
บรรลุผลในระดับ 3 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 2 กลุ่ม	ระดับ 4															
บรรลุผลในระดับ 4 และสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยว อย่างน้อย 3 กลุ่ม	ระดับ 5															



ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
4	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของโครงการจัดทำฐานข้อมูลเชิงลึก (พฤติกรรม) ของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวมาวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม	ข้อมูลจาก ฝวพ. และ ฝวผ
5	ร้อยละความสำเร็จของการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของโครงการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว	ข้อมูลจาก ฝวพ.

New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน

2.1 โครงการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท.

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
<p>กลยุทธ์ 1.1.2 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ 2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด</p> <p>กลยุทธ์ 2.2.1 พัฒนามาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืน เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ</p>				
1	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท.	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. ซึ่งเป็นการรวบรวมเกณฑ์ (STGs, STAR & CF Hotel) เข้าด้วยกัน และยกระดับเกณฑ์ดังกล่าวให้สอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล อาทิ กฎหมายด้านความยั่งยืนของสหภาพยุโรป (Sustainability Due Diligence Directives) และ GSTTC สูตรคำนวณ: $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนเกณฑ์มาตรฐานที่จะได้รับมาตรฐานระดับชาติ/สากล}}{\text{จำนวนเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดตามแผนวิสาหกิจของ ททท.}}$	ข้อมูลจาก ฝสค. สผก.
2	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนานวัตกรรมหรือระบบช่วยอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกสินค้าและบริการ หรือผู้ประกอบการ	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการคัดเลือกสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว หรือผู้ประกอบการ ที่เป็นไปตามมาตรฐานเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด (Thailand Tourism Awards) โดยมีนวัตกรรมหรือระบบอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกสินค้าและบริการ หรือผู้ประกอบการ ที่พร้อมเสนอขายในแต่ละสาขารางวัล อาทิ แพลตฟอร์มสำหรับลงทะเบียนเพื่อสมัครเข้าร่วมโครงการฯ ที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนได้ สูตรคำนวณ: $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการต่อยอดร่วมกับผู้ประกอบการหรือพันธมิตรผ่านโครงการ Open Innovation}}{\text{จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับคัดเลือกจากโครงการ Innovation Clinique}}$	ข้อมูลจาก ฝสค. สผก. ฝกจ. และ ฝลท.



ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
3	จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์มาตรฐานด้านความยั่งยืนของ ททท.	จำนวน	เป็นการชี้วัดจำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมขายที่ ททท. ได้ดำเนินการรวบรวมจากอุตสาหกรรมและแหล่งท่องเที่ยวต้นแบบที่ ททท. พัฒนาขึ้น โดยมีเงื่อนไขว่า สินค้าท่องเที่ยวที่จะมาใช้นับในตัวชี้วัดจะต้องเป็นสินค้าท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์มาตรฐานด้านความยั่งยืนของ ททท. หรือมีมิติสะท้อนเรื่องความยั่งยืนภายใต้หลักเกณฑ์ความยั่งยืนทั้งในระดับไทย หรือระดับสากล นอกจากนี้ ยังต้องเป็นสินค้าที่ตอบโจทย์กลุ่มตลาดเป้าหมาย มีศักยภาพที่ให้ฝ่ายการตลาดนำไปเสนอขายต่อในอนาคต โดยหากสินค้าที่เพิ่มเข้าไปไม่ตอบโจทย์ตามความเห็นของตลาด ฝ่ายสินค้าจะต้องดำเนินการปิด GAP ในตัวสินค้าต่อไป หรือว่าพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาเพื่อให้ปิด GAP และให้ฝ่ายการตลาดนำไปขายต่อไป โดย ททท. จะต้องกำหนดเป้าหมายการเพิ่มจำนวนสินค้า/บริการ ในแต่ละปีที่ชัดเจน ทั้งในเชิงจำนวนสินค้า/ประเภทสินค้า (แหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร ผู้ประกอบการ ฯลฯ)/ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สินค้าเพื่อกลุ่ม Silver Age, Young Gen, ฯลฯ)/แบ่งตามภูมิภาค (ภาคเหนือ ภาคใต้ ฯลฯ)	ข้อมูลจาก ฝสค. ฝสท.

2.2 โครงการนำเสนอ/เสนอขายสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
กลยุทธ์ 2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ 2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว กลยุทธ์ 2.2.1 เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน กลยุทธ์ 2.3.1 ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว				
1	จำนวนสินค้าและบริการที่ผลักดันเข้าสู่การนำเสนอขาย	จำนวน	จำนวนสินค้าและบริการในฐานข้อมูลที่ถูกประชาสัมพันธ์ โฆษณา และจัดกิจกรรมการตลาดในรูปแบบต่างๆ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. (Thailand Tourism Awards) ตลอด Tourist Journey เพื่อสร้างการรับรู้ถึงการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะก้าวเข้าสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	ข้อมูลจากด้านตลาดในประเทศ ด้านตลาดต่างประเทศ ด้านสื่อสารการตลาด และ กสท.
2	จำนวนพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนตลอด Tourist Journey	พื้นที่	จำนวนพื้นที่ที่มีการสร้าง Prototype เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนจากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. ตลอด Tourist Journey รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้า/บริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า/บริการท่องเที่ยว	ข้อมูลจาก ฝสค.
3	จำนวนสินค้าบริการที่ ททท. ผลักดันผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินเกณฑ์ความยั่งยืน	จำนวน	จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ ททท. ผลักดันผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินเกณฑ์ความยั่งยืนเพื่อเข้ารับกรคัดกรองตามเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. และเป็นบันไดขั้นแรกในการเข้าสู่ข้อบังคับ/ข้อกำหนด/มาตรฐานความยั่งยืนระดับสากลต่อไป อาทิ GSTC, Green Destination 100, Green Hotel+, Earthcheck, TourismCare	ข้อมูลจาก ฝสค. และ สรท.



ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
4	จำนวนนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวที่ร่วมกับพันธมิตร	ชิ้นงาน	จำนวนนวัตกรรมที่ช่วยผลักดันการพัฒนานวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวตาม Tourist Journey ไม่ว่าจะเป็น Before the Trip หรือ During the Trip และร่วมมือกับพันธมิตร อาทิ การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว/บริการท่องเที่ยว/ข้อมูลท่องเที่ยว รวมถึงผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ อาทิ การให้คำแนะนำการลงทุนสถานประกอบการด้าน Wellness Tourism หรือจำนวนนวัตกรรมที่ผ่านการคัดเลือกจากผ่านโครงการ Open Innovation ร่วมกับผู้ประกอบการ/พันธมิตร	ข้อมูลจาก ฝสค. ฝสท. และ สผก.

New Tourism Technology: โครงการจัดทำ/บูรณาการฐานข้อมูลของกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะและความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest) รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Demand Side) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล												
กลยุทธ์ 2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว																
1	ร้อยละความสำเร็จของการระบุความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวด้วยแนวคิด JTBD	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยแนวคิด Job-To-Be-Done (JTBD) (Clayton Christensen, Harvard Business School) และกำหนดประเภทตาม Functional Job, Social Job และ Emotional Job สูตรคำนวณ: $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพที่กำหนดความต้องการและความคาดหวัง ด้วย แนวคิด Job - To - Be - Done (JTBD)}}{\text{จำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ}}$	ข้อมูลจาก ฝพว. และ ฝผผ												
2	ร้อยละความสำเร็จของการระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ สูตรคำนวณ: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>เกณฑ์การวัด</th> <th>ระดับคะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง ไม่มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์</td> <td>ระดับ 1</td> </tr> <tr> <td>ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์</td> <td>ระดับ 2</td> </tr> <tr> <td>ดำเนินการในระดับ 2 ครบถ้วน และมีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา</td> <td>ระดับ 3</td> </tr> <tr> <td>ดำเนินการในระดับ 3 ครบถ้วน และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ แต่ยังไม่ใช้ Time Series</td> <td>ระดับ 4</td> </tr> <tr> <td>ดำเนินการในระดับ 4 ครบถ้วน และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ Time Series</td> <td>ระดับ 5</td> </tr> </tbody> </table>	เกณฑ์การวัด	ระดับคะแนน	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง ไม่มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์	ระดับ 1	ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์	ระดับ 2	ดำเนินการในระดับ 2 ครบถ้วน และมีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา	ระดับ 3	ดำเนินการในระดับ 3 ครบถ้วน และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ แต่ยังไม่ใช้ Time Series	ระดับ 4	ดำเนินการในระดับ 4 ครบถ้วน และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ Time Series	ระดับ 5	ข้อมูลจาก ฝพว. และ ฝผผ
เกณฑ์การวัด	ระดับคะแนน															
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง ไม่มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์	ระดับ 1															
ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง มีข้อมูล/หลักฐานเชิงประจักษ์	ระดับ 2															
ดำเนินการในระดับ 2 ครบถ้วน และมีข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา	ระดับ 3															
ดำเนินการในระดับ 3 ครบถ้วน และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ แต่ยังไม่ใช้ Time Series	ระดับ 4															
ดำเนินการในระดับ 4 ครบถ้วน และมีตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ Time Series	ระดับ 5															



ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
			$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนปัจจัย} \times \text{ระดับคะแนน}}{\text{จำนวนปัจจัย} \times 5}$	
3	ความสำเร็จของการจัดเก็บข้อมูลความต้องการและความคาดหวังในระบบฐานข้อมูล	จำนวน	โครงการ รวบรวมความต้องการ และความคาดหวัง เพื่อการวิเคราะห์และจัดประเภทข้อมูล เพื่อการจัดเก็บในระบบฐานข้อมูล ททท. โดยมีเป้าหมายในการนำข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวมาใช้ในการวิเคราะห์และจัดทำแผนการตลาดเชิงลึก	ข้อมูลจาก ผวพ. และ ผสท.
4	ความสำเร็จในการรวบรวมและจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามประเภทการท่องเที่ยวในฐานข้อมูล	จำนวน	โครงการ รวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการทั่วประเทศ พร้อมทั้งจัดกลุ่มข้อมูลตามประเภทการท่องเที่ยว โดยแบ่งออกเป็นการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค และนำมาจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว และเสนอขายได้ตรงกับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย	ข้อมูลจาก ผสค. ผสท. และ ผวพ
5	จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยว สำหรับการจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการของ ททท.	ชิ้นงาน	จำนวนนวัตกรรมที่ถูกพัฒนาเพื่อจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางท่องเที่ยว พร้อมจัดทำแพลตฟอร์มเชื่อมโยงฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว อาทิ Contactless Travel Card หรือเป็นจำนวนนวัตกรรมที่ผ่านการคัดเลือกจากโครงการ Innovation Clinique หรือโครงการ Open Innovation	ข้อมูลจาก ผสค. ผสท. ผวพ และ สผก.
6	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามพฤติกรรม	จำนวน	โครงการการพัฒนาระบบติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย	ข้อมูลจาก ผสค. ผสท. และ ผวพ
7	จำนวนหน่วยงานที่จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)	หน่วยงาน	จำนวนหน่วยงานที่มีการประสานงานกับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว	ข้อมูลจาก ผวพ



New Turf: โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า

ลำดับ	ตัวชี้วัด	หน่วย	นิยาม	แหล่งที่มาของข้อมูล
กลยุทธ์ 3.2.1 พัฒนาการดำเนินงานสู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี				
กลยุทธ์ 3.3.1 บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ				
1	ความสำเร็จของการกำหนดนิยามประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูล	จำนวน	โครงการศึกษาและกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในองค์กรและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยการทำความเข้าใจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเชิงลึกร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พร้อมทั้งออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process)	ข้อมูลจาก ผวผ. ผตบ. และ ผวพ.
2	ความสำเร็จของการออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) ใหม่	จำนวน	โครงการออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) โดยการทำความเข้าใจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเชิงลึกร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ข้อมูลจาก ผวผ. ผตบ. และ ผวพ.
3	ความสำเร็จของการยกระดับระบบสารสนเทศ	จำนวน	โครงการการยกระดับระบบสารสนเทศ ทั้งภายในองค์กร (ORGIC) และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (TATIC) ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร โดยครอบคลุมตัวแบบเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดกระบวนการบูรณาการข้อมูล สร้าง Digital Workflow /Process Digitization สำหรับข้อมูลและกระบวนการภายใน รวมถึงกระบวนการความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security)	ข้อมูลจาก ผวผ. ผสท. และ ผตบ.
4	ความสำเร็จของการจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผลที่บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	จำนวน	โครงการออกแบบและจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผล พร้อมทั้งบูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	ข้อมูลจาก ผตบ. และ ผตบ.



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; Email: ppdiv@tat.or.th