



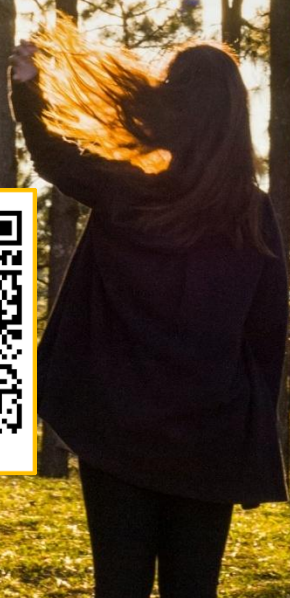
แผนวิสาหกิจ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)



ฉบับเต็ม



ฉบับย่อ





สารบัญ

สารบัญ	ก
สารบัญตาราง	จ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	1
1.3 กระบวนการ (SIPOC) จัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	2
บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ทั้งภายนอกและภายใน (Environmental Scanning)	10
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	10
2.1.1 ด้านสังคม (Social)	10
2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)	16
2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)	25
2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)	31
2.1.5 ด้านนโยบาย/การเมือง (Political)	39
2.1.6 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	57
2.1.7 แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply	64
2.1.8 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	77
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	80
2.2.1 การวิเคราะห์ 7S	80
2.2.2 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	98
2.3 ผลการดำเนินงานของ ททท.	100
2.3.1 ผลการดำเนินงานของ ททท. ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	102
2.3.2 ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ	118
2.3.3 ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.	120
2.3.4 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ	127
2.4 คู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ	173
2.4.1 การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ	173
2.4.2 การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ	200

2.5 สรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.....	203
2.5.1 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.	203
2.5.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.....	204
2.5.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	205
2.6 ปัจจัยความยั่งยืน	214
2.6.1 การนำปัจจัยยั่งยืนไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร	218
2.7 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า	222
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน.....	224
3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	227
3.1.1 ผลการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของ SWOT.....	227
3.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)	239
3.2.1 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)	240
3.2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC).....	243
3.2.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC).....	245
บทที่ 4 การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	278
4.1 การทบทวนและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	278
4.1.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	278
4.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)	286
4.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง.....	288
4.2 ทิศทาง และแนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2571-2575	290
4.3 การวิเคราะห์ Business Model	309
4.4 การวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities และ Intelligent Risk	313
4.4.1 ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities	313
4.4.2 ผลการวิเคราะห์ Intelligent Risk.....	316
4.5 การวิเคราะห์ Scenario Planning	318
4.5.1 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์รายได้	318
4.5.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย	320
บทที่ 5 แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570).....	331

5.1 การทบทวนวิสัยทัศน์องค์กร.....	331
5.2 การทบทวนพันธกิจ.....	333
5.3 การทบทวนค่านิยมองค์กร	334
5.4 การทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	334
5.4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand).....	341
5.4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้าน การท่องเที่ยว (Shape Supply).....	343
5.4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)	345
5.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map).....	354
5.6 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทภายใน ททท.....	356
5.7 โครงการขับเคลื่อนที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	358
5.7.1 New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม.....	358
5.7.2 New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน	361
5.7.3 New Tourism Technology: โครงการจัดทำ/บูรณาการฐานข้อมูลของกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะ และความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest) รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Demand Side) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม.....	369
5.7.4 New Turf โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า.....	372
5.8 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่สำคัญ	375
5.9 งบประมาณ ประจำปี 2569-2570	380
5.9.1 แนวทางการกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	380
5.9.2 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570.....	380
5.9.3 สัดส่วนงบประมาณประจำปี.....	381
บทที่ 6 การวิเคราะห์ความเสี่ยง.....	382
6.1 การวิเคราะห์ Risk Appetite และ Risk Tolerance.....	383
6.1.1 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์เป้าหมาย Risk Appetite และ Risk Tolerance	384
6.2 การวิเคราะห์ Risk Correlation Map.....	385

6.3 การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk.....	386
RF1 นโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว.....	387
RF2 การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของประเทศและการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวเชิงรุกยังไม่เป็นรูปธรรม.....	388
RF3 ระบบข้อมูลเชิงลึก นวัตกรรม และการสื่อสารของ ททท. ยังขาดความเป็นระบบและความชัดเจนส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนและจำกัดประสิทธิภาพในการวางแผนและรองรับนักท่องเที่ยว	389
RF4 ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC.....	390
RF5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อน ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท.	391
บทที่ 7 ทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process).....	392
7.1 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2567	393
7.2 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2568	395
ภาคผนวก	398
ภาคผนวก ก SWOT Fact Base	399
จุดแข็ง (Strengths).....	399
จุดอ่อน (Weakness).....	413
โอกาส (Opportunities)	426
ภัยคุกคาม (Threats).....	445
ภาคผนวก ข นิยามตัวชี้วัดแต่ละระดับ	457
ภาคผนวก ข-1 นิยามตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	457
ภาคผนวก ข-2 นิยามตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์.....	457
ภาคผนวก ข-3 นิยามตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	459
ภาคผนวก ข-4 นิยามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์.....	465
ภาคผนวก ค ถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานของโครงการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) สู่โครงการภายใต้แผนแม่บท ททท. และแผนปฏิบัติการประจำปี	473



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 รายชื่อประเทศที่ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตราและให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกิน 60 วัน	58
ตารางที่ 2 รายชื่อประเทศที่ได้รับสิทธิตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival: VOA).....	60
ตารางที่ 3 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวน แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570).....	77
ตารางที่ 4 จำนวนสำนักงานสาขาในต่างประเทศของประเทศคู่แข่ง.....	84
ตารางที่ 5 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร.....	90
ตารางที่ 6 อัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้าง ททท.	91
ตารางที่ 7 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570).....	98
ตารางที่ 8 ผลประเมินองค์กร ย้อนหลัง 8 ปี.....	100
ตารางที่ 9 แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ....	121
ตารางที่ 10 ผลการกำหนดประเทศคู่แข่งและคู่แข่งที่สำคัญ	173
ตารางที่ 11 หน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO) ของแต่ละประเทศคู่แข่ง และคู่แข่งที่สำคัญ.....	173
ตารางที่ 12 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) ในมิติความพร้อมของประเทศและแหล่งท่องเที่ยว	197
ตารางที่ 13 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) ในมิติความเกณฑ์ มิติองค์กร NTO	198
ตารางที่ 14 องค์กร/หน่วยงาน คู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย.....	200
ตารางที่ 15 สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของประเทศไทย	202
ตารางที่ 16 ผลการสรุปความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม.....	209
ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers).....	222
ตารางที่ 18 ประเด็นจุดแข็ง.....	227
ตารางที่ 19 ประเด็นจุดอ่อน.....	228
ตารางที่ 20 ประเด็นโอกาส.....	228
ตารางที่ 21 ประเด็นภัยคุกคาม.....	229

ตารางที่ 22 ผลการจัดกลุ่ม SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) เพื่อใช้เป็น ปัจจัยนำเข้าในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC).....	233
ตารางที่ 23 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)	242
ตารางที่ 24 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA2)	242
ตารางที่ 25 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1)	244
ตารางที่ 26 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)	245
ตารางที่ 27 รายละเอียดหลักการการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร.....	247
ตารางที่ 28 เกณฑ์การพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และ ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC).....	247
ตารางที่ 29 แนวทางการนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาประกอบการพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กร ในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)	248
ตารางที่ 30 การสัมภาษณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.	282
ตารางที่ 31 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ปี 2568-2570	287
ตารางที่ 32 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแบบเศรษฐกิจมิติที่ 1.....	294
ตารางที่ 33 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแบบเศรษฐกิจมิติที่ 2.....	296
ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities.....	314
ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk).....	317
ตารางที่ 36 การจำลองฉากทัศน์ (Scenario) เพื่อใช้วิเคราะห์ Scenario Planning.....	321
ตารางที่ 37 คำอธิบายวิสัยทัศน์	331
ตารางที่ 38 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์	333
ตารางที่ 39 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570	380



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 สัดส่วนผู้ที่สนใจการเดินทางการท่องเที่ยวในแต่ละช่วงวัย	11
ภาพที่ 2 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทย	12
ภาพที่ 3 สัดส่วนรายได้ของบริษัทรับจองท่องเที่ยว (booking agencies)	13
ภาพที่ 4 ประมาณการผู้เยี่ยมเยือนไทย	14
ภาพที่ 5 ประมาณการผู้เยี่ยมเยือนไทย	16
ภาพที่ 6 ตัวอย่างการใช้ AI ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	18
ภาพที่ 7 การสื่อสารระหว่างนักเดินทางกับผู้ให้บริการที่พักและกิจกรรม	19
ภาพที่ 8 ผลงาน AR Smart Heritage ของกรมศิลปากร	21
ภาพที่ 9 การเพิ่มขึ้นของธุรกรรมแบบไร้สัมผัส	23
ภาพที่ 10 การเพิ่มขึ้นของธุรกรรมแบบไร้สัมผัสผ่านสมาร์ทโฟน	23
ภาพที่ 11 สถานการณ์เศรษฐกิจโลก	25
ภาพที่ 12 เงินเฟ้อ และ ดอกเบี้ย	26
ภาพที่ 13 AD-AS Model	27
ภาพที่ 14 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวโลกหลังโควิด	28
ภาพที่ 15 สัดส่วนการเดินทางระหว่างประเทศตามภูมิภาค	29
ภาพที่ 16 สถานการณ์เศรษฐกิจไทย	30
ภาพที่ 17 จำนวนและอัตราการว่างงาน	30
ภาพที่ 18 ห่วงโซ่ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการท่องเที่ยว	31
ภาพที่ 19 อุณหภูมิเฉลี่ยทั้งปีของประเทศไทย พ.ศ. 2556 - 2565 ที่ต่างจากค่าปกติ	34
ภาพที่ 20 ปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนที่เกิดขึ้น การนำกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ การกำจัดอย่างถูกต้อง และไม่ถูกต้อง พ.ศ. 2556 - 2565	36
ภาพที่ 21 ผลคะแนนด้านความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)	36
ภาพที่ 22 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	40
ภาพที่ 23 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) กับการดำเนินงานของ ททท.	42
ภาพที่ 24 ความเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.	43
ภาพที่ 25 13 หมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	46
ภาพที่ 26 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) กับการดำเนินงานของ ททท.	48
ภาพที่ 27 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) กับการดำเนินงานของ ททท.	51
ภาพที่ 28 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	53

ภาพที่ 29 SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) (Ps of the SDGs).....	54
ภาพที่ 30 17 เป้าหมาย เป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน	55
ภาพที่ 31 ความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับของประเทศไทยสู่แผนวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	57
ภาพที่ 32 The Supply Chain of foreign tourism	65
ภาพที่ 33 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั่วประเทศ.....	66
ภาพที่ 34 สัดส่วนผู้เยี่ยมเยือนทั่วประเทศ	67
ภาพที่ 35 รายจ่ายชาวไทยกับชาวต่างชาติ	67
ภาพที่ 36 รายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยว.....	68
ภาพที่ 37 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนในประเทศ แยกตามภูมิภาค.....	69
ภาพที่ 38 สัดส่วนการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทย แยกตามภูมิภาค.....	70
ภาพที่ 39 สัดส่วนการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ แยกตามภูมิภาค	70
ภาพที่ 40 การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยว.....	71
ภาพที่ 41 การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทย และ ชาวต่างชาติ.....	71
ภาพที่ 42 จำนวนโรงแรม.....	72
ภาพที่ 43 เข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม.....	73
ภาพที่ 44 รายได้ที่พัก.....	73
ภาพที่ 45 ขนส่งทางบก	74
ภาพที่ 46 ขนส่งทางอากาศ	75
ภาพที่ 47 ส่วนแบ่งการตลาดในเส้นทางบิน	76
ภาพที่ 48 สัดส่วนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย	76
ภาพที่ 49 McKinsey's 7S.....	81
ภาพที่ 50 โครงสร้างองค์กร ททท.	83
ภาพที่ 51 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด ..	85
ภาพที่ 52 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (ภาพรวม)	86
ภาพที่ 53 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (รายภูมิภาค).....	86
ภาพที่ 54 ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงาน ใน Pillar 3: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)	87
ภาพที่ 55 ภาพรวมผลการประเมินทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากร ททท. ในปี 2567.....	88
ภาพที่ 56 การเปรียบเทียบการประเมินทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากร ททท. ในปี 2567 กับปี 2565.....	89

ภาพที่ 57 ผลคะแนนการประเมิน 15 ทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล ของบุคลากร ททท. ในปี 2567..	89
ภาพที่ 58 การคาดการณ์การเกษียณอายุ ปีงบประมาณ 2566-2570.....	90
ภาพที่ 59 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570	96
ภาพที่ 60 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570...	96
ภาพที่ 61 เปรียบเทียบผลประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กร ระหว่างปี 2564 และ 2565....	97
ภาพที่ 62 ผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ส่วน Core Business Enablers ในปี 2566	101
ภาพที่ 63 เกณฑ์การเปรียบเทียบคู่แข่งที่สำคัญ	196
ภาพที่ 64 Competitive Profile Matrix	199
ภาพที่ 65 องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)	200
ภาพที่ 66 สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)	201
ภาพที่ 67 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)	201
ภาพที่ 68 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.....	204
ภาพที่ 69 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.....	205
ภาพที่ 70 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท.....	206
ภาพที่ 71 ผลการสรุปความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวัง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม	214
ภาพที่ 72 กรอบแนวคิด Triple Bottom Line	215
ภาพที่ 73 ปัจจัยยั่งยืนของ ททท.....	217
ภาพที่ 74 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร (Value Driver) ของ ททท.	223
ภาพที่ 75 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก (Key Value Drivers) ของ ททท.	223
ภาพที่ 76 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP)	224
ภาพที่ 77 ตารางคะแนน IFE และ EFE Matrix	226
ภาพที่ 78 กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis).....	227
ภาพที่ 79 SWOT สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)...	233
ภาพที่ 80 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570	237
ภาพที่ 81 ประเด็นจุดแข็งกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors).....	237
ภาพที่ 82 ประเด็นจุดอ่อนกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors).....	238
ภาพที่ 83 ประเด็นโอกาสดับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors).....	238
ภาพที่ 84 ประเด็นภัยคุกคามกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors).....	239

ภาพที่ 85 กระบวนการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC).....	239
ภาพที่ 86 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม)	241
ภาพที่ 87 การจัดกลุ่มระหว่างจุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าไปรับ	241
ภาพที่ 88 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่).....	241
ภาพที่ 89 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม).....	243
ภาพที่ 90 การจัดกลุ่มระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร	243
ภาพที่ 91 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่)	244
ภาพที่ 92 ความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม (Core Competency: CC) เดิม	249
ภาพที่ 93 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ใหม่.....	249
ภาพที่ 94 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2569-2570	279
ภาพที่ 95 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP).....	280
ภาพที่ 96 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร	281
ภาพที่ 97 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.	282
ภาพที่ 98 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของ ททท.	283
ภาพที่ 99 ผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ของ ททท.	284
ภาพที่ 100 ความต้องการหลัก (Key Requirement).....	284
ภาพที่ 101 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ททท. ปี 2570	285
ภาพที่ 102 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ ททท.	289
ภาพที่ 103 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. ตามข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงของ ททท.....	290
ภาพที่ 104 คาดการณ์การใช้จ่ายหรือรายได้จากภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (หน่วยพันล้านดอลลาร์ สรอ.)	291
ภาพที่ 105 แนวทางการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวแบบใหม่ (New Attraction).....	303
ภาพที่ 106 Business Model สำหรับปี 2569.....	310
ภาพที่ 107 Business Model สำหรับปี 2570.....	312
ภาพที่ 108 วิสัยทัศน์ ททท.	331
ภาพที่ 109 พันธกิจ ททท.	333
ภาพที่ 110 ค่านิยมองค์กรของ ททท.	334
ภาพที่ 111 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix.....	340
ภาพที่ 112 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570).....	347

ภาพที่ 113 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	350
ภาพที่ 114 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570).....	353
ภาพที่ 115 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	354
ภาพที่ 116 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	355
ภาพที่ 117 กระบวนการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ตามองค์ประกอบเกณฑ์ Enablers.....	357
ภาพที่ 118 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017	382
ภาพที่ 119 ความสัมพันธ์ระหว่าง RA และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	383
ภาพที่ 120 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของ ททท. (Risk Correlation Map)	385
ภาพที่ 121 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570	393
ภาพที่ 122 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570	395
ภาพที่ 123 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 (ใหม่)	397
ภาพที่ 124 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 (ใหม่)	397

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

ด้วยหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจทบทวนแผนวิสาหกิจอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำเสนอผลการทบทวนต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หากมีการปรับปรุงแก้ไขแผนวิสาหกิจให้นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับก่อนจัดส่งให้ สคร. ภายใน 2 เดือนก่อนเริ่มปีบัญชีของรัฐวิสาหกิจ นั้น

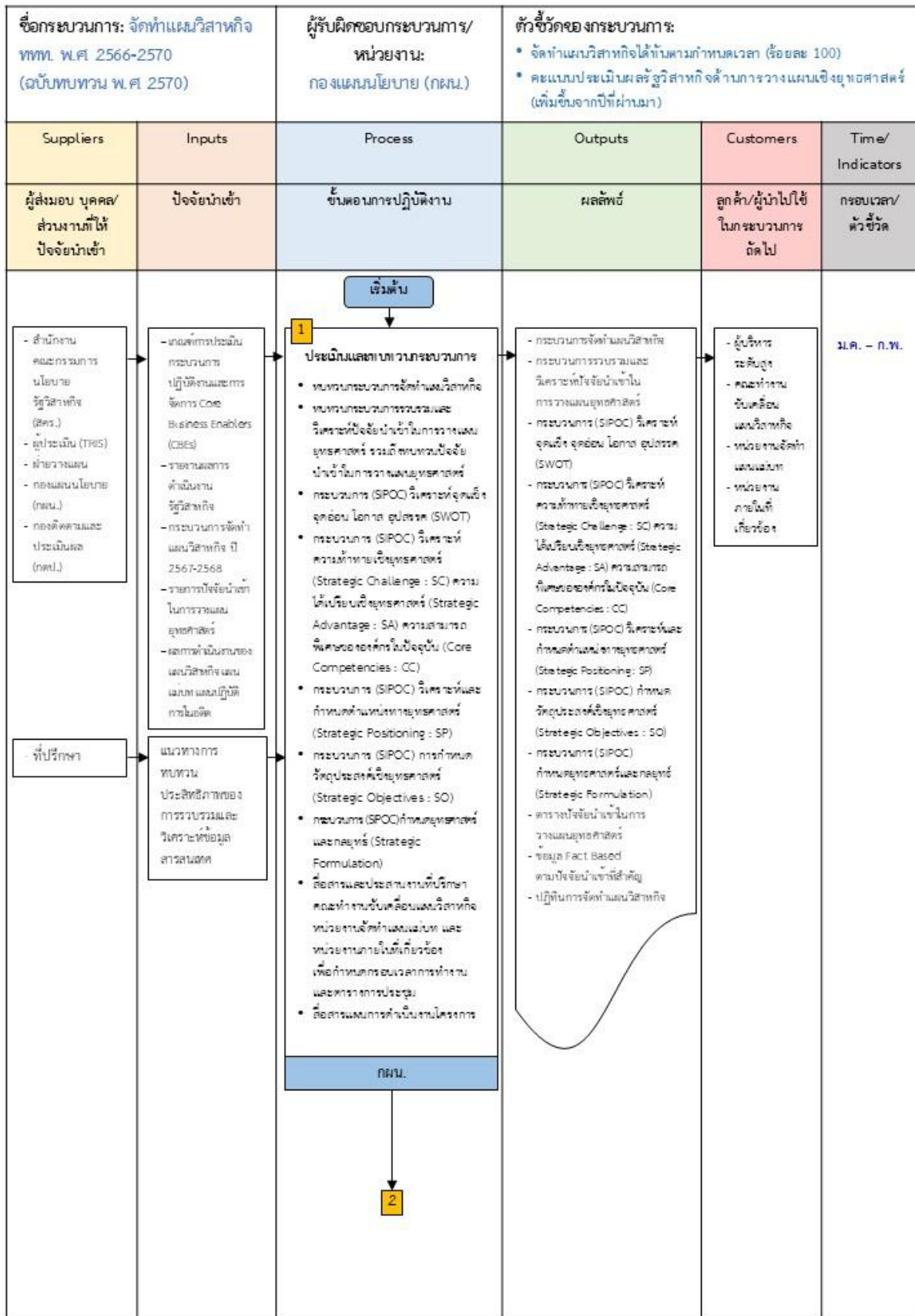
ททท. จึงต้องทบทวนแผนวิสาหกิจเป็นประจำทุกปีให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของ สคร. ข้างต้น โดยในปีงบประมาณ 2568 จะดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และกรอบนโยบายอื่นๆ เพื่อให้ได้แผนวิสาหกิจที่มีประสิทธิภาพและสามารถใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีขั้นตอนการทบทวนแผนวิสาหกิจเป็นไปตามเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้าน 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การรวบรวม/วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์องค์กรและการติดตามผลการถ่ายทอดโครงการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ ลงสู่แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ รวมถึง การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วยโครงสร้างข้อมูลที่มีองค์ประกอบชุดเดียวกันในการจัดทำแผนและสามารถปิดช่องว่าง (Gap) ตามเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

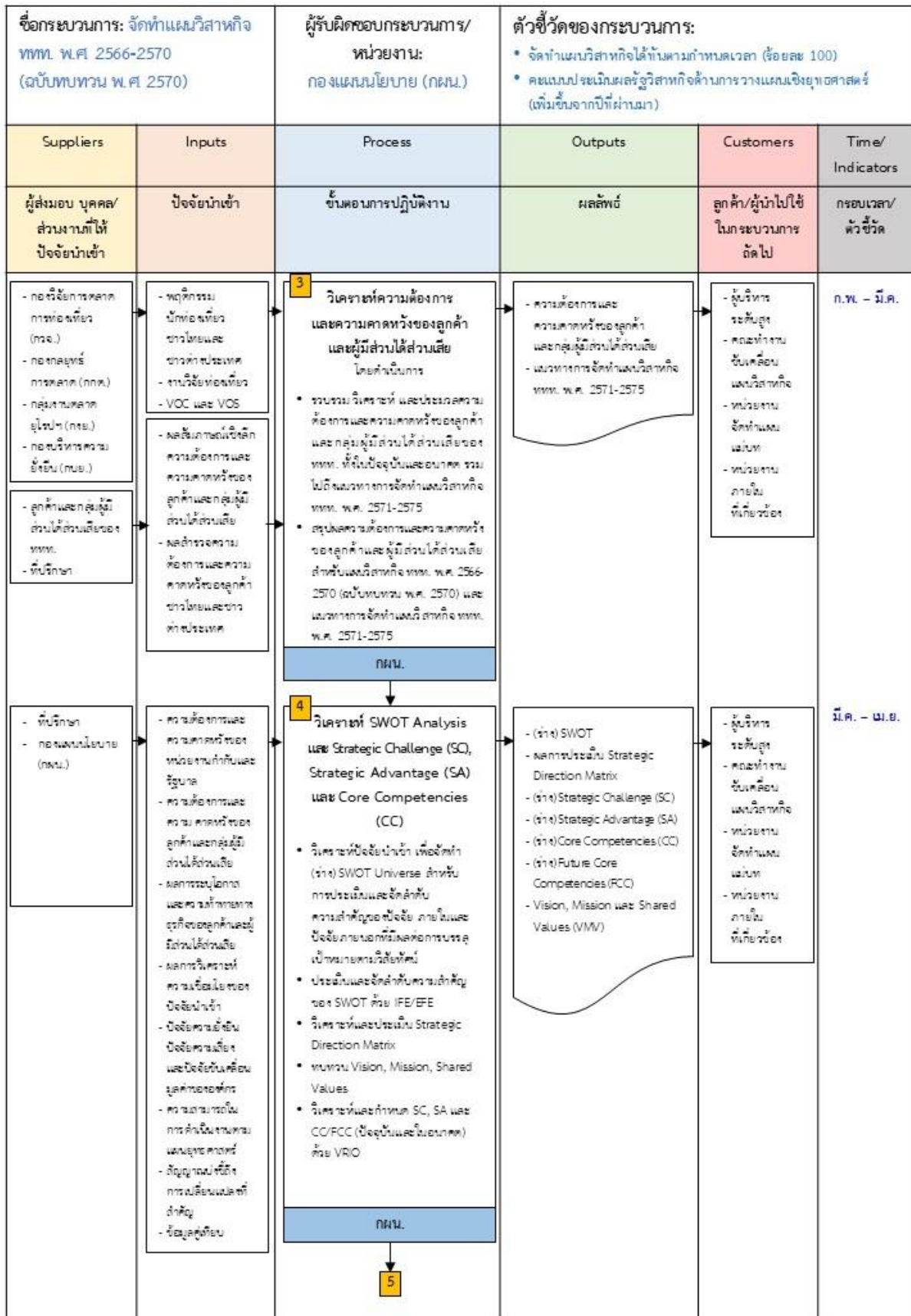
วัตถุประสงค์ของโครงการ มีรายละเอียด ดังนี้

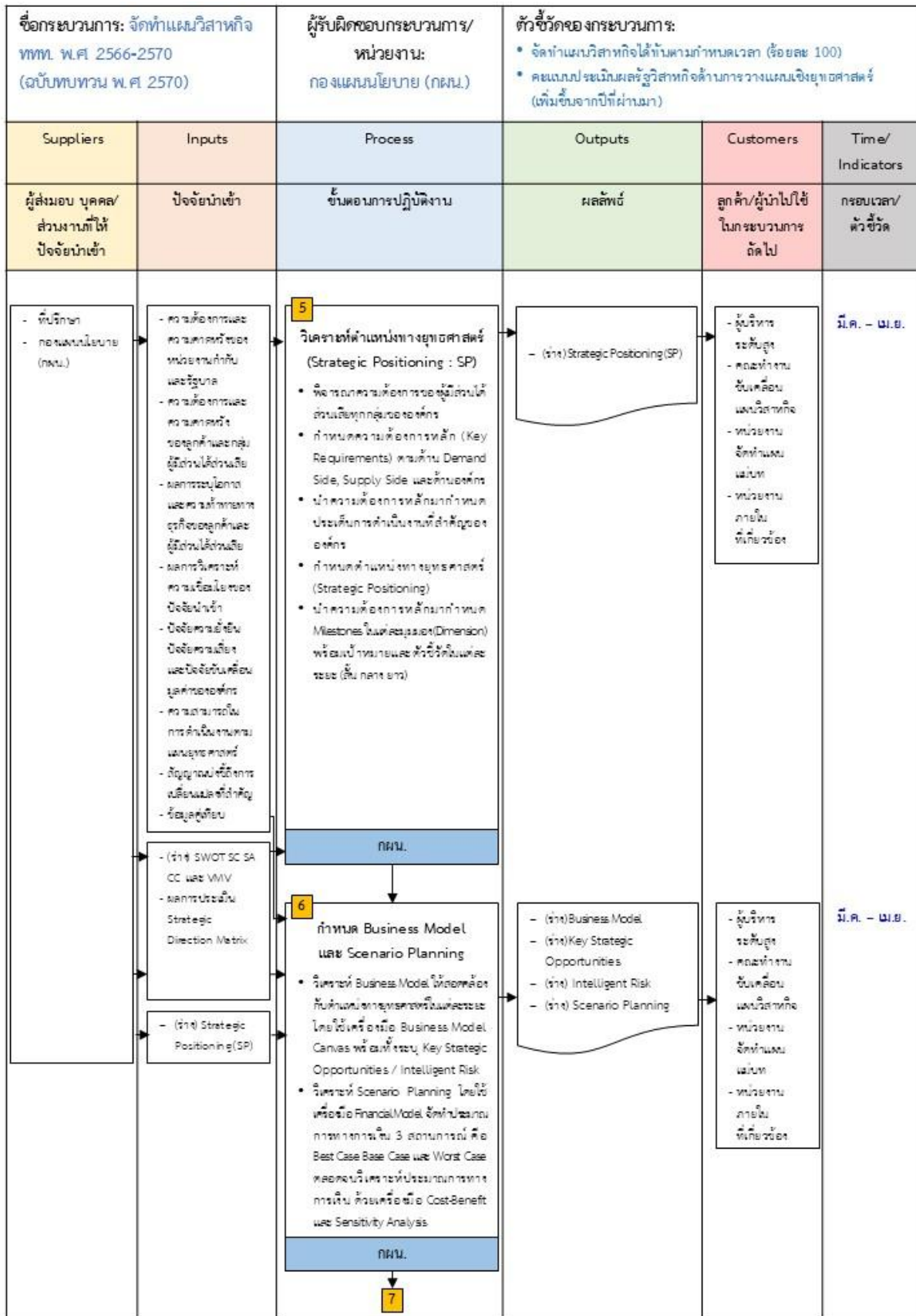
1. เพื่อจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566 - 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และนโยบายของภาครัฐ รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันให้มีความครบถ้วนเป็นไปตามเกณฑ์ Core Business Enablers ด้าน 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ สคร.
2. เพื่อให้ได้แผนวิสาหกิจ ททท. ที่สามารถใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานและการบูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กร โดยผู้บริหารและพนักงาน ททท. รับทราบบทบาทในการดำเนินงานของตนเองและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

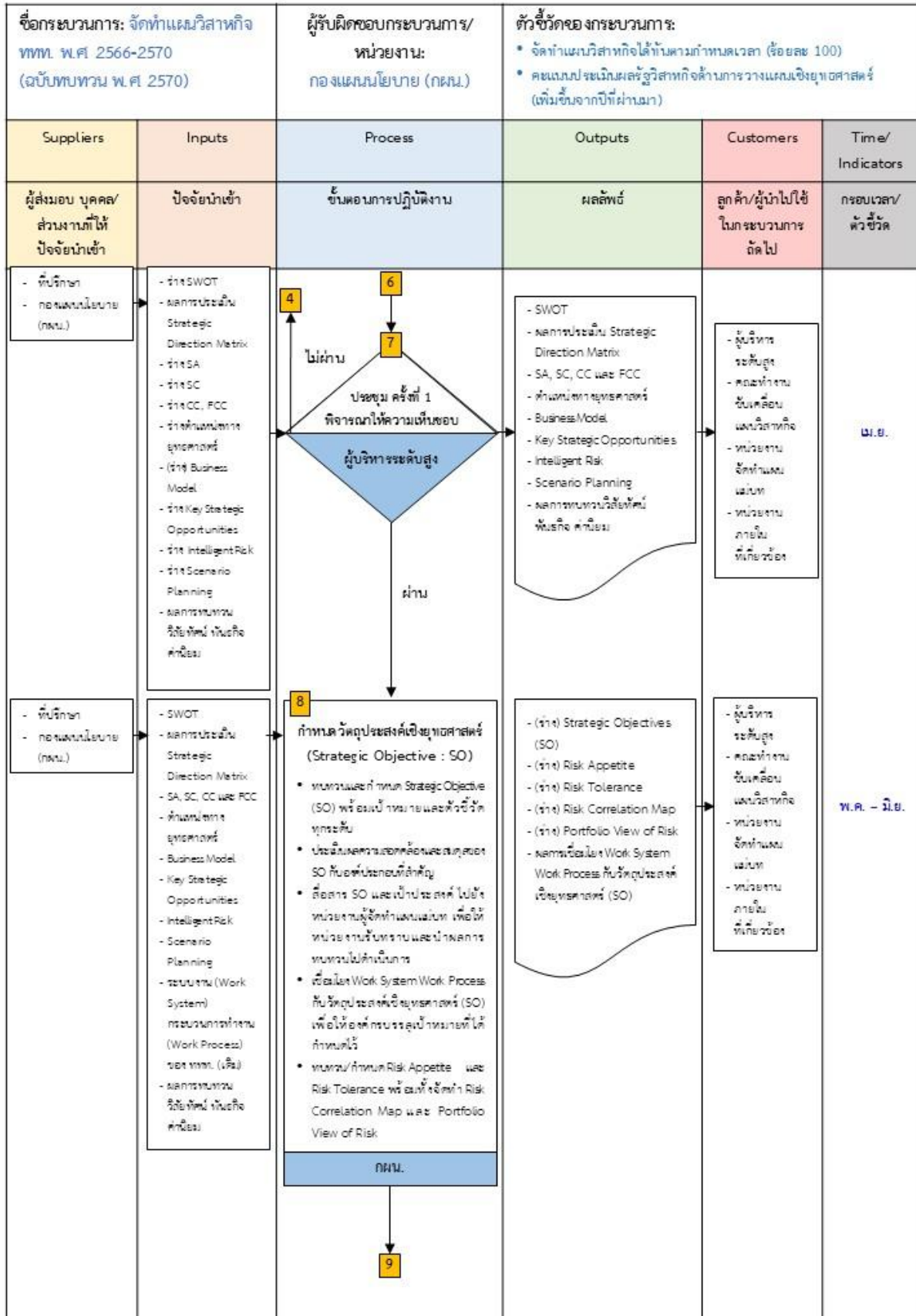
1.3 กระบวนการ (SIPOC) จัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

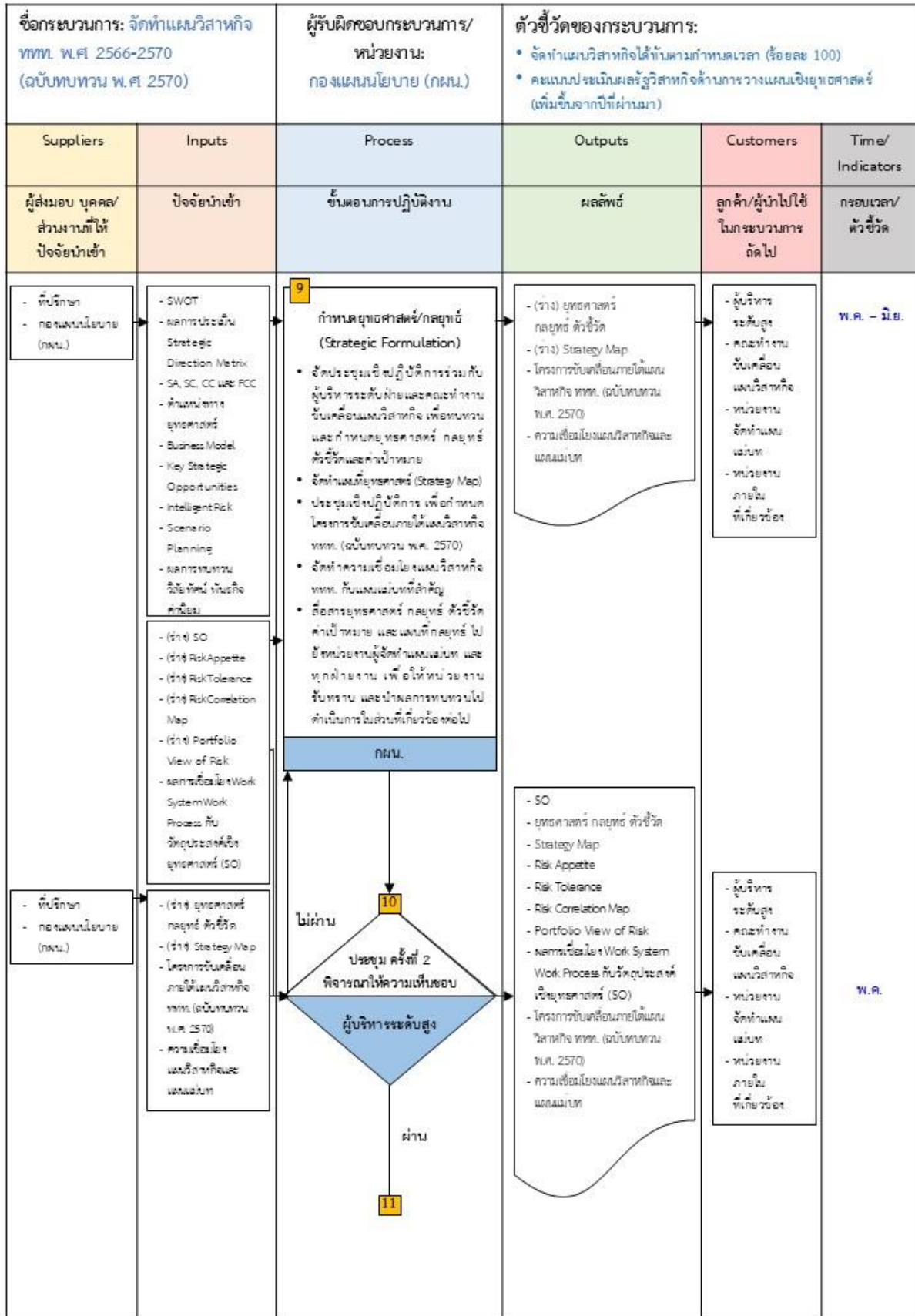


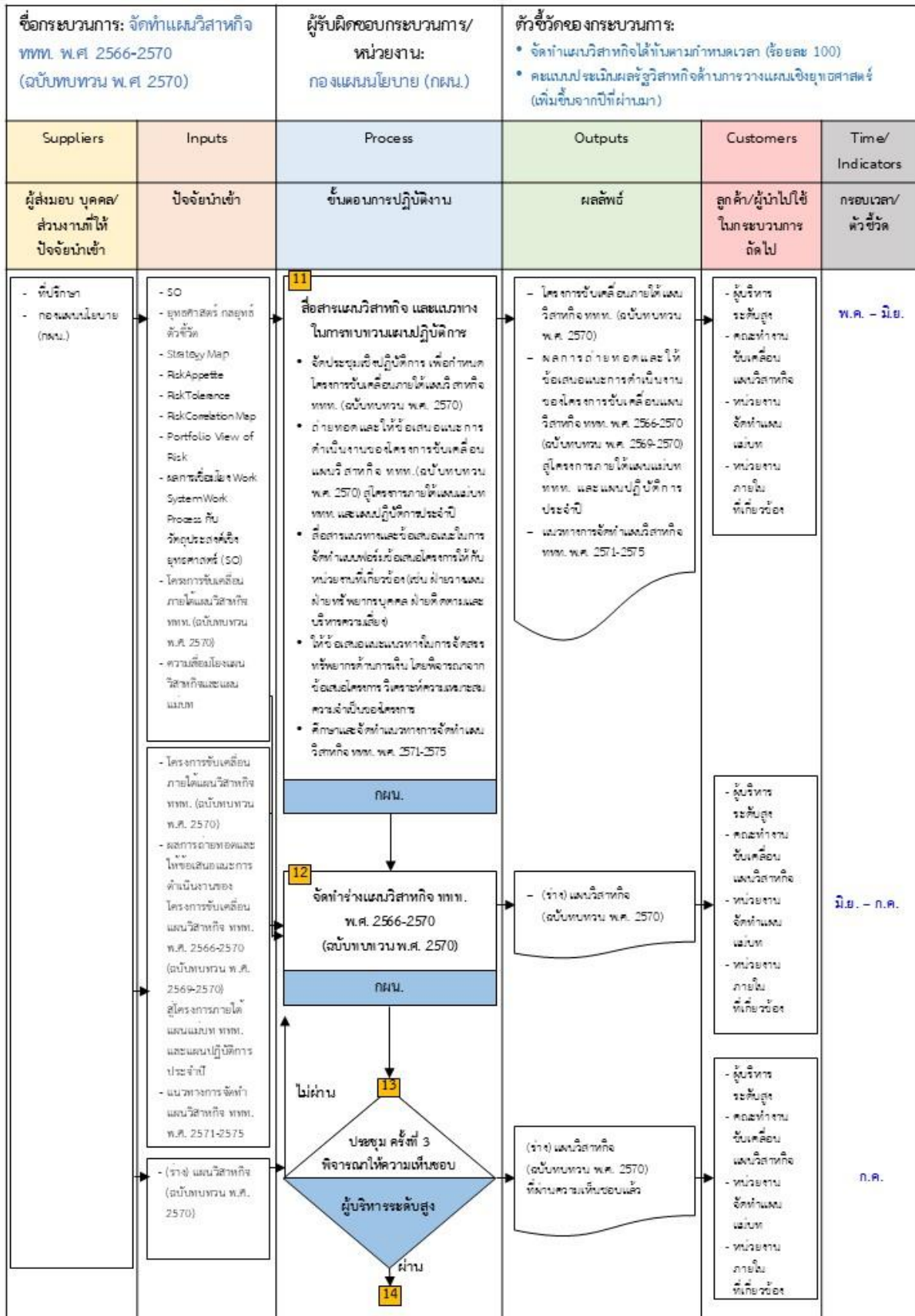
ชื่อกระบวนการ: จัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)		ผู้รับผิดชอบกระบวนการ/ หน่วยงาน: กองแผนนโยบาย (กผน.)	ตัวชี้วัดของกระบวนการ: • จัดทำแผนวิสาหกิจได้ทันตามกำหนดเวลา (ร้อยละ 100) • คณะกรรมการวิสาหกิจด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา)		
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers	Time/ Indicators
ผู้ส่งมอบ บุคคล/ ส่วนงานที่ได้รับ ปัจจัยนำเข้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ผลลัพธ์	ลูกค้า/ผู้นำไปใช้ ในกระบวนการ ถัดไป	กรอบเวลา/ ตัวชี้วัด
- องค์กร - กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา - หน่วยงานเจ้าของแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง - กองแผนนโยบาย (กผน.) - กทพ. - กองบริหารความยั่งยืน (กบย.) - กองบริหารความเชี่ยวชาญ (กบศ.) - กองยุทธศาสตร์ดิจิทัล (กยท.) - กองบริหารงานบุคคล (กบค.) - กองพัฒนาบุคลากร (กพบ.) - กองวางแผนเส้นทางท่องเที่ยว (กทอ.) - กองกลาง (กค.) - ลูกค้าชาวต่างประเทศและชาวไทย - กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. - ทีวีดิจิตอล	- ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ททท. - ข้อมูล Fact Based ตามปัจจัยนำเข้าสำคัญ - สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร - ปัจจัยความยั่งยืน - ปัจจัยขับเคลื่อนอื่นๆ - ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - แผนแม่บทภายใน ททท. ที่เกี่ยวข้อง - ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของ ททท. - รายงานการประชุมคณะกรรมการ ททท. - ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้านำเข้าและส่วนได้ส่วนเสีย - สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร - สัญญาณและดัชนีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ อาทิ ด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน กฎระเบียบ ข้อบังคับ - คู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ - แนวโน้มด้านการท่องเที่ยว - Supply Chain การท่องเที่ยว	2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) โดยดำเนินการ - วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ อาทิ ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร ปัจจัยความเสี่ยง และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าขององค์กร - วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร - ประชุมกับคณะกรรมการและผู้บริหาร ททท. เพื่อรับฟังทิศทางนโยบายองค์กร - สัมภาษณ์เชิงลึกลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. เพื่อระบุปัจจัยความยั่งยืน ปัจจัยความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า และความต้องการและความคาดหวัง - ลงพื้นที่เก็บข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าชาวต่างประเทศและชาวไทย กผน. 3	- ความต้องการและความคาดหวังของหน่วยงานกำกับและรัฐบาล - ประเด็นสำคัญจากกรณีวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร - ทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร - ความสามารถในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ - ปัจจัยความยั่งยืน - ปัจจัยความเสี่ยง และปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า - สัญญาณและดัชนีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ - ข้อมูลคู่เทียบ - ผลสำรวจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าชาวต่างประเทศและชาวไทย	- ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ - หน่วยงานจัดทำแผนแม่บท - หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง	ก.พ. - มี.ค.

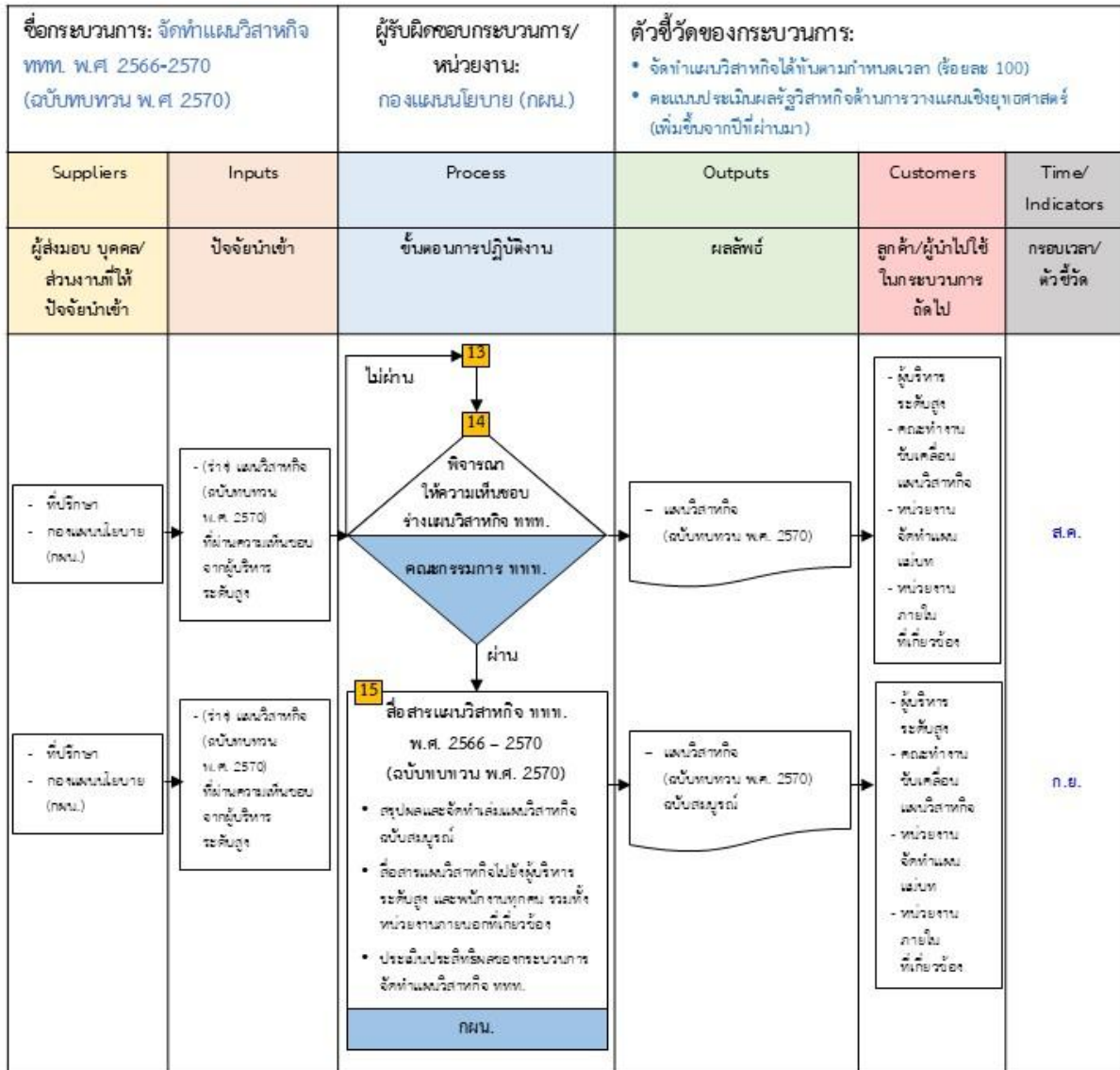












บทที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ทั้งภายนอกและภายใน (Environmental Scanning)

การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ทั้งภายนอกและภายใน (Environmental Scanning) เป็นขั้นตอนในการรวบรวมการจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการประเมินข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการวิเคราะห์ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยรวบรวมข้อมูลจาก 1) การประชุมร่วมกับหน่วยงานภายในของ ททท. 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การประชุมร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 4) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ 5) การศึกษาเอกสารข้อมูลภายใน ททท. และ 6) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ททท. หลังจากมีการรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ ในขั้นแรก จากนั้นจึงนำปัจจัยย่อยมาเข้ากระบวนการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (STEEP Analysis) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ (McKinsey 7s) เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ททท. โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และนโยบาย/การเมือง เป็นต้น เพื่อประเมินสถานภาพองค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรและแผนการดำเนินงานในอนาคต ดังนั้น ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) จึงเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ผ่านเครื่องมือ STEEP Analysis เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อองค์กรจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านสังคม (Social)

ปัจจุบันนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ต่างก็มีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเห็นได้จากการสำรวจและทำความเข้าใจพฤติกรรมนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน McKinsey ได้ดำเนินการสำรavnักท่องเที่ยวทั่วโลกทั้งในทวีป อเมริกา ยุโรป และ เอเชีย ร่วมกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการวิจัยเพิ่มเติม นอกจากนี้ American Express Travel ยังได้เผยแพร่รายงานแนวโน้มการท่องเที่ยวโลกประจำปี 2568 จากการสำรavnักท่องเที่ยวที่อยู่ในทวีป อเมริกา ยุโรป เอเชีย และ ออสเตรเลีย ผลการศึกษาทั้งสองแหล่งและจากการศึกษาเพิ่มเติมพบ 4 แนวโน้มสำคัญที่เป็นปัจจัยหลักในการกำหนดพฤติกรรมการเดินทางของนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

1. ผู้คนให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเป็นลำดับต้น ๆ

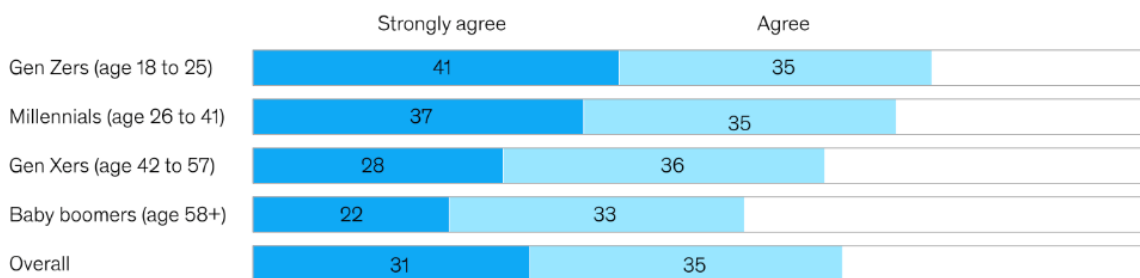
จากรายงานแนวโน้มการท่องเที่ยวทั่วโลกประจำปี 2568 โดย American Express Travel ซึ่งได้สำรวจนักท่องเที่ยวในสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย แคนาดา อินเดีย ญี่ปุ่น เม็กซิโก และสหราชอาณาจักร พบว่าร้อยละ 77¹ ของผู้ตอบแบบสอบถามมีแผนเดินทางระหว่างประเทศมากขึ้นหรือคงระดับเดิมเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา สะท้อนให้เห็นว่าความต้องการเดินทางของนักท่องเที่ยวทั่วโลกยังคงอยู่ในระดับสูง

ข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ McKinsey² ที่ระบุว่า ร้อยละ 66 ของนักเดินทางทั่วโลกมีความสนใจในการเดินทางมากกว่าช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ดังแสดงในภาพที่ 1 โดยเฉพาะในกลุ่มประชากรรุ่นใหม่อย่าง Millennials และ Gen Z ที่ McKinsey พบว่าในปี 2566 เดินทางเฉลี่ยเกือบ 5 ครั้งต่อปี และจัดสรรรายได้เฉลี่ยร้อยละ 29 กับการท่องเที่ยว เทียบกับร้อยละ 26 ของ Gen X และร้อยละ 25 ของ Baby Boomers แนวโน้มดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า การเดินทางกลายเป็นหนึ่งในลำดับความสำคัญสูงสุดของคนรุ่นใหม่ ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญสำหรับผู้ประกอบการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่

ภาพที่ 1 สัดส่วนผู้ที่สนใจการเดินทางท่องเที่ยวในแต่ละช่วงวัย

Younger generations show significant, growing interest in travel.

Share of respondents reporting increased interest in travel, %¹



¹Question: Do you agree or disagree with the following statement: "I am more interested in travel than I used to be"? Respondents who answered "neither agree nor disagree," "disagree," "strongly disagree," or "don't know/no answer" not shown. Gen Zers, n = 396; millennials, n = 2,037; Gen Xers, n = 1,660; and baby boomers, n = 968.

Source: McKinsey State of Travel Survey, Feb 27–Mar 11, 2024 (n = 5,061)

McKinsey & Company

แนวโน้มความสนใจในการเดินทางที่เพิ่มสูงขึ้นส่งผลเชิงบวกต่อประเทศไทย โดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย³ คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2568 จะมีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาจำนวนประมาณ 37.5 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.6 จากปี 2567 แนวโน้มดังกล่าวจึงถือเป็นโอกาสสำคัญสำหรับประเทศไทยในการดึงดูดนักท่องเที่ยว

¹ American Express Travel. 2025 Global Travel Trends Report. สืบค้นเมื่อเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2568 จาก

<https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends>

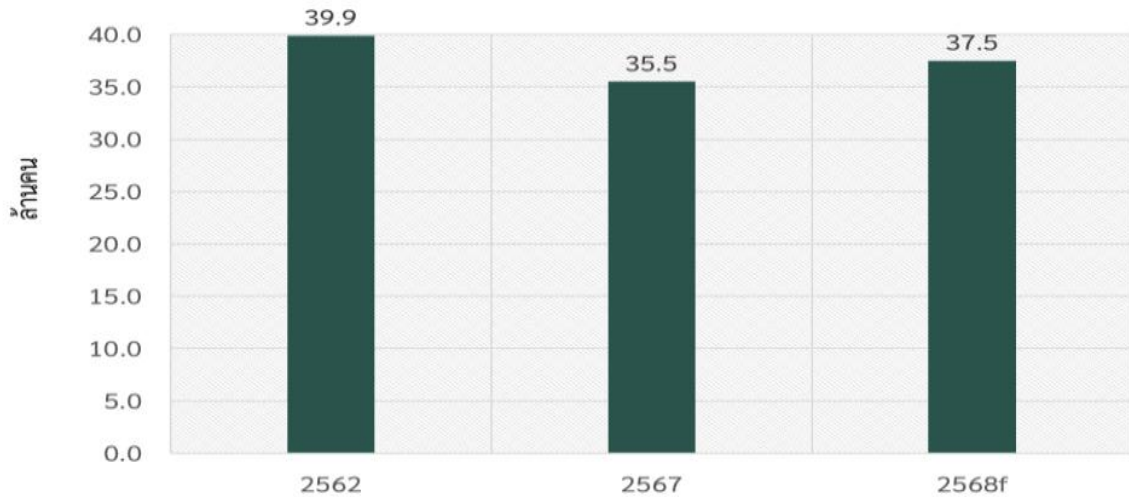
² McKinsey & Company. The Way We Travel Now. สืบค้นเมื่อเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2568 จาก

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-way-we-travel-now>

³ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. ปี 2568 คาดนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทยมีจำนวน 37.5 ล้านคน สร้างรายได้สู่ธุรกิจการท่องเที่ยวประมาณ 1.78 ล้านล้านบาท. Vol.31 No.3545, วันที่ 16 มกราคม 2568

ผ่านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว กิจกรรม และประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยว พร้อมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกและยกระดับประสบการณ์การเดินทางอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 2 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทย



ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประมาณการปี 2568 โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

2. นักท่องเที่ยวในปัจจุบันแสวงหาประสบการณ์

จากผลการสำรวจของ American Express Travel⁴ ในรายงาน รายงานแนวโน้มการท่องเที่ยวทั่วโลก ประจำปี 2568 พบว่า ร้อยละ 60 ของนักท่องเที่ยวทั่วโลกวางแผนจะจองการเดินทางที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะทาง เช่น การเดินป่า หรือการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ แทนที่จะเน้นเพียงการเยี่ยมชมสถานที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเน้นการ “แสวงหาประสบการณ์” มากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มประชากรรุ่นใหม่

ผลการศึกษาของ McKinsey⁵ สนับสนุนแนวโน้มดังกล่าว โดยระบุว่า ร้อยละ 52 ของผู้บริโภค Gen Z ยินดีจ่ายเงินเพื่อประสบการณ์มากกว่าสิ่งของดังภาพที่ 3 โดยพวกเขาเต็มใจลดค่าใช้จ่ายด้านตัวเครื่องบิน การเดินทางภายในประเทศ และการซื้อสินค้า ก่อนจะลดงบประมาณสำหรับกิจกรรม ซึ่งยืนยันว่าประสบการณ์ระหว่างการเดินทางกลายเป็นหัวใจสำคัญของการท่องเที่ยวในยุคปัจจุบัน

โดยการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (Experience-based Tourism) สื่อถึงการท่องเที่ยวที่เน้นการมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งของนักท่องเที่ยวในกิจกรรม สังคม วัฒนธรรม หรือสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ที่ไปเยือน โดยผู้เดินทางจะไม่ได้เป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ แต่จะได้ “สัมผัส” และ “เรียนรู้” อย่างแท้จริง เช่น การลองทำอาหารท้องถิ่น เรียนรู้หัตถกรรมพื้นบ้าน หรือมีส่วนร่วมในวิถีชีวิตชุมชน McKinsey⁶ ยังกล่าวว่าแนวคิดนี้ได้รับความนิยมมาก

⁴ American Express Travel. 2025 Global Travel Trends Report. สืบค้นเมื่อเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2568 จาก

<https://www.americanexpress.com/en-us/travel/discover/get-inspired/global-travel-trends>

⁵ McKinsey & Company. The Way We Travel Now. สืบค้นเมื่อเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2568 จาก

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/the-way-we-travel-now>

⁶ McKinsey & Company. Six trends shaping new business models in tourism and hospitality.

<https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality>

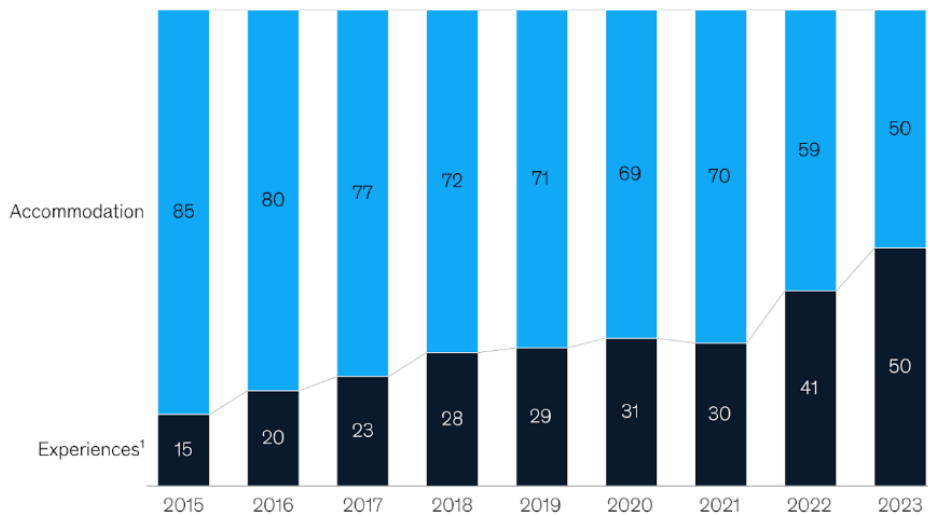
ขึ้นเรื่อย ๆ ในหมู่นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ที่ต้องการความหมายและคุณค่าจากการเดินทาง ไม่ใช่แค่รูปลักษณ์สวย ๆ หรือของฝากจากแหล่งท่องเที่ยว

จากกราฟของ McKinsey พบว่า ในปี พ.ศ. 2566 ยังชี้ให้เห็นถึงโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญในตลาดการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ โดยรายได้ของบริษัทรับจองท่องเที่ยว (booking agencies) จากการจองกิจกรรมประสบการณ์คิดเป็น ร้อยละ 50 ของรายได้ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากเพียง ร้อยละ 15 ในปี พ.ศ. 2558 ขณะที่รายได้จากการจองที่พักกลับลดลง (ภาพที่ 3) สะท้อนให้เห็นถึงเปลี่ยนแปลงในความต้องการของสินค้าและบริการในภาคการท่องเที่ยว

ภาพที่ 3 สัดส่วนรายได้ของบริษัทรับจองท่องเที่ยว (booking agencies)

There is opportunity in the fragmented experiences space.

Share of booking agency revenue, %



¹Changes in revenue classification over time in Form 10-Ks have been grouped as either accommodation or experiences for consistency. The experiences group includes 2015–17 nonhotel revenue, 2018–20 experiences and dining revenue, and 2021–23 TheFork and Viator revenue.

McKinsey & Company

การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและประสบการณ์ในระดับชุมชน จึงเป็นทั้งโอกาสและกลยุทธ์สำคัญในการตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ และช่วยกระจายรายได้ไปยังท้องถิ่น

ความสนใจด้านการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ยังสะท้อนผ่านความต้องการของนักท่องเที่ยวไทย โดยข้อมูลจาก กองวิจัยการตลาดการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยกว่า ร้อยละ 50⁷ มีศักยภาพในการเดินทางท่องเที่ยวชุมชนในอนาคต โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่น่าสนใจ ความงามทางธรรมชาติ และแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง

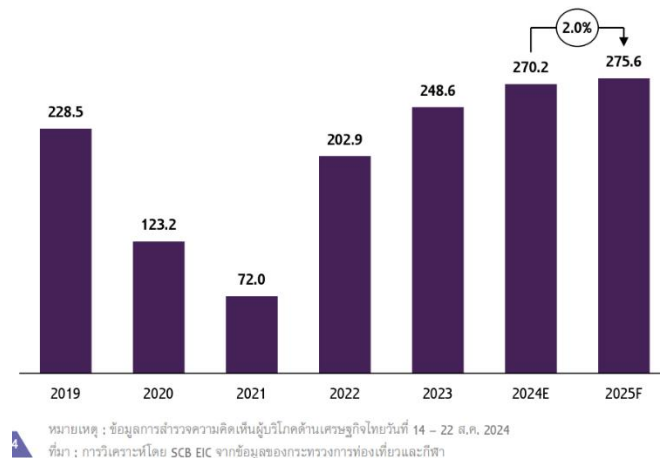
⁷ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2567). ใครกัน...เที่ยวโลกคอล? สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2568 จาก <https://tatreviewmagazine.com/article/local-tourism/>

อย่างไรก็ตาม แม้แนวโน้มการเดินทางในประเทศยังเติบโต แต่สถานการณ์เศรษฐกิจยังคงเปราะบาง โดย ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจไทยพาณิชย์ (SCB EIC)⁸ คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2568 จำนวนนักท่องเที่ยวในประเทศจะเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 2 จากปีก่อนหน้า อยู่ที่ประมาณ 275.6 ล้านคน และยังพบว่ากว่าร้อยละ 60 ของคนไทยที่มีปัญหาทางการเงิน มีแนวโน้มลดงบประมาณการท่องเที่ยวลง

ภาพที่ 4 ประมาณการผู้เยี่ยมเยือนไทย

ประมาณการผู้เยี่ยมเยือนไทยปี 2025 ยังเติบโตต่อเนื่อง

หน่วย : ล้านคน



ดังนั้น การออกแบบ “ประสบการณ์ท่องเที่ยว” ที่คุ้มค่าและเข้าถึงได้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการกระตุ้นการใช้จ่ายในกลุ่มที่หลากหลาย และรักษาการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวในระยะยาว

3. การเติบโตของการเดินทางแบบครอบครัวใหญ่

ผลการสำรวจหลายแห่งชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มการเดินทางแบบครอบครัวใหญ่มีมากขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะในช่วงหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผู้คนหันมาให้ความสำคัญกับการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวมากขึ้น รายงานจาก Booking.com⁹ ระบุว่า ร้อยละ 46 ของนักท่องเที่ยวทั่วโลก และ ร้อยละ 40 ของนักท่องเที่ยวชาวไทย วางแผนจะใช้จ่ายเงินในการเดินทางร่วมกับครอบครัวในปี 2568 ขณะที่ข้อมูลจาก American Express Travel พบว่า ร้อยละ 58 ของพ่อแม่ในกลุ่ม Millennials และ Gen Z วางแผนจะพาครอบครัวใหญ่ไปพักผ่อนด้วยกัน และ มากถึงร้อยละ 81 ของนักท่องเที่ยวทั่วโลก ให้ความสำคัญกับจุดหมายปลายทางที่มีกิจกรรมรองรับทุกช่วงวัย แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมการเดินทางในลักษณะนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างชัดเจน

⁸ SCB Economic Intelligence Center. (2568). การท่องเที่ยวไทยเติบโตได้ดี แต่ยังเผชิญความท้าทายที่ต้องจับตา. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2568 จาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/9706>

⁹ Booking.com. (2567). 9 เทรนด์การเดินทางในปี 2568: Booking.com เผยผู้เดินทางนิยามการเดินทางของตัวเองใหม่ในปีหน้า ดึงครอบครัวเพื่อเติมเต็มตัวตนในปีหน้า. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2568 จาก <https://news.booking.com/th-th/9-travel-trends-2025-bookingcom-reveals-travelers-rewrite-their-own-definition-of-travel-for-next-year/>

พฤติกรรมการเดินทางแบบครอบครัวใหญ่ (Multigenerational Travel) คือ การที่สมาชิกหลายรุ่นในครอบครัว เช่น ปู่ย่า พ่อแม่ และลูกหลาน เดินทางไปพักผ่อนหรือท่องเที่ยวร่วมกัน จุดประสงค์ของการเดินทางมักไม่ใช่แค่การท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการใช้เวลาคุณภาพร่วมกัน พฤติกรรมนี้มักสะท้อนค่านิยมของการให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์ร่วม” และ “ความทรงจำที่มีความหมาย” มากกว่าสิ่งของหรือมรดกเงินทอง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้สูงวัยที่เริ่มเปลี่ยนแนวคิดจากการเก็บเงินไว้ให้ลูกหลาน มาเป็นการใช้จ่ายเพื่อมอบประสบการณ์ล้ำค่าผ่านการเดินทาง

เมื่อเชื่อมโยงเข้ากับบริบทของประเทศไทย และข้อมูลจาก Booking.com จะพบว่าพฤติกรรมการเดินทางแบบครอบครัวใหญ่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะในกลุ่ม Baby Boomer ชาวไทยที่กว่าร้อยละ 96 แสดงความยินดีที่จะออกค่าใช้จ่ายให้ลูกหลานในการเดินทาง และจากข้อมูลพบว่าร้อยละ 78 ของนักท่องเที่ยวชาวไทยได้รับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวจากผู้ปกครอง แม้จะเข้าสู่วัยผู้ใหญ่แล้วก็ตาม นอกจากนี้ โครงสร้างครอบครัวของไทยที่ยังมีการอยู่ร่วมกันหลายรุ่น ทำให้ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการอยู่ร่วมกันในรูปแบบครอบครัวใหญ่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของโลกถึงร้อยละ 43 ซึ่งเป็นฐานสำคัญที่เอื้อต่อการเติบโตของแนวโน้มพฤติกรรมการท่องเที่ยวนี้

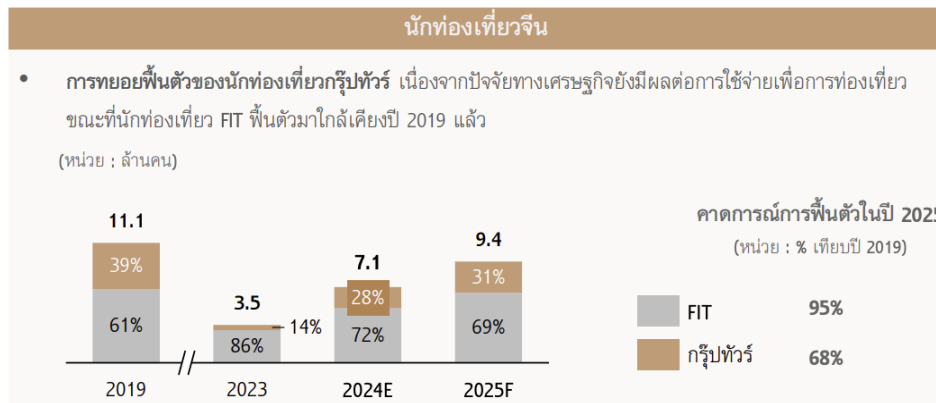
แนวโน้มการเดินทางแบบครอบครัวใหญ่ส่งผลต่อความต้องการที่พักที่สามารถรองรับผู้เข้าพักหลายรุ่นในครอบครัว เช่น ห้องพักแบบเชื่อมต่อกัน หรือวิลล่าส่วนตัว นอกจากนี้ โรงแรมและรีสอร์ทจำนวนมากเริ่มพัฒนาโปรแกรมกิจกรรมที่เหมาะสมสำหรับทุกช่วงวัย เพื่อดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทนี้โดยเฉพาะ เช่น คลาสทำอาหารไทยสำหรับครอบครัว หรือค่ายสำหรับเด็ก (Kids' Camp)

4. การเติบโตของนักท่องเที่ยวอิสระ

จากรายงานของ McKinsey พบว่า มีเพียงร้อยละ 17 ของนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่ยังคงใช้บริการตัวแทนท่องเที่ยว ขณะที่นักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มีแนวโน้มหันมาเดินทางด้วยตนเองมากขึ้น พฤติกรรมดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงการเติบโตของกลุ่มนักท่องเที่ยวอิสระ หรือที่เรียกกันว่า Free Independent Traveler (FIT) ซึ่งหมายถึงนักท่องเที่ยวที่วางแผนและเดินทางด้วยตนเอง ไม่พึ่งพาทัวร์รูปแบบดั้งเดิม โดยมีมุมมองหาความยืดหยุ่นในการเลือกจุดหมายปลายทาง กิจกรรม และระยะเวลาเดินทางตามความสนใจและงบประมาณของตนเอง

แนวโน้มนี้สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนในประเทศไทยเช่นกัน โดย SCB EIC รายงานว่าในปี 2567 การเดินทางแบบ FIT ของนักท่องเที่ยวชาวจีนซึ่งเป็นกลุ่มตลาดหลักของไทย มีการฟื้นตัวขึ้นมาใกล้เคียงกับระดับก่อนการระบาดของโควิด-19 ในปี 2562 แล้ว ดังภาพที่ 5 ขณะเดียวกัน ข้อมูลจากการบินไทยซึ่งเผยแพร่ผ่าน Forbes Thailand ยังระบุว่า การเดินทางแบบ FIT ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยเช่นกัน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเทคโนโลยีที่ช่วยให้ผู้คนสามารถจองตั๋วเครื่องบินและวางแผนการเดินทางได้ด้วยตนเองอย่างสะดวกและรวดเร็ว

ภาพที่ 5 ประมาณการผู้เยี่ยมชมเยือนไทย



แนวโน้มการเติบโตของนักท่องเที่ยว FIT ถือเป็นอีกหนึ่งโอกาสสำคัญที่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยควรจับตามอง เนื่องจากกลุ่มนักท่องเที่ยวประเภทนี้มักแสวงหาประสบการณ์ที่มีความเฉพาะตัว เช่น ที่พักแบบโฮมสเตย์ กิจกรรมเชิงวัฒนธรรม หรือการท่องเที่ยวชุมชน (community-based tourism) ซึ่งนับว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่อาจช่วยกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น พร้อมกับส่งเสริมภาพลักษณ์การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพของไทยในระยะยาวได้อย่างยั่งยืน

2.1.2 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

การพัฒนาเทคโนโลยีถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปัจจุบันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเราสามารถเห็นได้จากหลายธุรกิจที่นำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวก ลดเวลาในการทำงาน และยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า เช่นเดียวกับในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้เริ่มนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว ทั้งการใช้ AI ในการวางแผนการเดินทางที่สามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะบุคคล หรือการใช้เทคโนโลยีที่เชื่อมโยงโลกจริงและโลกเสมือน (AR/VR) เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

การใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งจำเป็นในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและแนวโน้มการท่องเที่ยวในปัจจุบัน ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้การวางแผนการตลาด การออกแบบผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว และการบริหารทรัพยากรสามารถทำได้ตรงจุดและตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวในยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อมูลเทรนด์เทคโนโลยี 2025 จาก Gartner¹⁰ และจากการศึกษา พบว่า มี 5 เทคโนโลยีที่มีแนวโน้มจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและเริ่มมีการปรับใช้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ได้แก่ การปรับใช้ AI และ Agentic AI เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ตรงตามความต้องการของนักท่องเที่ยว, Ambient Invisible Intelligence ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการ, การใช้ Spatial Computing ซึ่งเชื่อมโยงโลกจริงและโลกเสมือน เพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว และการใช้ Polyfunctional

¹⁰ Gartner, Inc. (2025). "Top Technology Trends 2025." สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2568 จาก <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025>.

Robots เพื่อลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยให้ภาคการท่องเที่ยวสามารถรวบรวมข้อมูลเชิงลึก และตัดสินใจในการพัฒนาและบริหารงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและแม่นยำยิ่งขึ้น

โดย 5 เทคโนโลยีที่มีแนวโน้มจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ได้แก่:

1. AI และ Agentic AI

การพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ จากการรายงานของ EY¹¹ ในการประชุม WIT Singapore พบว่า ประมาณร้อยละ 60 ของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกได้ใช้เครื่องมือ AI ในการค้นคว้าและจองจุดหมายปลายทาง โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการลดเวลาในการจอง ค้นหาข้อเสนอที่ดีที่สุด เข้าถึงข้อมูลที่เชื่อถือได้ และลดอุปสรรคด้านภาษา

จากข้อมูลของ EY¹² AI ถูกนำมาใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างหลากหลาย สามารถจำแนกได้เป็น 3 หมวดสำคัญ ได้แก่

1.1 Personalization: การปรับแต่งให้เหมาะสมกับผู้ใช้ คือกระบวนการที่ใช้ข้อมูลการจองในอดีตและพฤติกรรมของผู้ใช้งานในการแนะนำประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละราย โดยในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เทคโนโลยีนี้ช่วยให้การแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว ที่พัก กิจกรรม และแผนการเดินทางเป็นไปอย่างแม่นยำและเหมาะสมกับแต่ละบุคคลมากขึ้น

AI สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจากการจองและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว เพื่อนำเสนอจุดหมายปลายทาง ที่พัก และกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสนใจเฉพาะตัว ตัวอย่างเช่น Expedia ได้พัฒนาแอปพลิเคชันที่ใช้แชทบอท AI ในการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวและกิจกรรมจากข้อมูลการสนทนา รวมถึง Tripadvisor ที่ใช้ Generative AI ในการสร้างแผนการเดินทางที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักท่องเที่ยวอย่างแม่นยำ ดังแสดงในภาพที่ 6

¹¹ EY. (2025). How Generative AI is transforming the tourism industry. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2568 จาก https://www.ey.com/en_jp/insights/consulting/how-generative-ai-is-transforming-the-tourism-industry

¹² EY. (2025). How Generative AI is transforming the tourism industry. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2568 จาก https://www.ey.com/en_jp/insights/consulting/how-generative-ai-is-transforming-the-tourism-industry

ภาพที่ 6 ตัวอย่างการใช้ AI ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

Examples of AI applications in the tourism industry

Expedia	▶ In 2023, Expedia launched an AI-powered travel planning chatbot on its mobile app. ▶ Expedia members can get recommendations on places to visit, where to stay, and what to see and do based on the chat.
Tripadvisor	▶ Tripadvisor launched an AI-powered travel planning product that creates personalized travel itineraries utilizing generative AI technology.
Trip.com	▶ In 2023, Trip.com introduced TripGen, an AI chatbot to “generate your dream trip.” ▶ TripGen, gives instant travel tips, inspiration and itinerary suggestions.
Hilton	▶ In 2023, Hilton's "Green Breakfast" pilot program utilized AI to reduce food waste by 62% in 13 UAE-based hotels. The program prevented 726 tons of CO₂ emissions in a period of one year.
Airbnb	▶ Airbnb launched its AI-based “Photo tour,” which helps hosts instantly create a photo tour of a listing. ▶ In 2023, Airbnb also acquired GamePlanner.AI to accelerate some of Airbnb's AI projects on its platform.

Source: Prepared by EYSC based on the WTTC's “Artificial Intelligence (AI) in Action: Use Cases & Impacts of AI in Society, Business and Travel & Tourism” (January 2024)

1.2 Automation: กระบวนการที่ช่วยให้บริการและผลิตภัณฑ์สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคโดยอัตโนมัติ รวมถึงการจัดการการจองที่สะดวกยิ่งขึ้น การทำงานแบบอัตโนมัตินี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตในการดำเนินงานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยการทำให้บริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว แม่นยำ และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ดียิ่งขึ้น

AI มีบทบาทในการทำให้กระบวนการจองและการให้บริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีความคล่องตัวและลดความซับซ้อน ดังเช่นที่ United Airlines¹³ ใช้ AI ในการแจ้งข้อมูลเที่ยวบินล่าช้าแบบเรียลไทม์เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับข้อมูลที่ทันเวลาและแม่นยำ ส่วน Priceline ใช้เทคโนโลยี OpenAI's Advanced Voice Mode ช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำการจองผ่านระบบเสียงได้สะดวกยิ่งขึ้น เทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสามารถให้บริการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 Advances in Communication: หมายถึงการยกระดับประสบการณ์ผู้ใช้งาน (UX) ด้วยการนำระบบแชทบอทมาใช้ รวมถึงระบบแปลภาษาอัตโนมัติ เพื่อลดความซับซ้อนของเมนูตัวเลือก และการพัฒนาแนวทางการสื่อสารใหม่ ๆ ผ่าน Digital Avatars และเทคโนโลยี Extended Reality (XR)

AI ช่วยยกระดับการสื่อสารระหว่างผู้ให้บริการและนักท่องเที่ยว ผ่านการพัฒนาแชทบอทที่สามารถตอบคำถามและให้ข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีแปลภาษาอัตโนมัติเพื่อจัดอุปสรรคด้านภาษา รวมถึงการนำ Digital Avatars และ Extended Reality (XR) มาประยุกต์ใช้ในการสร้างประสบการณ์โต้ตอบที่มีความสมจริงและเป็นมิตรยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น Priceline ได้พัฒนาระบบสื่อสารด้วยเสียงที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูลและทำการจองได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

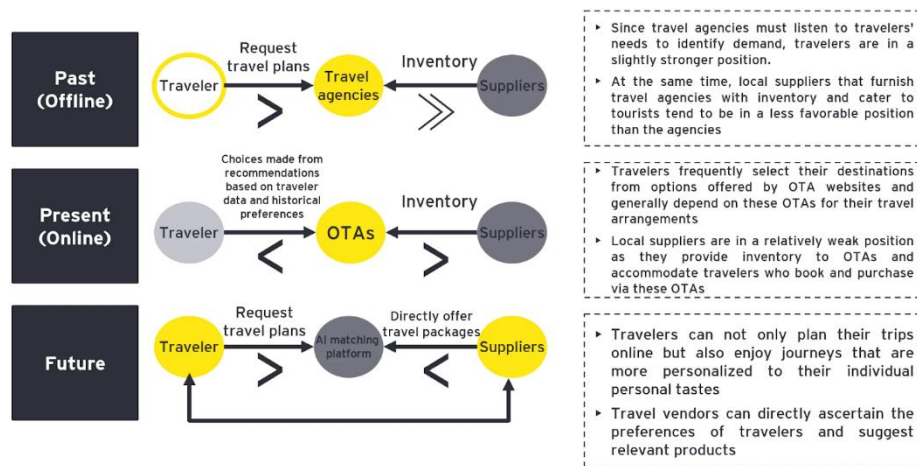
¹³ United Airlines Turns to Generative AI to Help Explain Flight Delays. (2024, May 3). Forbes. สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2568 จาก <https://www.forbes.com/sites/stevenorton/2024/05/03/united-airlines-turns-to-generative-ai-to-help-explain-flight-delays/>

นอกจากการยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวแล้ว AI ยังมีบทบาทในการสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น โครงการ "Green Breakfast" ของเครือโรงแรม Hilton ในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ซึ่งใช้ AI ในการบริหารจัดการอาหารเช้า สามารถลดปริมาณขยะอาหารได้ถึงร้อยละ 62 และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ถึง 726 ตันภายในระยะเวลา 1 ปี

เทคโนโลยี Agentic AI กำลังกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพราะสามารถเข้าใจและวิเคราะห์ความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละคนได้อย่างลึกซึ้ง จากข้อมูลของ EY ในอดีต เวลาที่นักท่องเที่ยวอยากไปเที่ยว พวกเขาจะบอกความต้องการกับตัวแทนท่องเที่ยวเพื่อให้อาสาสมัครบริการที่เหมาะสมให้ แต่ในยุคออนไลน์ นักท่องเที่ยวต้องเลือกจากตัวเลือกที่มีอยู่บนแพลตฟอร์ม OTA (Online Travel Agency) ซึ่งอาจไม่ตรงกับความต้องการเฉพาะของแต่ละคนเท่าไรนัก

การนำ Agentic AI มาใช้ทำให้สามารถเข้าใจความต้องการเชิงลึกของนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น เช่น นักท่องเที่ยวบางรายอาจเลือกจุดหมายปลายทางจากกิจกรรมที่ต้องการ ไม่ใช่จากชื่อสถานที่โดยตรง เช่น การอาบป่าในพื้นที่ใกล้เมือง หรือการทำกิจกรรมกลางแจ้งกับกลุ่มเพื่อน หากสามารถสะท้อนความต้องการเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน ผู้ให้บริการที่พักและกิจกรรมจะสามารถนำเสนอข้อเสนอที่ตรงกับความต้องการได้โดยตรง ดังแสดงในภาพด้านล่าง

ภาพที่ 7 การสื่อสารระหว่างนักเดินทางกับผู้ให้บริการที่พักและกิจกรรม



การประยุกต์ใช้ Agentic AI จึงเป็นการเสริมสร้างบทบาทของผู้ให้บริการท้องถิ่นในการนำเสนอจุดเด่นและความสะดวกเฉพาะตัว ลดการพึ่งพาช่องทางตัวกลาง และส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและนักท่องเที่ยว อันเป็นการยกระดับประสบการณ์การท่องเที่ยวในระยะยาว

2. Ambient Invisible Intelligence

Ambient Invisible Intelligence เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยยกระดับการท่องเที่ยวโดยทำงานเบื้องหลังเพื่อให้ประสบการณ์การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่นและไร้รอยต่อ โดยไม่ต้องการการป้อนข้อมูลจากผู้ใช้โดยตรง เทคโนโลยีนี้ใช้ข้อมูลจากเซนเซอร์และระบบ AI ในการวิเคราะห์และตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวแบบเรียลไทม์ ตัวอย่างเช่น การจัดการจราจรในเมืองท่องเที่ยวที่สามารถปรับเปลี่ยน

สัญญาณไฟจราจรอัตโนมัติตามสถานการณ์จริง หรือระบบที่สามารถคาดการณ์จำนวนผู้คนที่อยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวและแนะนำเส้นทางหรือกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อลดความแออัดและกระจายการท่องเที่ยวไปยังจุดหมายปลายทางที่ไม่แออัดเกินไป

เทคโนโลยีนี้ยังสามารถช่วยสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่เป็นส่วนตัวและตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบันทึกข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว เช่น สถานที่ที่เคยไปหรือกิจกรรมที่ชื่นชอบ เพื่อใช้ในการแนะนำสถานที่ท่องเที่ยวหรือกิจกรรมที่เหมาะสมในอนาคตโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องให้ผู้ใช้งานป้อนข้อมูลใหม่ ซึ่งทำให้การวางแผนการท่องเที่ยวสะดวกและง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรในเมืองท่องเที่ยว เช่น การจัดการขยะและพลังงาน ทำให้เมืองท่องเที่ยวสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้มากขึ้นโดยไม่สร้างปัญหาหรือผลกระทบจากการท่องเที่ยวเกินขนาด (over-tourism)

การนำ **Ambient Invisible Intelligence** มาใช้ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่เพียงแต่ช่วยให้การเดินทางสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจและเป็นส่วนตัวสำหรับนักท่องเที่ยว โดยสามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวแต่ละรายได้อย่างแม่นยำและตรงจุด

3. Spatial Computing

Spatial Computing คือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ช่วยให้การบูรณาการอุปกรณ์ดิจิทัลเข้ากับสภาพแวดล้อมจริงได้อย่างไร้รอยต่อ ทำให้ประสบการณ์การใช้งานในโลกดิจิทัลของผู้ใช้เป็นไปอย่างธรรมชาติและมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีนี้ใช้ศักยภาพในการรับรู้สิ่งแวดล้อม การปฏิสัมพันธ์ตามธรรมชาติ และการตรึงข้อมูลดิจิทัลกับสถานที่จริง เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ทั้งสมจริงและเป็นส่วนตัวอย่างลึกซึ้ง

ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว Spatial Computing มีบทบาทสำคัญในการยกระดับทั้งการวางแผนและการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว รวมถึงการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่เหนือระดับ สำหรับนักท่องเที่ยว เทคโนโลยีนี้ช่วยให้การสำรวจสถานที่ท่องเที่ยวเป็นไปอย่างชาญฉลาดและมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น การใช้แว่นตา AR หรือสมาร์ตโฟนสแกนโบราณสถานเพื่อให้เห็นเนื้อหาประวัติศาสตร์เสริม หรือการแนะนำเส้นทางท่องเที่ยวที่ปรับเปลี่ยนได้ตามความสนใจและสภาพแวดล้อมในเวลานั้น เทคโนโลยีนี้ยังช่วยให้นักท่องเที่ยวสามารถมีส่วนร่วมกับเรื่องราวของสถานที่ในเชิงลึกผ่านการโต้ตอบกับวัตถุหรือเหตุการณ์จำลองเสมือนจริง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ *AR Smart Heritage* ของกรมศิลปากร¹⁴ ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันที่ใช้เทคโนโลยี Augmented Reality (AR) ในการแสดงภาพสันนิษฐานของโบราณสถานในพื้นที่จริง โดยสามารถใช้งานผ่านสมาร์ตโฟนหรือแท็บเล็ต เพื่อให้ผู้เข้าชมได้สัมผัสกับมิติใหม่ของการเรียนรู้ประวัติศาสตร์อย่างมีชีวิตชีวา โดยดังแสดงในภาพที่ 8

¹⁴ กรมศิลปากร. (2566). ผลงาน AR Smart Heritage ของกรมศิลปากรควารังวัลนวัฒนธรรมแห่งชาติ ปี 2566. เว็บไซต์กรมศิลปากร. สืบค้นจาก <https://www.finearts.go.th/promotion/view/44955-ผลงาน-AR-Smart-Heritage-ของกรมศิลปากรควารังวัลนวัฒนธรรมแห่งชาติ-ปี-2566>

ภาพที่ 8 ผลงาน AR Smart Heritage ของกรมศิลปากร



นอกจากนี้ ความสามารถในการตรึงเนื้อหาดิจิทัลกับสถานที่จริงยังเปิดมิติใหม่ในการเล่าเรื่องราวของแหล่งท่องเที่ยว โดยสามารถปรับเปลี่ยนเนื้อหาให้เหมาะสมกับความสนใจเฉพาะกลุ่ม เช่น นักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม นักเดินทางสายผจญภัย หรือครอบครัวที่ต้องการกิจกรรมสำหรับเด็ก ส่งผลให้เกิดประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการและกระตุ้นให้นักท่องเที่ยวกลับมาเยือนซ้ำในอนาคต

ด้วยความสามารถในการผสานโลกจริงและโลกดิจิทัลอย่างไร้รอยต่อ Spatial Computing จึงไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวที่มีชีวิตชีวาและเป็นส่วนตัวมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในระยะยาวอีกด้วย

4. Polyfunctional Robots

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวคือการมาถึงของ Polyfunctional Robots หรือหุ่นยนต์อเนกประสงค์ ซึ่งเกิดขึ้นจากการพัฒนาก้าวกระโดดของเทคโนโลยี Embodied AI ที่ทำให้หุ่นยนต์สามารถเข้าใจ ตีความ และโต้ตอบกับโลกทางกายภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แตกต่างจากหุ่นยนต์ในอดีตที่ทำงานตามโปรแกรมที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หุ่นยนต์รุ่นใหม่เหล่านี้สามารถตีความสภาพแวดล้อมแบบเรียลไทม์ เข้าใจคำสั่งภาษาอังกฤษหรือภาษาอื่นๆ ได้หลากหลายรูปแบบ และตัดสินใจได้อย่างอิสระโดยไม่ต้องอาศัยการควบคุมโดยตรงจากมนุษย์ หุ่นยนต์จึงสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น และประยุกต์ตัวเองให้สอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลาย

สัญญาณของการเปลี่ยนแปลงนี้ได้เริ่มปรากฏแล้วในโลกจริง ไม่ว่าจะเป็นการแพร่หลายของหุ่นยนต์ทำความสะอาดที่ให้บริการในโรงแรม สนามบิน และศูนย์การค้าทั่วโลก หรือการทดสอบการใช้งานรถแท็กซี่ไร้คนขับในหลายเมืองใหญ่ นอกจากนี้ จากข้อมูลของ HDI¹⁵ หุ่นยนต์ในรูปแบบมนุษย์ซึ่งสามารถปฏิบัติการที่ต้องการความคล่องตัวและความละเอียดซับซ้อนได้อย่าง Figure 02 ของ BMW และ Atlas ของ Boston Dynamics ก็เริ่มถูกนำมาใช้งานจริงในอุตสาหกรรมที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง

สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โอกาสจากการใช้ Polyfunctional Robots มีความชัดเจนอย่างยิ่ง ทั้งในแง่ของการลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็วของการให้บริการ และยกระดับประสบการณ์ของผู้มาเยือนอย่างมีนัยสำคัญ หุ่นยนต์เหล่านี้สามารถทำหน้าที่ได้ตั้งแต่การต้อนรับแขกที่โรงแรม การนำทางผู้โดยสารภายในสนามบิน การให้ข้อมูลนักท่องเที่ยวในพิพิธภัณฑ์ หรือแม้กระทั่งการให้บริการเสริมต่างๆ เช่น การจัดส่งสัมภาระและการทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ โดยทั้งหมดนี้สามารถทำได้ด้วยความแม่นยำ และสามารถปรับเปลี่ยนลักษณะการให้บริการได้ตามบริบทของผู้ใช้งานแต่ละราย

ในระยะยาว แนวโน้มการนำหุ่นยนต์อเนกประสงค์มาใช้งานจะไม่ได้จำกัดเฉพาะการสนับสนุนภารกิจพื้นฐาน แต่จะขยายไปสู่การสร้างสรรค์ประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่าง เช่น การนำหุ่นยนต์มาช่วยเสริมกิจกรรมเชิงวัฒนธรรมในแหล่งท่องเที่ยว หรือการใช้หุ่นยนต์เป็นสื่อกลางในการเล่าเรื่องประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมให้กับนักท่องเที่ยวในรูปแบบอินเทอร์แอคทีฟที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งจะทำให้จุดหมายปลายทางสามารถสร้างความแตกต่าง และกระตุ้นการกลับมาเยือนซ้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในภาพกว้าง Accenture¹⁶ คาดการณ์ว่า ภายในปี 2026 โรงพยาบาลในญี่ปุ่นและเดนมาร์กจะเป็นกลุ่มแรกที่เริ่มนำหุ่นยนต์ทั่วไปมาช่วยงานแบบหลากหลาย ก่อนที่ในปี 2029 หุ่นยนต์ภายในบ้านที่สามารถทำงานบ้านได้หลายอย่างจะเข้าสู่ตลาดผู้บริโภค และในปี 2035 หุ่นยนต์มนุษย์จะมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะในภาคโลจิสติกส์และการขนส่ง การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้บ่งชี้ว่า อุตสาหกรรมท่องเที่ยวจำเป็นต้องเริ่มพิจารณาแนวทางการผสมผสานหุ่นยนต์อเนกประสงค์เข้ากับการให้บริการ เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน และตอบโต้ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ที่ต้องการทั้งความสะดวก ความแม่นยำ และประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย

5. Contactless Payment

การชำระเงินแบบไร้สัมผัส หรือ Contactless Payments คือการทำธุรกรรมทางการเงินที่ไม่ต้องใช้การสัมผัสหรือการใส่รหัส PIN โดยการใช้เทคโนโลยี NFC (Near Field Communication) ซึ่งทำให้ผู้บริโภคสามารถชำระเงินได้ด้วยการแตะบัตรเครดิต, บัตรเดบิต, หรือสมาร์ทโฟนที่รองรับการชำระเงินผ่านกระเป๋าเงินดิจิทัล (Digital Wallets) เช่น Apple Pay, Google Pay หรือ Samsung Pay เป็นต้น โดยการชำระเงินแบบ

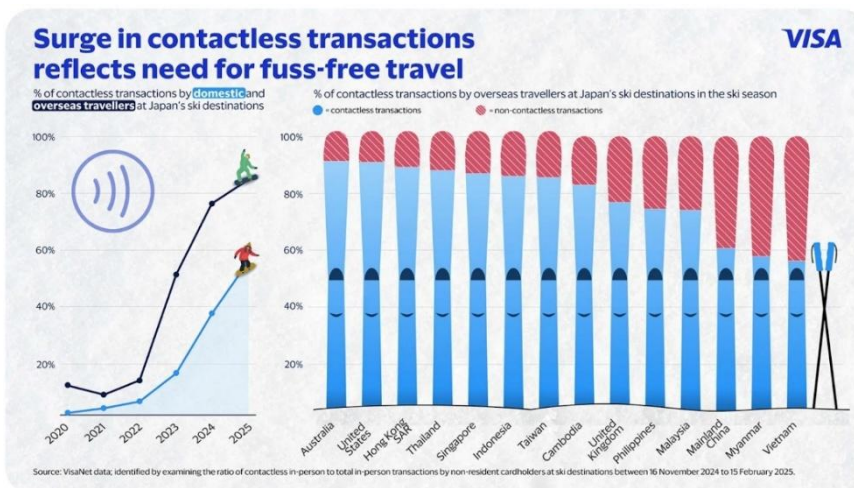
¹⁵ HDI Global. (2025). AI is creating a new era for robotics. <https://www.hdi.global/en-hk/news--media/insights/2025/hdi-robotics/>

¹⁶ Accenture. (2025). Technology Vision 2025: AI – A Declaration of Autonomy. สืบค้นจาก <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-Tech-Vision-2025.pdf>

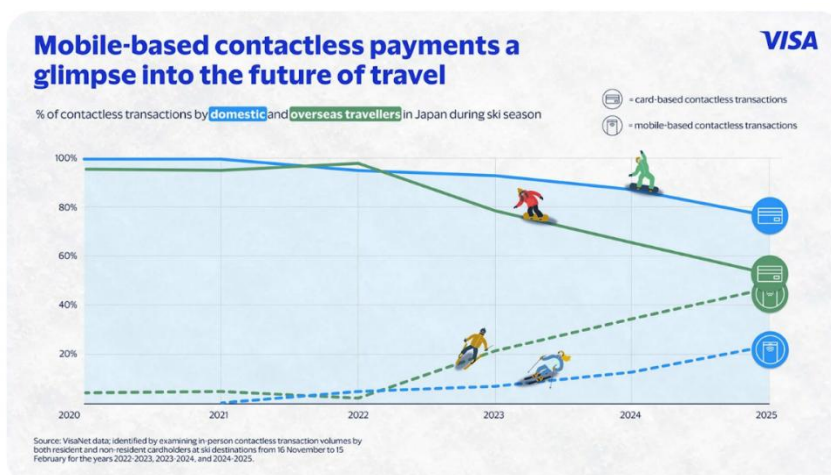
นี้ได้กลายเป็นมาตรฐานที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในหลายๆ ประเทศ เนื่องจากความสะดวกและความปลอดภัยที่สูงขึ้น

ข้อมูลจาก Visa¹⁷ ชี้ให้เห็นว่าเทคโนโลยีนี้ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในหลายประเทศ โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่นที่มีอัตราการใช้จ่ายแบบไร้สัมผัสเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนในแหล่งท่องเที่ยวฤดูหนาว เช่น รีสอร์ทสกี ในปี 2025 นักท่องเที่ยวที่มาเยือนพื้นที่เหล่านี้ใช้วิธีชำระเงินแบบไร้สัมผัสถึงร้อยละ 80 ของธุรกรรมทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 9 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 50 ในปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมวดที่พัก ร้านอาหาร และร้านค้าปลีก ที่มีอัตราการใช้จ่ายเกินร้อยละ 80-90 แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การทำธุรกรรมโดยใช้สมาร์ทโฟนแทนบัตรยังเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยร้อยละ 50 ของธุรกรรมแบบไร้สัมผัสในปี 2025 มาจากมือถือ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 30 ในปีก่อนหน้านี้ และเกือบสองเท่าจากเมื่อสองปีก่อน ดังแสดงในภาพที่ 10

ภาพที่ 9 การเพิ่มขึ้นของธุรกรรมแบบไร้สัมผัส



ภาพที่ 10 การเพิ่มขึ้นของธุรกรรมแบบไร้สัมผัสผ่านสมาร์ทโฟน



¹⁷ Visa. (2025). Ski's up: How contactless payments accelerated the tourism boost to Japan in the ski season. สืบค้นจาก https://www.visa.com/en_US/about-visa/newsroom/press-release.ski-s-up-contactless-payments-accelerated-the-tourism-boost-japan-ski-season.html

แนวโน้มนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะนักท่องเที่ยวจากประเทศพัฒนาแล้วเท่านั้น นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงประเทศไทย ก็มีการใช้จ่ายผ่านระบบไร้สัมผัสเพิ่มขึ้นตามลำดับ ในประเทศไทยเอง การชำระเงินแบบไร้สัมผัสเริ่มได้รับความนิยมเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในรูปแบบของอินเทอร์เน็ตแบงกิ้ง และโมบายแบงกิ้ง ประชาชนไทยหันมาใช้สมาร์ตโฟนในการทำธุรกรรมมากขึ้น ทั้งในร้านค้า บริการออนไลน์ รวมถึงการโอนเงินและชำระบิลผ่านแอปพลิเคชันธนาคารต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่นิยมใช้วิธีการนี้เมื่อต้องเดินทางมาไทย

การเติบโตของการชำระเงินแบบไร้สัมผัสไม่เพียงสะท้อนถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังสร้างโอกาสใหม่ให้แก่ภาคธุรกิจ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ การรับชำระเงินด้วยวิธีนี้ช่วยลดต้นทุนในการจัดการเงินสด เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้หลากหลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นชาวไทยหรือต่างชาติ ยิ่งไปกว่านั้น ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMBs) ก็สามารถใช้ประโยชน์จากระบบนี้ในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มยอดขายได้อีกด้วย โดยเฉพาะในช่วงเทศกาลหรือฤดูท่องเที่ยวที่มีผู้ใช้บริการจำนวนมาก

อีกหนึ่งความคืบหน้าที่สำคัญของประเทศไทยคือ การนำเทคโนโลยี NFC มาใช้ในระบบขนส่งสาธารณะ ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารที่ต้องการจ่ายค่าโดยสารอย่างรวดเร็วและปลอดภัย ปัจจุบันผู้โดยสารสามารถใช้บัตรอิเล็กทรอนิกส์ที่รองรับ NFC ในการชำระค่าโดยสารได้ในหลายระบบ เช่น รถไฟฟ้า BTS, รถโดยสารประจำทางของ ขสมก., เรือโดยสารไฟฟ้า MINE Smart Ferry และทางด่วนของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย การเปลี่ยนผ่านนี้เป็นอีกก้าวสำคัญสู่การเป็นสังคมไร้เงินสดของไทยในอนาคต

การเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไม่ได้เป็นเพียงแค่ทางเลือก แต่เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน เทคโนโลยีอย่าง AI, Agentic AI, Ambient Invisible Intelligence, Spatial Computing, Polyfunctional Robots และ Contactless Payments ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการให้บริการ แต่ยังช่วยยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวให้มีความเป็นส่วนตัว สะดวก และยั่งยืนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นเข้าถึงตลาดได้ง่ายขึ้นผ่านการใช้ข้อมูลเชิงลึกและการตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะกลุ่มได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ เทคโนโลยีดังกล่าวยังช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ททท. สามารถเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถติดตามเก็บ และประมวลผลข้อมูลแบบเรียลไทม์ซึ่งมีความแม่นยำสูง ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว และการตอบสนองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างทันท่วงที ดังนั้น การส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมเข้าใจและพร้อมปรับตัวกับเทคโนโลยีเหล่านี้ จึงเป็นกุญแจสำคัญสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวไทยในอนาคตอย่างยั่งยืนและมีคุณภาพ

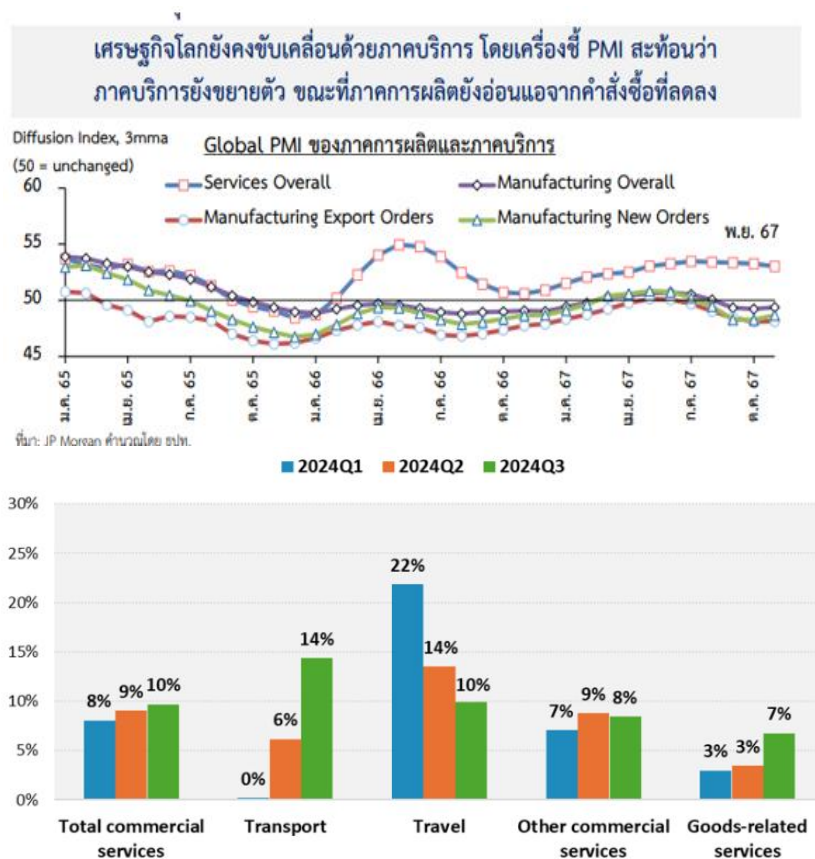
2.1.3 ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

1) เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว โดยภาคบริการเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก¹⁸

การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกที่ขับเคลื่อนโดยภาคบริการ เป็นสัญญาณบวกต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะในช่วงปี 2566 ถึงต้นปี 2567 ที่เศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่อง สะท้อนผ่านดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (PMI) ภาคบริการที่อยู่เหนือระดับ 50 อย่างสม่ำเสมอ ขณะที่ภาคการผลิตยังคงหดตัว โดย PMI ในหมวด Manufacturing Overall, Export Orders และ New Orders ต่ำกว่าระดับ 50 อย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงบทบาทที่เด่นชัดของภาคบริการในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกแทนภาคการผลิต

เมื่อพิจารณาลงลึกในภาคบริการ พบว่า "บริการด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว" มีการเติบโตอย่างโดดเด่น โดยข้อมูลจากกราฟของ WTO และสถิติ Global Services PMI แสดงให้เห็นว่าหมวด Travel Services¹⁹ มีการขยายตัวถึง 22% ในไตรมาส 3 ของปี 2024 สูงกว่าหมวดบริการอื่น ๆ อย่างชัดเจน จึงถือเป็นสัญญาณเชิงบวกสำหรับการท่องเที่ยวของไทย

ภาพที่ 11 สถานการณ์เศรษฐกิจโลก



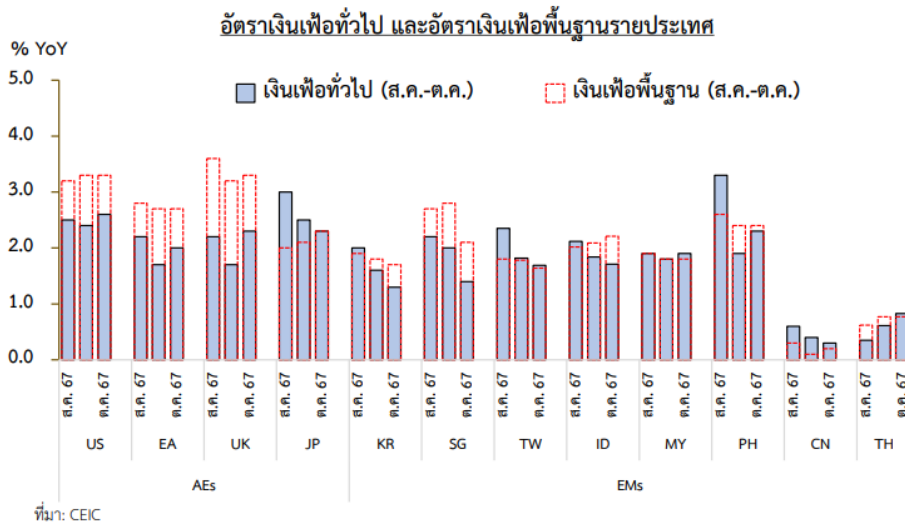
¹⁸ Bank of Thailand. รายงานนโยบายการเงิน ไตรมาสที่ 4 ปี 2567. https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/th/our-roles/monetary-policy/mpc-publication/monetary-policy-report/MPR_2567_Q4.pdf

¹⁹ World Trade Organization. Services trade growth hits new highs. https://www.wto.org/english/news_e/news25_e/stat_03feb25_e.htm

2) แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อและการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการเงินโลก

อัตราเงินเฟ้อทั่วไปของประเทศส่วนใหญ่มีทิศทางลดลง แต่อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานในหลายประเทศยังทรงตัว โดยคาดว่าธนาคารกลางสหรัฐฯ ยุโรป และประเทศในภูมิภาคเอเชีย จะยังอยู่ในวัฏจักรดอกเบี้ยขาลง ในปี 2568 อัตราเงินเฟ้อทั่วไปในหลายประเทศมีทิศทางลดลง อย่างไรก็ตาม อัตราเงินเฟ้อพื้นฐานยังคงทรงตัวอยู่ในระดับสูง

ภาพที่ 12 เงินเฟ้อ และ ดอกเบี้ย



การคาดการณ์อัตราดอกเบี้ยนโยบายของ Fed ในปี 2567-2568			
ร้อยละต่อปี ณ สิ้นปี	2566*	2567*	2568
ข้อสมมติ Fed Funds Rate	5.25 – 5.50	4.25 – 4.50	3.75 – 4.00 (3.25 – 3.50)

จากข้อมูลด้านปริมาณเงินในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงพฤศจิกายน 2024 พบว่าการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงตุลาคมถึงพฤศจิกายนที่ปริมาณเงินเพิ่มขึ้นถึง 0.95%²⁰ ซึ่งถือเป็นระดับสูงสุดในรอบ 9 เดือน สถานการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงการขยายตัวของ Money Supply (ปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ) อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ อัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางหลายประเทศปรับลดลง ตามกลไกของตลาดการเงิน

สอดคล้องกับทฤษฎีอัตราดอกเบี้ยและปริมาณเงิน (Interest Rate and Money Supply Theory) ของเศรษฐศาสตร์มหภาค เมื่อปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น จะทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนในตลาดมากขึ้น ส่งผลให้ อุปทานของเงินเพิ่มสูงกว่าอุปสงค์ ซึ่งเป็นแรงกดดันให้ อัตราดอกเบี้ยปรับลดลง ตามกลไกตลาด

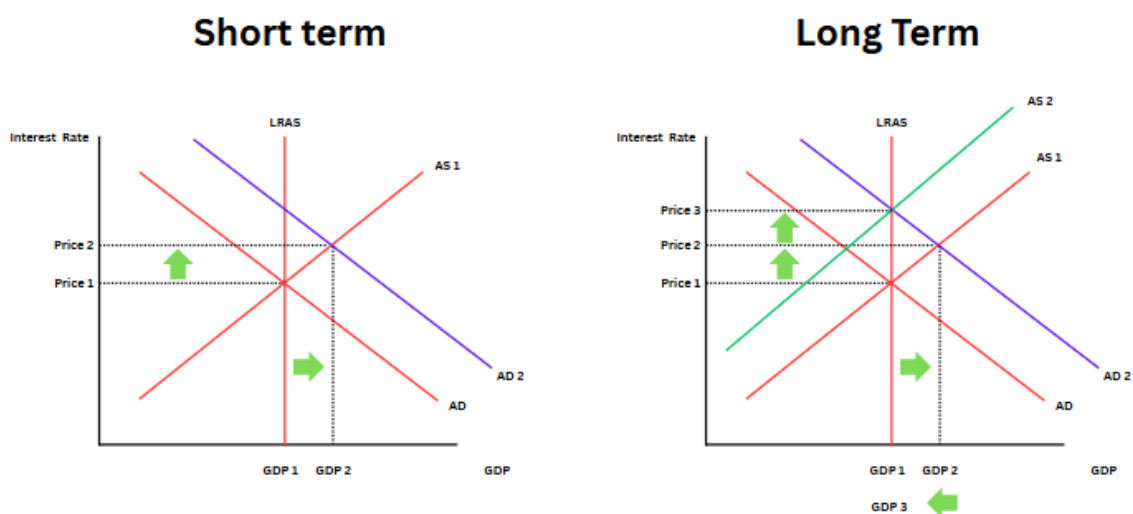
²⁰ Mises Institute. Money supply growth accelerates and hits a 27-month high. <https://mises.org/mises-wire/money-supply-growth-accelerates-and-hits-27-month-high#:~:text=That%20is%2C%20many%20bond%20investors,with%20the%20Fed's%20apparent%20approval.>

ทั้งนี้ การลดลงของอัตราดอกเบี้ยจะช่วยลดต้นทุนทางการเงินของทั้งภาคธุรกิจและภาคครัวเรือนโดยตรง ทำให้เกิดแรงจูงใจในการลงทุนและการใช้จ่ายมากขึ้น นำไปสู่การกระตุ้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวม

จากการวิเคราะห์เงินเฟ้อระยะสั้น หลังจากการลดอัตราดอกเบี้ยทั่วโลก ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขยายตัวของปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจ ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินของทั้งภาคธุรกิจและภาคครัวเรือนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ภาคธุรกิจจึงมีแรงจูงใจในการขยายการลงทุน เช่น การเพิ่มกำลังการผลิตหรือการจ้างงานเพิ่มเติม ในขณะที่ผู้บริโภคมีแนวโน้มกู้ยืมเพื่อใช้จ่ายในสินค้าคงทน เช่น บ้านหรือรถยนต์มากขึ้น ส่งผลให้อุปสงค์รวม (Aggregate Demand: AD) ของเศรษฐกิจขยับไปทางขวา ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของ GDP ที่แท้จริง และการฟื้นตัวของกิจกรรมทางเศรษฐกิจโดยรวม อย่างไรก็ตาม การขยายตัวที่รวดเร็วของอุปสงค์ในระยะสั้น อาจก่อให้เกิดแรงกดดันด้านราคาสินค้าและบริการ โดยเฉพาะในกรณีที่ฝั่งอุปทานยังไม่สามารถปรับตัวทัน เป็นผลให้เกิดภาวะ "เงินเฟ้อฝั่งอุปสงค์" (Demand-pull inflation)

จากการวิเคราะห์เงินเฟ้อระยะยาว เมื่อระดับราคาสินค้าและบริการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะกระตุ้นให้ผู้ผลิตเพิ่มการผลิตเพื่อตอบสนองต่อราคาที่ทำให้ผลตอบแทนสูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความต้องการใช้แรงงานและวัตถุดิบในระบบเพิ่มขึ้นตามมา ซึ่งทำให้ ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะด้านค่าจ้างและราคาสินค้านำเข้า เมื่อแรงกดดันด้านต้นทุนสะสมมากขึ้น จะส่งผลให้ เส้นอุปทานรวม (Aggregate Supply: AS) ขยับไปทางซ้าย เพื่อสะท้อนต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้นทั่วทั้งระบบ ผลที่ตามมาคือ ระดับราคาทั่วไปของระบบเศรษฐกิจจะยังคงอยู่ในระดับสูง หรือมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นอีก แม้ว่า GDP ที่แท้จริงจะกลับเข้าสู่ระดับศักยภาพเดิมตามกลไกสมดุลในระยะยาว ดังนั้น ในระยะยาว ภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องระมัดระวังต่อ ความเสี่ยงด้านเงินเฟ้อ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและต้นทุนของภาคธุรกิจโดยรวม

ภาพที่ 13 AD-AS Model

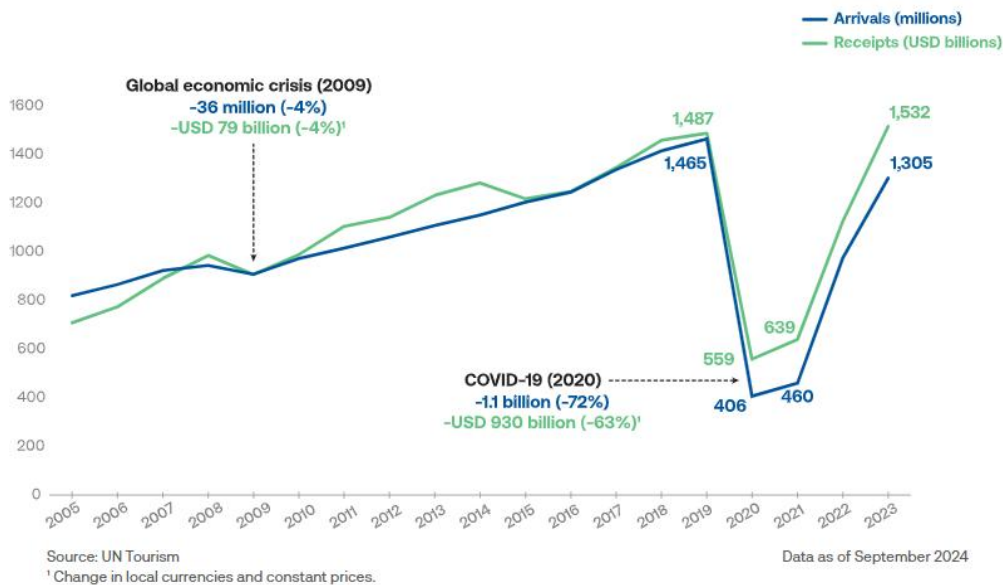


3) สถานการณ์เศรษฐกิจการท่องเที่ยวโลกหลังโควิด²¹

ในปี 2024 การท่องเที่ยวระหว่างประเทศฟื้นตัวเกือบเต็มที่ถึง 99% ของระดับก่อนโควิด-19 โดยมีนักท่องเที่ยว 1.4 พันล้านคน เพิ่มขึ้น 11% จากปี 2023 โดยเฉพาะภูมิภาคตะวันออกกลาง แอฟริกา และยุโรปที่มีนักท่องเที่ยวเกินกว่าปี 2019 ขณะที่เอเชียและแปซิฟิกยังอยู่ที่ 87% ของระดับก่อนโควิดแต่มีแนวโน้มฟื้นตัวรวดเร็ว รายได้จากการท่องเที่ยวทั่วโลกแตะระดับ 1.9 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ สูงกว่าปี 2019 ถึง 3% ในแง่มูลค่าจริง โดยหลายประเทศ เช่น ซาอุดีอาระเบีย แอลเบเนีย และเอลซัลวาดอร์ มีการเติบโตของรายได้จากนักท่องเที่ยวอย่างโดดเด่น

แนวโน้มปี 2025 คาดว่าการท่องเที่ยวจะเติบโตต่ออีก 3-5% หากเศรษฐกิจโลกมีเสถียรภาพเงินเฟ้อลดลง และไม่มีวิกฤตภูมิรัฐศาสตร์เพิ่มเติม ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าความท้าทายหลักในปี 2025 คือ ค่าขนส่งและที่พักที่ยังสูง ความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ และผลกระทบจากสภาพอากาศ ซึ่งจำเป็นต้องเร่งสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตกับความยั่งยืน โดยนักท่องเที่ยวยังมองหาความคุ้มค่าและประสบการณ์จากแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่ยังไม่เป็นที่รู้จักมากนัก

ภาพที่ 14 เศรษฐกิจการท่องเที่ยวโลกหลังโควิด



4) การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนการเดินทางระหว่างประเทศตามภูมิภาค

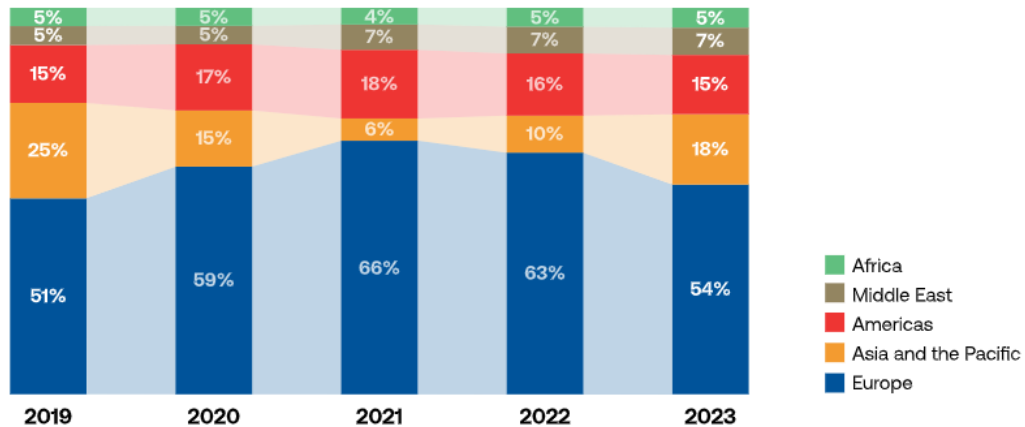
ภาพที่ 15 แสดงสัดส่วนของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศตามภูมิภาคต่าง ๆ ของโลกในช่วงปี 2019–2023 โดยพบว่า ยุโรป ครองส่วนแบ่งสูงสุดตลอดช่วงเวลา แม้จะลดลงจาก 66% ในปี 2021 เหลือ 54% ในปี 2023 ขณะที่ เอเชียและแปซิฟิก มีสัดส่วนลดลงมากในช่วงโควิดจาก 25% ในปี 2019 เหลือเพียง

²¹ UN Tourism. International tourist arrivals and tourism receipts. https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/Barom_PPT_Jan_2025.pdf?VersionId=y_YdR.m6Zbla2gvfifN4ACfn_pVnKh_

6% ในปี 2021 และเริ่มฟื้นขึ้นมาเป็น 18% ในปี 2023 สะท้อนถึงการกลับมาของการเดินทางในภูมิภาคนี้ ส่วน อเมริกา และ ตะวันออกกลาง มีสัดส่วนค่อนข้างคงที่ โดยตะวันออกกลางเพิ่มขึ้นเล็กน้อยในปี 2566-2567 (7%) และ แอฟริกา คงที่ที่ 5% ตลอดช่วงเวลา ข้อมูลนี้สะท้อนถึงความไม่สมดุลของการฟื้นตัวในแต่ละภูมิภาค โดยยุโรปกลับมาเร็วกว่า ขณะที่เอเชียและแปซิฟิกเพิ่งเริ่มฟื้นตัวในปี 2023

ภาพที่ 15 สัดส่วนการเดินทางระหว่างประเทศตามภูมิภาค

Figure 5: International tourist arrivals (share of world, %)



Source: UN Tourism

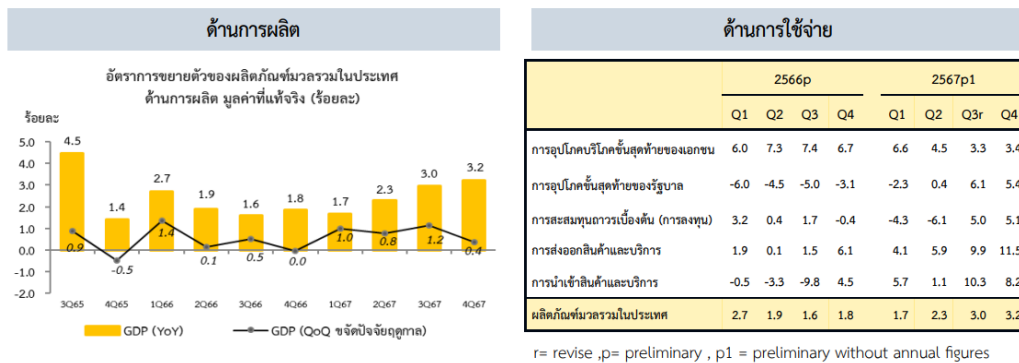
Data as of September 2024

5) สถานการณ์เศรษฐกิจไทย

เศรษฐกิจไทยกำลังฟื้นตัวต่อเนื่อง แต่ยังมีลักษณะการฟื้นตัวที่ไม่ทั่วถึง โดยในไตรมาส 4/2567 เศรษฐกิจไทยขยายตัวร้อยละ 3.2 เติบโตจากร้อยละ 3.0 ในไตรมาสก่อนหน้า ส่งผลให้ทั้งปี 2567 เติบโตที่ร้อยละ 2.5 ²²สูงขึ้นจากร้อยละ 2.0 ในปี 2566 ปัจจัยหลักมาจากการขยายตัวของภาคเกษตร และการเร่งตัวของภาคนอกเกษตรโดยเฉพาะกลุ่มบริการ อย่างไรก็ตาม กลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตกลับชะลอตัวลง และการอุปโภคขั้นสุดท้ายของภาครัฐยังชะลออยู่ ขณะที่ภาคเอกชนยังคงเป็นกลุ่มขับเคลื่อนหลักผ่านการบริโภคและการลงทุนที่ขยายตัวต่อเนื่อง สะท้อนให้เห็นว่า แม้เศรษฐกิจโดยรวมมีแนวโน้มดีขึ้น แต่การฟื้นตัวยังพึ่งพาเพียงบางภาคส่วน และรายได้ในระดับครัวเรือนโดยเฉพาะกลุ่มเกษตรกรและแรงงานนอกระบบยังไม่ได้ได้รับประโยชน์อย่างทั่วถึง

²² ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ ไตรมาสที่ 4/2567. https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=5176&filename=QGDP_report

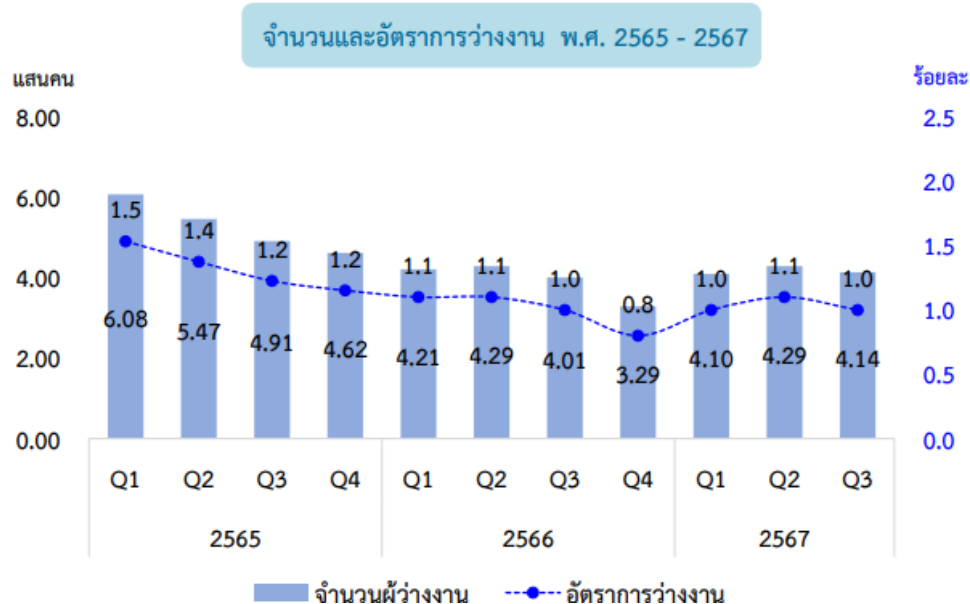
ภาพที่ 16 สถานการณ์เศรษฐกิจไทย



6) การฟื้นตัวของตลาดแรงงาน²³

ตลาดแรงงานไทยฟื้นตัวต่อเนื่อง และมีแนวโน้มกลับเข้าสู่ภาวะปกติก่อนช่วงโควิด-19 แต่ยังคงต้องระวังความผันผวนในบางช่วงไตรมาส อัตราการว่างงานของไทยลดลงต่อเนื่องจาก 1.5% ในไตรมาส 1/2565 เหลือเพียง 0.8% ในไตรมาส 3/2567 ซึ่งเป็นระดับต่ำสุดในรอบหลายปี สะท้อนถึงการปรับตัวที่ดีของตลาดแรงงานตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2566 ถึงต้นปี 2567 มีการปรับเพิ่มของอัตราการว่างงานเล็กน้อยขึ้นมาอยู่ที่ 1.0-1.1% ก่อนจะลดลงอีกครั้งในไตรมาส 3 ของปีเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงความผันผวนเชิงฤดูกาลและผลกระทบจากปัจจัยเฉพาะหน้า แม้ภาพรวมการจ้างงานจะกลับมาใกล้เคียงภาวะปกติก่อนวิกฤตแล้วก็ตาม ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับการติดตามคุณภาพการจ้างงาน และเสริมสร้างความสามารถในการรองรับความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานในระยะต่อไป

ภาพที่ 17 จำนวนและอัตราการว่างงาน



²³ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. สํารวจภาวะการทำงานของประชากร.

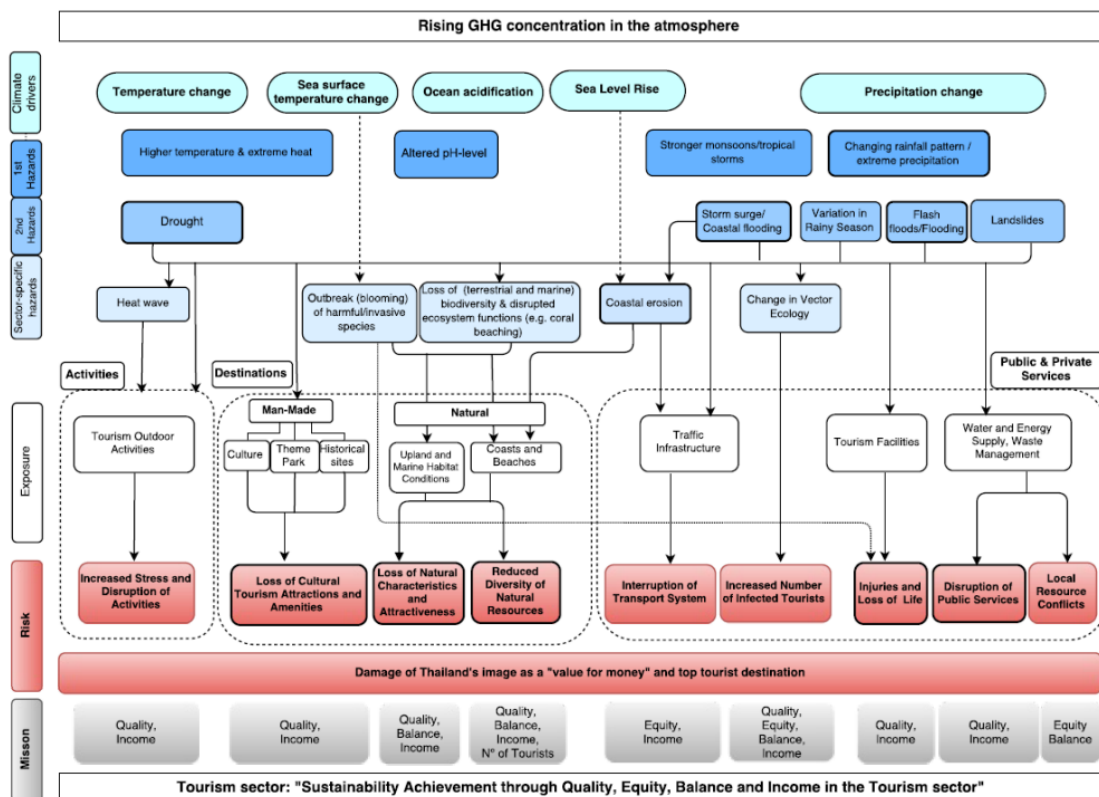
https://www.nso.go.th/nsoweb/storage/survey_detail/2024/20241106082104_94527.pdf

2.1.4 ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศได้กลายเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบในหลากหลายมิติ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อภาคการท่องเที่ยวในระดับพื้นที่และระดับระบบ ภัยคุกคามทางภูมิอากาศ เช่น ภัยแล้ง การเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตกของฝน น้ำท่วมฉับพลัน รวมถึงระดับน้ำทะเลที่สูงขึ้นและคลื่นซัดฝั่ง ไม่เพียงแต่กระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยวเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อความสามารถในการเข้าถึงและการเดินทางของนักท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุขโลก และสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ท่องเที่ยวอย่างรอบด้าน

ในเชิงระบบ ห่วงโซ่ผลกระทบ (impact chain) ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศแสดงให้เห็นถึงความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ตัวอย่างเช่น การลดลงของปริมาณน้ำอุปโภคบริโภคซึ่งจำเป็นต่อกิจกรรมการท่องเที่ยวโดยเฉพาะในพื้นที่ที่ต้องพึ่งพาทรัพยากรน้ำอย่างเข้มข้น ความเสื่อมโทรมของความหลากหลายทางชีวภาพและสุนทรียภาพของพื้นที่ท่องเที่ยว ส่งผลต่อความน่าดึงดูดใจและประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว อีกทั้งยังมีผลต่อห่วงโซ่อุปทานของสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น ภาคเกษตรกรรมและอาหารที่จัดไว้รองรับนักท่องเที่ยว ซึ่งล้วนเชื่อมโยงกับต้นทุนการดำเนินงานและความยั่งยืนของระบบการท่องเที่ยวโดยรวม ดังแสดงในภาพที่ 18

ภาพที่ 18 ห่วงโซ่ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการท่องเที่ยว



ภาพที่ 18 แสดงห่วงโซ่ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อภาคการท่องเที่ยวของไทยอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากปัจจัยขับเคลื่อนทางภูมิอากาศ (climatic drivers) เช่น ความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจกในชั้นบรรยากาศที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นต้นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับของอุณหภูมิ พื้นผิวทะเล ค่าความเป็นกรด-ด่างของน้ำทะเล ระดับน้ำทะเล และรูปแบบของปริมาณน้ำฝน สิ่งเหล่านี้ถือเป็นภัยพิบัติทางภูมิอากาศขั้นปฐม (1st-level hazards) ที่ก่อให้เกิดผลกระทบขั้นทุติยภูมิ (2nd-level hazards) เช่น คลื่นความร้อน ภัยแล้ง การกัดเซาะชายฝั่ง น้ำท่วมฉับพลัน และดินถล่ม โดยภัยเหล่านี้มีผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อภาคการท่องเที่ยวในหลายมิติ ได้แก่

กิจกรรมการท่องเที่ยว – โดยเฉพาะกิจกรรมกลางแจ้ง ต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากคลื่นความร้อนหรือสภาพอากาศที่ไม่เอื้อต่อการเดินทาง ซึ่งไม่เพียงลดคุณภาพประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว แต่ยังเพิ่มต้นทุนในการปรับตัวของผู้ให้บริการ

แหล่งท่องเที่ยว – ทั้งที่มนุษย์สร้างและที่เกิดตามธรรมชาติ ล้วนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของระบบนิเวศ การกัดเซาะชายฝั่ง และการลดลงของความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งอาจทำให้แหล่งท่องเที่ยวสูญเสียความน่าสนใจ และความสามารถในการดึงดูดนักท่องเที่ยว

โครงสร้างพื้นฐานและระบบคมนาคม – การกัดเซาะชายฝั่ง น้ำท่วม และดินถล่มสามารถส่งผลกระทบต่อระบบขนส่ง ถนน และโครงสร้างพื้นฐานหลัก ซึ่งอาจนำไปสู่การหยุดชะงักของระบบโลจิสติกส์ ส่งผลกระทบต่อการเดินทางและความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว

สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการสาธารณะ – เช่น ระบบน้ำ พลังงาน และการจัดการขยะ อาจเผชิญกับข้อจำกัดในการรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่เกิดภัยพิบัติซ้ำซ้อนหรือขาดแคลนทรัพยากรอย่างรุนแรง

สุขภาพและความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว – อุณหภูมิที่สูงขึ้นและการเปลี่ยนแปลงทางระบบนิเวศส่งผลกระทบต่อรูปแบบของโรคเขตร้อนหรือโรคอุบัติใหม่ ทำให้นักท่องเที่ยวเสี่ยงต่อการเจ็บป่วยมากขึ้น ในขณะที่ระบบสาธารณสุขในพื้นที่ท่องเที่ยวอาจยังไม่สามารถปรับตัวได้ทัน

ผลกระทบทั้งหมดนี้เชื่อมโยงสู่ความเสี่ยงในระดับนโยบาย ได้แก่ การลดลงของรายได้จากการท่องเที่ยว ความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของประเทศในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่คุ้มค่า (value for money) และการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก

1) สถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลก

รายงานสิ่งแวดล้อมระดับโลกฉบับที่ 6 (GEO-6) จัดทำโดยโครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติ (UNEP) ได้นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์สถานการณ์สิ่งแวดล้อมทั่วโลกอย่างรอบด้าน โดยเชื่อมโยงระหว่างมิติด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม รายงานฉบับนี้ระบุถึงสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในระดับโลก ซึ่งสามารถสรุปประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับท่องเที่ยวได้ดังนี้

ด้านสภาพภูมิอากาศ - ความเข้มข้นของก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และก๊าซเรือนกระจกชนิดอื่น ๆ ยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลเพื่อตอบสนองความต้องการด้านพลังงานที่เพิ่มขึ้น

ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและระดับน้ำทะเลในระยะเวลาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศมีความหลากหลายและทวีความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคลื่นความร้อนและพายุที่เกิดขึ้นและรุนแรงขึ้น การแพร่กระจายของพาหะนำโรคที่ขยายวงกว้าง มลพิษทางอากาศที่ทวีความรุนแรง ปัญหาการขาดแคลนน้ำ รวมถึงผลผลิตทางการเกษตรที่ลดลงและความผันผวนของราคาอาหาร

ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ - ความหลากหลายทางชีวภาพของโลกกำลังเผชิญวิกฤตอย่างรุนแรง โดยมีหลักฐานชัดเจนถึงการลดลงอย่างต่อเนื่องของความหลากหลายทางพันธุกรรมและชนิดพันธุ์ ตลอดจนการเสื่อมโทรมของระบบนิเวศทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก หากแรงกดดันจากกิจกรรมของมนุษย์ยังคงดำเนินต่อไปโดยไม่มีการควบคุม โลกอาจเข้าสู่เหตุการณ์การสูญพันธุ์ครั้งใหญ่ครั้งที่หก ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อสุขภาพมนุษย์ ความเป็นธรรมทางสังคม และความมั่นคงของระบบนิเวศในอนาคต

แรงกดดันหลักที่ทำให้ความหลากหลายทางชีวภาพลดลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดิน การใช้ทรัพยากรเกินขนาด การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมลพิษ อันเกิดจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจของมนุษย์ ซึ่งหนึ่งในนั้นคือการท่องเที่ยว

ด้านทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง - ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา แรงกดดันจากมนุษย์ที่มีต่อสุขภาพของมหาสมุทรเพิ่มสูงขึ้นตามการเติบโตของประชากรโลกและการใช้ทรัพยากรมหาสมุทรที่ขยายตัว โดยความเครียดหลายรูปแบบก่อให้เกิดผลกระทบต่อระบบนิเวศทางทะเลและลดคุณค่าประโยชน์ที่ธรรมชาติมอบให้แก่มนุษย์ ปัญหาหลักที่ได้รับการเน้นในรายงาน GEO-6 ได้แก่ การฟอกขาวของแนวปะการัง ขยะทะเล และความท้าทายในการทำให้การประมงทั่วโลกยั่งยืน โดยเฉพาะแนวปะการังในเขตร้อนซึ่งผ่านจุดวิกฤตแล้ว เนื่องจากการฟอกขาวอย่างต่อเนื่องจากอุณหภูมิน้ำทะเลที่สูงขึ้นซึ่งเกิดจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกปะการังจำนวนมากเสียชีวิตและมีแนวโน้มฟื้นตัวต่ำ แม้ในช่วงเวลาที่ยาวนานหลายทศวรรษ

อีกหนึ่งปัญหาเร่งด่วนคือขยะทะเล โดยมีขยะพลาสติกราว 8 ล้านตันถูกปล่อยลงทะเลในแต่ละปี และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึง 100-250 ล้านตันภายในปี 2025 หากไม่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ พลาสติกเหล่านี้ถูกพบในสัตว์ทะเลหลายชนิด รวมถึงปลาและหอยที่มนุษย์บริโภค ซึ่งแม้ว่าความเสี่ยงต่อสุขภาพมนุษย์จากการบริโภคอาหารทะเลปนเปื้อนยังไม่ชัดเจน แต่มีหลักฐานชัดเจนว่าขยะทะเลทำให้สิ่งมีชีวิตทะเลบาดเจ็บหรือตายจากการพันหรือกลืนกินพลาสติก และยังสามารถพาเชื้อโรคหรือสิ่งมีชีวิตต่างถิ่นแพร่กระจายได้ ต้นทุนทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของขยะทะเลยังคงเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในรูปของค่าใช้จ่ายในการทำมาสะอาด การสูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยว

2) สถานการณ์สิ่งแวดล้อมไทย

Manopimoke et al. (2022) ได้ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ผิดปกติ (climate Shocks) ต่อเศรษฐกิจไทย โดยพบผลกระทบเชิงลบต่อภาคการท่องเที่ยวอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งตอกย้ำว่า ประเทศไทยมีความเปราะบางต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากการเติบโตของ

เศรษฐกิจไทย รวมถึงการจ้างงานในประเทศพึ่งพาการขับเคลื่อนโดยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก²⁴ ดังนั้น การทำความเข้าใจในสถานการณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมไทย จึงเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางการท่องเที่ยวซึ่งพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมสูง โดยกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย มีรายละเอียดสำคัญดังนี้

การเปลี่ยนแปลงของอุณหภูมิ - ในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยมีอุณหภูมิเฉลี่ยทั้งปีอยู่ที่ 27.4 องศาเซลเซียส ซึ่งถือว่าใกล้เคียงกับค่าปกติ (ช่วงอ้างอิงปี พ.ศ. 2534–2563) ที่อยู่ในระดับเดียวกัน โดยเฉพาะในหลายเดือนอุณหภูมิเฉลี่ยรายเดือนสูงกว่าค่าปกติ ยกเว้นในเดือนกุมภาพันธ์ เมษายน พฤษภาคม และตุลาคม ซึ่งต่ำกว่าค่าปกติเล็กน้อยระหว่าง -0.3 ถึง -0.9 องศาเซลเซียส อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาแนวโน้มระยะยาวในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2556–2565) พบว่าอุณหภูมิเฉลี่ยต่อปีมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อยจากค่าปกติ แม้จะมีความผันผวนบางช่วงตามฤดูกาลและสภาพภูมิอากาศโลกที่เปลี่ยนแปลง

ภาพที่ 19 อุณหภูมิเฉลี่ยทั้งปีของประเทศไทย พ.ศ. 2556 - 2565 ที่ต่างจากค่าปกติ



ที่มา : รายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2566

การเปลี่ยนแปลงปริมาณฝนเฉลี่ย - ทุกภูมิภาคของประเทศไทยมีปริมาณฝนรายปีสูงกว่าค่าปกติ และในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ปริมาณฝนของไทยมีความแปรปรวนสูง เช่น ปี 2557–2558 ฝนต่ำกว่าค่าปกติ ทำให้เกิดภัยแล้งรุนแรง โดยเฉพาะปี 2558 ที่ต่ำกว่าค่าปกติถึงร้อยละ 11 อันเนื่องมาจากปรากฏการณ์เอลนีโญ ต่อมาในปี 2560 กลับมีฝนตกมากที่สุดในประวัติศาสตร์ สูงกว่าค่าปกติถึงร้อยละ 27 ส่วนปี 2562–2563 ฝนลดลงต่ำกว่าค่าปกติอีกครั้ง ก่อนจะเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปี 2564 และสูงมากในปี 2565 จากอิทธิพลของลานีญาในระดับอ่อนถึงปานกลาง.

ก๊าซเรือนกระจก - ในรายงานแห่งชาติครั้งที่ 4 (NC4) และรายงานความก้าวหน้ารายสองปี ฉบับที่ 4 (BUR4) ระบุว่า ในปี พ.ศ. 2565 การปล่อยก๊าซ CO₂ จากภาคพลังงานรวมอยู่ที่ 247.7 ล้านตัน เพิ่มขึ้น 1.5% จากปี 2564 โดยแม้ภาคอุตสาหกรรมและการผลิตไฟฟ้าจะลดการปล่อยลง แต่ภาคขนส่งและเศรษฐกิจอื่น ๆ กลับมีการปล่อยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการเดินทางท่องเที่ยวมีส่วนสำคัญต่อการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในประเทศ

²⁴ Manopimoke, P., Suwanik, S., & Jirophat, C. (2022). วิถีภูมิอากาศกับเศรษฐกิจไทย (aBRIDGEd No. 19/2022). Puey Ungphakorn Institute for Economic Research.

ภัยพิบัติทางธรรมชาติ - ในช่วงเดือนตุลาคม 2564 ถึงมกราคม 2566 ประเทศไทยประสบกับเหตุการณ์ภัยพิบัติทางธรรมชาติรวมทั้งสิ้น 164 ครั้ง ครอบคลุมพื้นที่ใน 31 จังหวัด โดยเหตุการณ์ส่วนใหญ่เป็นดินถล่มจำนวน 143 ครั้ง กระจายอยู่ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก ภาคกลาง และภาคใต้ นอกจากนี้ยังพบรอยแยกดิน 3 ครั้งในจังหวัดอุดรธานี หลุมยุบ 4 ครั้งในเชียงราย ตาก และสุราษฎร์ธานี และแผ่นดินไหว 14 ครั้งในเชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน อุดรธานี ตาก และลำปาง

ด้านสถานการณ์อุทกภัยในปี 2565 พบว่าเกิดน้ำท่วมใน 75 จังหวัดและกรุงเทพมหานคร มีประชาชนได้รับผลกระทบมากกว่า 4 ล้านคน หรือราว 1.78 ล้านครัวเรือน มีผู้เสียชีวิต 79 รายและบาดเจ็บ 12 ราย

สำหรับวาทภัย มีผู้ประสบภัยกว่า 190,000 คนใน 76 จังหวัด มีผู้เสียชีวิต 24 ราย และบาดเจ็บ 50 ราย ส่วนเหตุการณ์ดินโคลนถล่มเกิดใน 35 จังหวัด มีผู้ประสบภัย 2,596 คน เสียชีวิต 3 ราย และบาดเจ็บ 7 ราย โดยรวมแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มความถี่และความรุนแรงของภัยธรรมชาติที่เป็นความเสี่ยงสำคัญต่อการบริหารจัดการการท่องเที่ยว

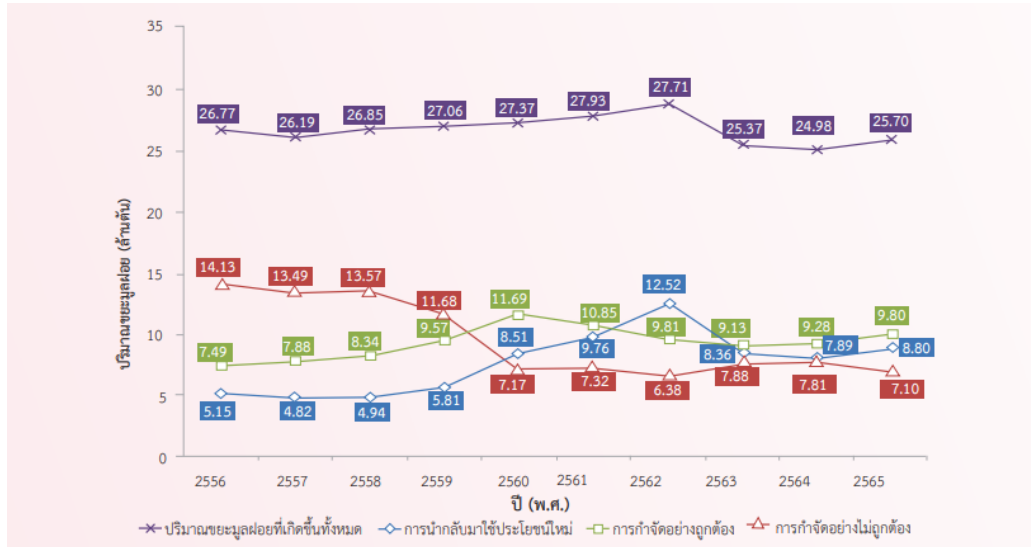
ขยะทะเล - ในปี พ.ศ. 2565 ขยะทะเลส่วนใหญ่มีต้นทางจากขยะมูลฝอยบนแผ่นดิน โดยใน 23 จังหวัดชายฝั่งทะเลพบว่าขยะมูลฝอยเกิดขึ้นรวม 11.58 ล้านตัน ซึ่งกำจัดได้ถูกต้องเพียง 51.67% นำกลับมาใช้ประโยชน์ได้ 26.64% และกำจัดไม่ถูกต้องถึง 21.69% หรือประมาณ 2.51 ล้านตัน โดยในจำนวนนี้ประมาณ 0.3 ล้านตันเป็นขยะพลาสติก ซึ่งมีโอกาสราว 10–15% ที่จะกลายเป็นขยะทะเล คิดเป็นประมาณ 30,000–45,000 ตัน ขยะเหล่านี้บางส่วนยังถูกพัดพาลงแม่น้ำ ลำคลอง และไหลสู่ทะเลโดยเฉพาะบริเวณปากแม่น้ำ ส่งผลต่อทัศนียภาพและภาพลักษณ์ของสถานที่ท่องเที่ยวท่องเที่ยวไทย

ในด้านการจัดเก็บขยะตกค้างบริเวณชายฝั่งทะเล ปี 2565 เก็บได้รวม 506 ตัน เพิ่มขึ้นจาก 444 ตัน ในปี 2564 ซึ่งประกอบด้วยขยะ 5.97 ล้านชิ้น โดยมากถึง 82% เป็นขยะพลาสติก เช่น ขวดเครื่องดื่มพลาสติก เศษโฟม ขยะพลาสติก และบรรจุภัณฑ์อาหาร ขยะจากกิจกรรมชายฝั่งและการพักผ่อนเป็นสาเหตุหลักของปริมาณขยะที่พบ (ร้อยละ 88.2) รองลงมาคือกิจกรรมประมงและการเดินเรือ (ร้อยละ 8.8)

ขยะมูลฝอย - ในปี พ.ศ. 2565 ประเทศไทยมีปริมาณขยะมูลฝอยทั่วประเทศอยู่ที่ 25.70 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 2.88 และมีอัตราการเกิดขยะอยู่ที่ 1.07 กิโลกรัมต่อคนต่อวัน โดยภาคกลางมีปริมาณขยะสูงสุด รองลงมาคือภาคตะวันออกเฉียงเหนือและกรุงเทพฯ ส่วนการจัดการขยะ พบว่า ขยะถูกกำจัดอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการเพียงร้อยละ 38 และมีการนำกลับมาใช้ประโยชน์ร้อยละ 34 ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการคัดแยกวัสดุรีไซเคิล แต่ยังมีขยะจำนวนมากถึงร้อยละ 28 ที่ถูกกำจัดไม่ถูกต้อง

สถานที่กำจัดขยะที่เปิดดำเนินงานมีจำนวน 2,074 แห่ง ลดลงจากปีที่ผ่านมา โดยมีเพียง 111 แห่งเท่านั้นที่ดำเนินการตามหลักวิชาการ ที่เหลือร้อยละ 95 ยังดำเนินการไม่ถูกต้อง เช่น การเทกองกลางแจ้งหรือเผาโดยไม่มีระบบควบคุมมลพิษ นอกจากนี้ยังพบว่า ขยะประเภทอาหารและพลาสติกเป็นองค์ประกอบหลักของขยะที่เข้าสู่สถานที่กำจัด สะท้อนถึงประสิทธิภาพการคัดแยกขยะที่ยังต่ำ และส่งผลให้สถานที่กำจัดขยะเต็มเร็วกว่าที่ควรจะเป็น สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดด้านศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยว

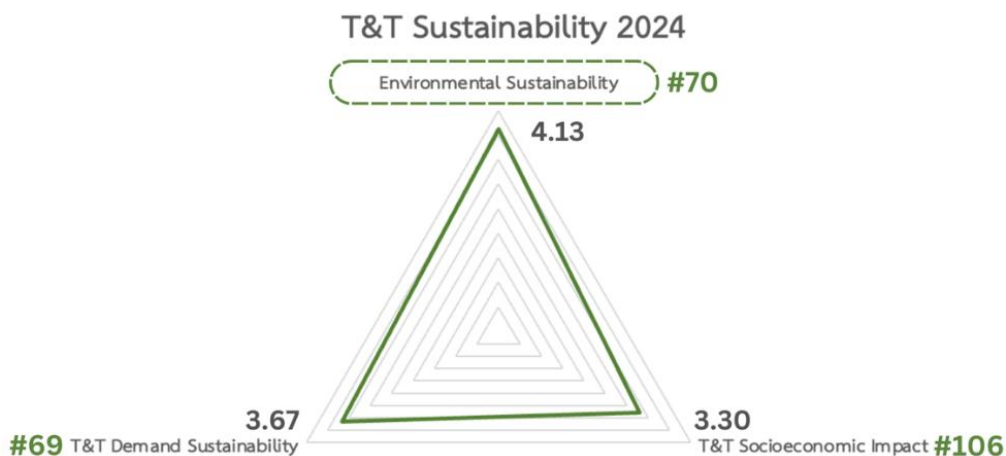
ภาพที่ 20 ปริมาณขยะมูลฝอยชุมชนที่เกิดขึ้น การนำกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ การกำจัดอย่างถูกต้อง และไม่ถูกต้อง พ.ศ. 2556 - 2565



ที่มา : รายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2566

นอกจากนี้ 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 21

ภาพที่ 21 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 21 ซึ่งทุกตัวชี้วัดดังกล่าวนี้อยู่ลำดับที่นำเป็นห่วงและสะท้อนถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยในปัจจุบัน

3) ความร่วมมือระหว่างประเทศเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติถือเป็นความท้าทายระดับโลกที่สำคัญ โดยได้รับการยอมรับจากประชาคมระหว่างประเทศว่าเป็นข้อกังวลร่วมกันของมนุษยชาติ ซึ่งเกิดจากการเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจก (GHGs) ในบรรยากาศ อันเป็นผลจากกิจกรรมของมนุษย์ การรับมือกับปัญหานี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างประเทศอย่างเป็นระบบ โดยมีกรอบการดำเนินงานหลักผ่าน อนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (UNFCCC) ซึ่งจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2535 และมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2537 เพื่อเป็นสนธิสัญญาสากลพื้นฐาน กำหนดวัตถุประสงค์สูงสุดในการควบคุมความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตรายต่อระบบภูมิอากาศจากการรบกวนของมนุษย์ โดยการควบคุมนี้จะต้องเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่เพียงพอให้ระบบนิเวศปรับตัวได้ตามธรรมชาติ ระบบการผลิตอาหารไม่ได้รับผลกระทบ และการพัฒนาเศรษฐกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน

ภายใต้กรอบของ UNFCCC ได้มีการจัดทำเครื่องมือทางกฎหมายที่สำคัญตามมาอีก 2 ฉบับ ได้แก่ พิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) ในปี พ.ศ. 2540 และ ความตกลงปารีส (Paris Agreement) ในปี พ.ศ. 2558 โดยทั้งสองฉบับนี้ได้กำหนดกรอบแนวทางและพันธกรณีที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของอนุสัญญาฯ

พิธีสารเกียวโต (Kyoto Protocol) - เป็นข้อตกลงระหว่างประเทศที่จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2540 ในการประชุม COP 3 ที่เมืองเกียวโต ประเทศญี่ปุ่น เพื่อแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศโดยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากประเทศพัฒนาแล้วเป็นหลัก โดยมีผลบังคับใช้ในปี พ.ศ. 2548 และกำหนดเป้าหมายการลดก๊าซในชวปี พ.ศ. 2551-2555 ข้อตกลงนี้ถือเป็นก้าวแรกของการร่วมมือระดับโลกด้านสิ่งแวดล้อม ประเทศที่เข้าร่วมต้องรายงานและติดตามปริมาณการปล่อยก๊าซของตนอย่างโปร่งใส แม้พิธีสารจะมีข้อจำกัด แต่ก็ยังเป็นพื้นฐานสำคัญของความตกลงปารีสในภายหลัง พิธีสารนี้แสดงถึงความพยายามร่วมกันในการรับมือกับปัญหาโลกร้อนอย่างมีระบบ

ความตกลงปารีส (Paris Agreement) - เป็นข้อตกลงระหว่างประเทศ ซึ่งได้รับการรับรองในการประชุม COP21 ที่กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส มีเป้าหมายสำคัญในการควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกให้ต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส และมุ่งมั่นที่จะจำกัดให้ไม่เกิน 1.5 องศาเซลเซียส โดยกำหนดให้แต่ละประเทศภาคีต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกของตนเอง หรือที่เรียกว่า Nationally Determined Contributions (NDCs) รวมถึงการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ควบคู่ไปกับการปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งประเทศพัฒนาแล้วมีพันธกรณีในการสนับสนุนทางการเงินและเทคโนโลยีแก่ประเทศกำลังพัฒนา ประเทศไทยได้ให้สัตยาบันความตกลงปารีส และได้ยกระดับเป้าหมาย NDC โดยตั้งเป้าลดก๊าซเรือนกระจกให้ได้ร้อยละ 40 ภายในปี 2030 (พ.ศ. 2573)

COP28 - การประชุม COP28 ที่จัดขึ้น ณ เมืองดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ถือเป็นหมุดหมายสำคัญของความตกลงปารีส เนื่องจากการจัดทำ การประเมินระดับโลก (Global Stocktake) เป็นครั้งแรก เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของประเทศสมาชิกในการดำเนินการตามเป้าหมายควบคุมอุณหภูมิไม่ให้เกิน 1.5 องศาเซลเซียสจากระดับก่อนยุคอุตสาหกรรม ผลการประเมินพบว่าทุกประเทศรวมถึงไทยยังดำเนินการไม่เพียงพอ หากไม่เร่งปรับแนวทาง โลกอาจร้อนเกินขีดจำกัดภายในไม่กี่ทศวรรษ ดังนั้น ที่ประชุมจึงผลักดันแผนเร่งด่วน เช่น การเพิ่มสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนให้เป็นสามเท่า ภายในปี 2030 (พ.ศ. 2573) และการยกระดับประสิทธิภาพพลังงานให้สูงขึ้น สองเท่า ในช่วงเวลาเดียวกัน อีกทั้งมีการระบุเป็นครั้งแรกในข้อตกลง COP ว่าทุกประเทศควรลดการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลอย่างเป็นระบบ²⁵

มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย

หลังจากประเทศไทยเข้าร่วมอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (UNFCCC) ในปี พ.ศ. 2537 และให้สัตยาบันพิธีสารเกียวโตในปี พ.ศ. 2545 ประเทศไทยได้แสดงความมุ่งมั่นในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2559 ประเทศไทยได้ให้สัตยาบันความตกลงปารีส (Paris Agreement) และได้กำหนดเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไว้ในแผนการดำเนินงานที่เรียกว่า Nationally Determined Contribution (NDC)

นอกจากนี้ ประเทศไทยยังได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวในการบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอน ภายในปี 2050 (พ.ศ. 2593) และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี 2065 (พ.ศ. 2608) ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำระยะยาว (Long-Term Low Greenhouse Gas Emission Development Strategy: LT-LEDS) ที่ได้ยื่นต่อ UNFCCC ในปี พ.ศ. 2565

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นประเด็นสำคัญที่ภาคการท่องเที่ยวไทยจะต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่รุนแรงขึ้น เช่น คลื่นความร้อน ฝนตกหนัก น้ำท่วม หรือภัยแล้ง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของฤดูกาลที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดึงดูดนักท่องเที่ยวของหลายพื้นที่ โดยเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวที่พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก เช่น ชายหาด น้ำตก ป่าไม้ หรือภูเขา หากไม่มีการปรับตัวอย่างเป็นระบบ ภาคการท่องเที่ยวของไทยจะเสี่ยงสูญเสียทั้งรายได้ โอกาสการจ้างงาน และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวในระยะยาว

หนึ่งในแนวทางคือ การลดการพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติ โดยการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวทางเลือกใหม่ เช่น แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือ Man-Made Destination ที่มีความสามารถรองรับได้ในทุกฤดูกาล และไม่ขึ้นอยู่กับสภาพภูมิอากาศโดยตรง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงจากการสูญเสียศักยภาพทางการท่องเที่ยวจากภัยธรรมชาติในอนาคต อีกแนวทางคือ การกระจายตัวของการเดินทาง เพื่อลดปัญหาการกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวในบางพื้นที่ ซึ่งมักนำไปสู่การใช้ทรัพยากรเกินขีดความสามารถในการรองรับ (overcapacity) ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อทรัพยากรและสร้างผลกระทบเชิงลบต่อชุมชน การส่งเสริมให้

²⁵ UNFCCC (2023). COP28 UAE – Global Stocktake Summary & Outcomes

เกิดการท่องเที่ยวในเมืองรอง การใช้ระบบข้อมูลเพื่อบริหารจัดการจำนวนนักท่องเที่ยว และการวางแผนพื้นที่รองรับนักท่องเที่ยวเชิงนิเวศอย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ การกระจายตัวอย่างมีระบบยังช่วยลดการปล่อยคาร์บอนจากการเดินทางทางไกล และช่วยให้การพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นกระจายอย่างทั่วถึง

ทั้งสองมิตินี้สอดคล้องกับหลักการด้านสิ่งแวดล้อมในระดับสากล คือ Mitigation (การบรรเทาผลกระทบ) และ Adaptation (การปรับตัว) ซึ่งเป็นหลักสำคัญที่ใช้ในการกำหนดนโยบายด้านสภาพภูมิอากาศทั่วโลก การบรรเทาผลกระทบช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกิจกรรมท่องเที่ยว ขณะที่การปรับตัวช่วยให้ระบบการท่องเที่ยวสามารถยืนหยัดและดำเนินงานได้ต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ การท่องเที่ยวไทยควรมี มาตรฐานด้านความยั่งยืนที่เป็นรูปธรรม เช่น การวัดคาร์บอนจากกิจกรรมท่องเที่ยว การประเมินรอยเท้าทางสิ่งแวดล้อม รวมถึงการส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับแนวคิด Net Zero เพราะในอนาคต โลกจะให้ความสำคัญกับความยั่งยืนอย่างเข้มงวด และผู้ประกอบการที่ไม่พร้อมจะถูกคัดออกจากห่วงโซ่คุณค่าอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

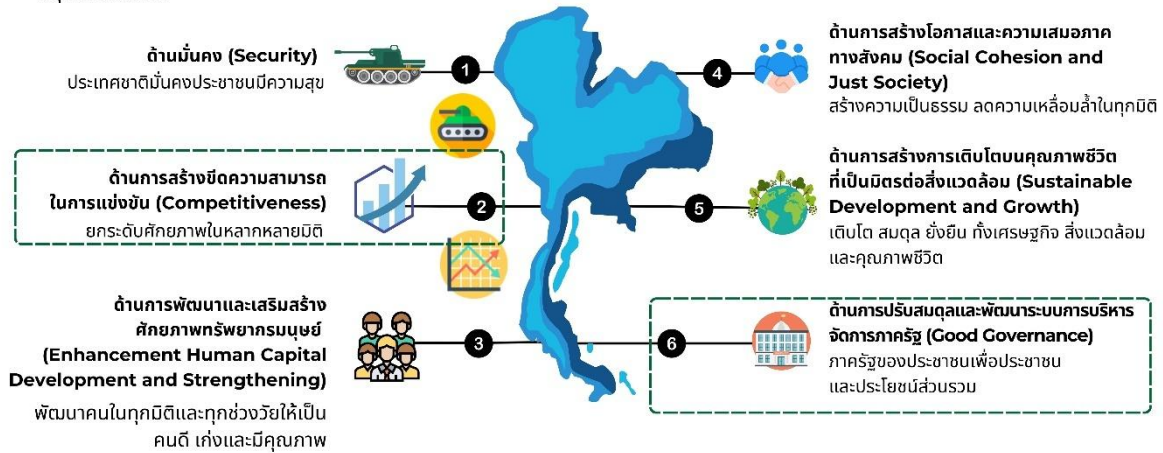
2.1.5 ด้านนโยบาย/การเมือง (Political)

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” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการของภาครัฐ

ภาพที่ 22 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

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



ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปปรึกษา (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 พร้อมทั้งการสร้างความพร้อมของธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่ธุรกิจ

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย โดยการผสาน “ศาสตร์” และความชำนาญของการดูแลสุขภาพด้วยภูมิปัญญาไทย กับ “ศิลป์” และความละเอียดอ่อนในการให้บริการแบบไทย เพื่อดึงดูดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์ โดยยกระดับมาตรฐานธุรกิจบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพและการเสริมความงามสู่ตลาดระดับสูง พร้อมทั้งการสร้างความปลอดภัยของกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพที่ได้มาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวอื่น ๆ รวมถึงการยกระดับมาตรฐานธุรกิจบริการด้านการแพทย์ทางเลือก และการส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางการตลาดของการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์ของไทยให้เป็นที่รับรู้ในระดับโลก รวมทั้งการส่งเสริมการจัดการนำเที่ยวเชิงสุขภาพครบวงจรที่เชื่อมโยงกับการแพทย์แผนปัจจุบัน

4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสำราญทางทะเลและชายฝั่ง และเป็นแหล่งท่องเที่ยววัฒนธรรมลุ่มน้ำที่มีเอกลักษณ์ที่โดดเด่น โดยการปรับบทบาทของท่าเรือในประเทศที่มีศักยภาพให้เป็นท่าเรือหลัก การมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคของท่าเรือ มารีน่า และท่าเทียบเรือให้ได้มาตรฐาน และการบริหารจัดการท่าเรือทั้งในเรื่องความสะอาด และการจัดการความปลอดภัยของท่าเรือและมารีน่าที่ได้มาตรฐานสากล รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวตามแม่น้ำลำคลองที่สำคัญ และมีมาตรการกำกับดูแลความปลอดภัยในการเดินทาง รวมถึงการส่งเสริมการเชื่อมโยงระบบเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ ทั้งการเชื่อมโยงเส้นทางท่องเที่ยวทางน้ำให้เชื่อมต่อการเดินทางทางบกและทางอากาศให้มีความสะดวกรวดเร็ว รวมทั้งสร้างให้เกิดเส้นทางและแหล่งท่องเที่ยวใหม่ และการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวทางน้ำ นำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจกับกระบวนการตรวจคนเข้าเมืองที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรทุกภาคส่วนให้มีความพร้อม รวมถึงการให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติแหล่งท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของพื้นที่การท่องเที่ยว

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ในการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวกับต่างประเทศ เพื่อขยายการท่องเที่ยวของไทยและภูมิภาคไปพร้อมกัน ผ่านการเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์จากเมืองหลักสู่เมืองรอง เพื่อรองรับการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวไทยกับอาเซียนและ

อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง ทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ โดยการจัดทำเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงระหว่างประเทศ พร้อมทั้งการส่งเสริมการทำการตลาดร่วมกันในเส้นทางการท่องเที่ยวระหว่างประเทศให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของตลาดยุคใหม่ และการส่งเสริมการขยายธุรกิจและการทำตลาดท่องเที่ยวของไทยในต่างประเทศ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวรูปแบบใหม่

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

ภาพที่ 23 ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) กับการดำเนินงานของ ททท.



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

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามที่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท. ดังนี้

ภาพที่ 24 ความเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ททท.



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

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

แผนแม่บทฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับความสามารถทางการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น ทันท่องกระแสของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป 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 เพื่อสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวที่ตอบสนองพฤติกรรมความต้องการนักท่องเที่ยว และสร้างทางเลือกของประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

2) การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ส่งเสริมให้ไทยเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ครอบคลุมการจัดประชุมและนิทรรศการ การจัดงานแสดงสินค้า การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเป็นรางวัล การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา รวมถึงการพักผ่อนระหว่างหรือหลังการประกอบธุรกิจ หรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ อันเป็นการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจและนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ อีกทั้ง

ส่งเสริมให้การจัดงานธุรกิจและกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย เป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม รวมถึงการสร้างเวทีเจรจาการค้า และการลงทุนของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเป้าหมาย

3) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย พัฒนาและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ทั้งสินค้า บริการ บุคลากร ผู้ประกอบการ และแหล่งท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่คุณค่าการท่องเที่ยว เน้นสร้างความแตกต่างและความเป็นเอกลักษณ์จากการให้บริการตามแบบอย่างความเป็นไทยที่โดดเด่นในระดับสากล ร่วมกับการใช้องค์ความรู้และภูมิปัญญาไทยที่พัฒนาต่อยอดกับความคิดสร้างสรรค์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการ

4) การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของการท่องเที่ยวไทย เป็นแหล่งสร้างรายได้ใหม่ให้กับประเทศ โดยคำนึงถึงความยั่งยืนของแหล่งท่องเที่ยวและการมีส่วนร่วมของชุมชน ครอบคลุมการท่องเที่ยวทางทะเลและชายฝั่ง และการท่องเที่ยวในกลุ่มน้ำสำคัญ โดยการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยวทางน้ำให้ได้มาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมถึงบริบทของพื้นที่ และชุมชนในพื้นที่

5) การท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ยกระดับให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในภูมิภาคอาเซียน โดยใช้ประโยชน์จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ แผนการลงทุนพัฒนาโครงข่ายคมนาคมทั้งทางถนน ราง น้ำ และอากาศ และกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวภายในประเทศ อนุภูมิภาค และอาเซียน บนฐานอัตลักษณ์เดียวกัน เพื่อส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวร่วมกัน โดยมีประเทศไทยเป็นจุดเชื่อมต่อ

6) การพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว พัฒนาปัจจัยแวดล้อมให้เอื้อต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวในทุกมิติ ประกอบด้วย ด้านความปลอดภัย ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม และการท่องเที่ยว และด้านความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนให้กับการท่องเที่ยวไทย

2.2) 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 ภาครัฐโมเดล สามารถเข้ามาแบ่งเบาภาระในการแก้ไขและตอบสนองความต้องการของตัวเองในพื้นที่ ส่งผลให้ภาครัฐ มีขนาดที่เหมาะสม และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อก่อให้เกิดบริการสาธารณะเพื่อประชาชน
- 4) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ เน้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลภาครัฐและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการบริหารการตัดสินใจและการบริการที่เป็นเลิศ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้เอกชน ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารภาครัฐ เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันและประโยชน์ในการใช้ชีวิต ให้วิธีการทำงานของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ เน้นการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก และเป็นคนเก่ง มีความรู้ความสามารถในการทำงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชน

2.3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (พ.ศ. 2566–2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาตินี้ มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขัน ด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น และมีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น ผ่านการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว 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 และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและบริการของไทยในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัย

ตามมาตรฐานระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบริการแห่งอนาคต โดยการส่งเสริม การวิจัย พัฒนา และประยุกต์ ใช้นวัตกรรมในภาคบริการเป้าหมายของประเทศ ได้แก่ การท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน โดยมีประเด็นการวิจัยที่สำคัญ อาทิ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ และวัฒนธรรม

3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนฉบับนี้ เป็นกรอบแนวทางที่ใช้ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย และเป็นกรอบ สำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนา ฉบับที่ 13 เร่งผลักดันการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจภาคการผลิต เพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ได้กำหนด หมายเหตุการพัฒนา จำนวน 13 หมายเหตุ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือ มุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน”

ภาพที่ 25 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 ยังมีหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร จำนวน 1 หมวดหมู่ คือ หมวดหมู่ 13 ภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนาบริการภาครัฐให้มีคุณภาพ เข้าถึงได้ มีสมรรถนะสูง และคล่องตัว โดยขับเคลื่อนผ่าน 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด โดยพัฒนากลไกและสร้างแรงจูงใจให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม

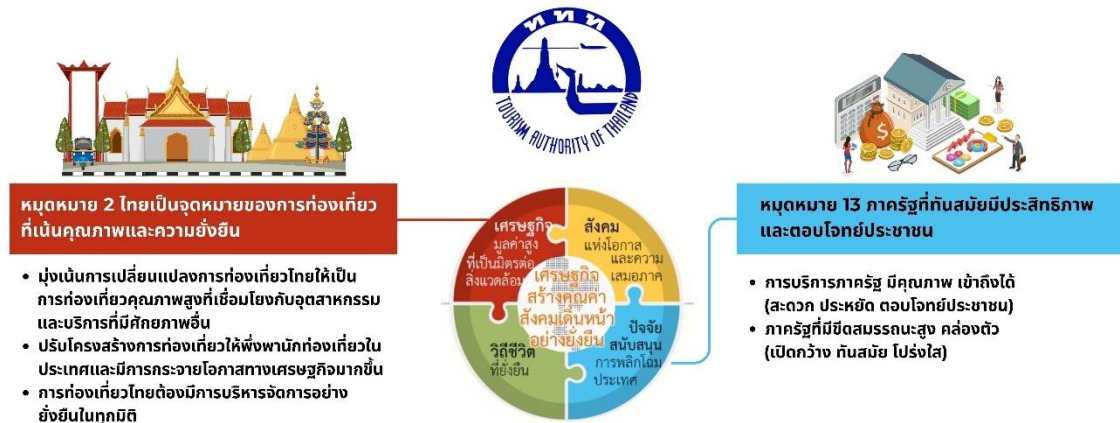
กลยุทธ์ที่ 2 การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและโครงสร้างของภาครัฐให้ยืดหยุ่น เชื่อมโยง เปิดกว้าง และมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ โดยเร่งทบทวนบทบาท และการกระจายอำนาจการบริหารจัดการภาครัฐให้รองรับกับแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคต รวมถึงสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ด้วยการเปิดเผยข้อมูลผ่านเทคโนโลยีต่างๆ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

กลยุทธ์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนภาครัฐเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการเพื่อ การพัฒนาประเทศ โดยปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ เช่น ข้อมูลด้านงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล และข้อมูลอื่น ของหน่วยงานรัฐ ให้เป็นข้อมูลดิจิทัลที่มีมาตรฐาน ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูล ที่จำเป็นต่อสาธารณะในการใช้ประโยชน์ร่วมกันในการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน กระบวนการทำงานภาครัฐเป็นดิจิทัล โดยออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ยกเลิกการใช้เอกสารและขั้นตอน ที่ไม่จำเป็น และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ตลอดกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงาน การติดตาม และการประเมินผล โดยเฉพาะการให้บริการประชาชนและผู้ประกอบการให้มีความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว มีช่องทางและรูปแบบการให้บริการที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะ ที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนา ประเทศ มุ่งเน้นการปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถมาขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร บุคคลที่สามารถดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ต้องทบทวนแนวทางการขับเคลื่อน การกิจเพื่อให้ภาครัฐมีขนาดและต้นทุนที่เหมาะสม ปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานภาครัฐให้หลากหลาย ยืดหยุ่น ครอบคลุมการจ้างงานในรูปแบบสัญญา หรือรูปแบบการทำงานไม่ตลอดชีพมากขึ้น และลดการจ้างงาน แบบตลอดชีพ รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม ตลอดจนพัฒนา ทักษะคิด จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถ ส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับกลุ่มบุคคล และระดับบุคคล

ภาพที่ 26 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

กับการดำเนินงานของ ททท.



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

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 ในหมุดหมายที่ 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. ยังต้องดำเนินการสนับสนุนในหมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้า เกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง โดยส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงเกษตร หมุดหมายที่ 3 ไทย เป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก โดยส่งเสริมและสนับสนุนการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าภายในองค์กร รวมถึงเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับยานยนต์ไฟฟ้า หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์ และสุขภาพมูลค่าสูง ผ่านการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้ ผ่านการส่งเสริมและ สนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวที่ก่อให้เกิดการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชนและการกระจายรายได้สู่ชุมชน หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง ต้องกำหนดและดำเนินโครงการหรือแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อน

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

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
 - ระยะเวลาพำนักรเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่ต่ำกว่า 10 วัน
 - ค่าใช้จ่ายโดยเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
 - ระยะเวลาพำนักรเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวชาวไทยไม่ต่ำกว่า 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

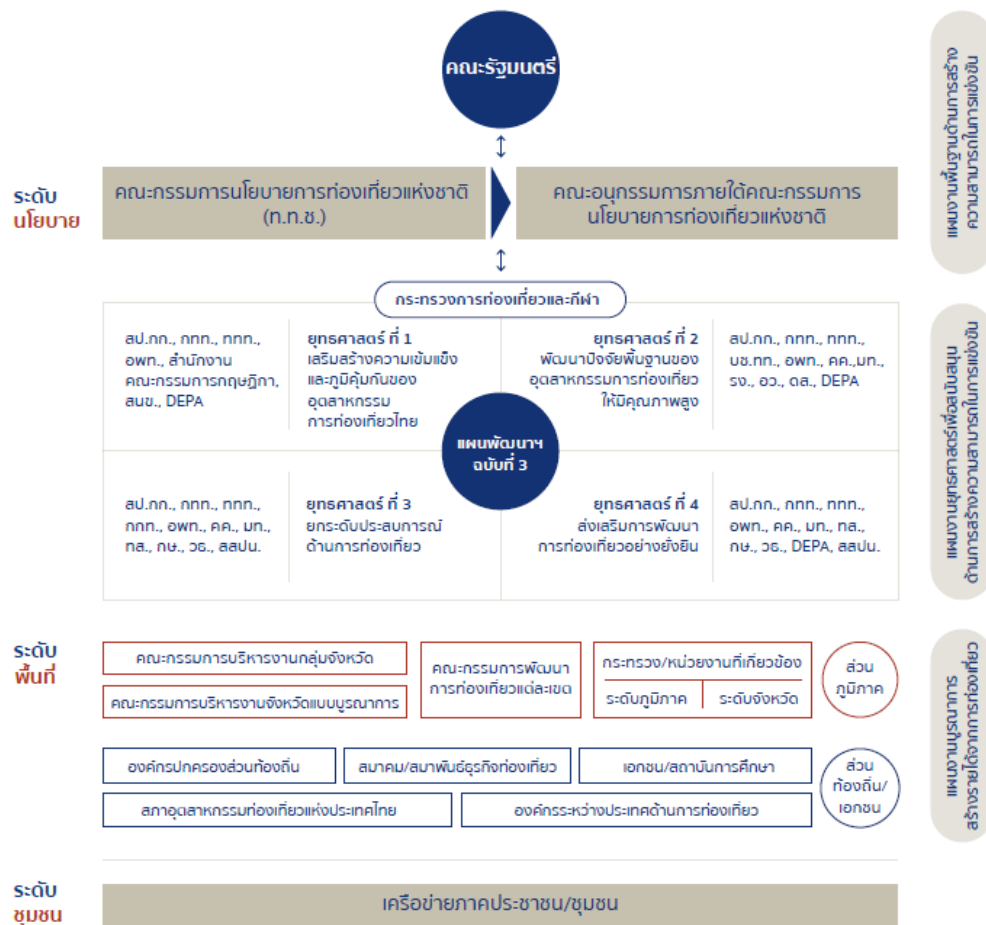
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย โดยมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการผลิตและผลักดันนวัตกรรมเพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกันพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ และกระจายรายได้และความเจริญจากการท่องเที่ยวอย่างทั่วถึงทุกพื้นที่ รวมทั้งส่งเสริมการท่องเที่ยวคุณภาพที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลให้แก่อุตสาหกรรม การท่องเที่ยวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูง มุ่งเน้นการพัฒนาความปลอดภัย สุขอนามัย และมาตรฐานการท่องเที่ยวตลอดเส้นทางท่องเที่ยว เพื่อสร้างความมั่นใจแก่นักท่องเที่ยว ยกกระต๊อบโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ พัฒนาและเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้านการเดินทาง และสาธารณูปโภค เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและมีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการใช้ข้อมูลด้านเศรษฐกิจการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกกระต๊อบประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว มุ่งสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวอันน่าประทับใจที่มีคุณค่าเพื่อตอบสนอง ความต้องการของนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม ส่งเสริมรูปแบบการท่องเที่ยวศักยภาพสูงที่หลากหลายและสร้างสรรค์ของไทย และส่งเสริมการตลาดเชิงรุกมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมายเชิงคุณภาพด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ส่งเสริมสร้างความสมบูรณ์แก่สิ่งแวดล้อมและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ และส่งเสริมการอนุรักษ์และต่อยอดทรัพย์สินทางวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ความเป็นไทย ด้วยการประยุกต์ให้เข้ากับยุคสมัย รวมถึงส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ นักท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 27 ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570)
กับการดำเนินงานของ ททท.



ที่มา: คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ

6) แผนปฏิบัติการของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬารายปี พ.ศ. 2569

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้กำหนดแผนปฏิบัติการของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬารายปี พ.ศ. 2569 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวและกีฬาในระดับประเทศสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเป็นกลไกหลักในการช่วยขับเคลื่อน เศรษฐกิจของประเทศ ผ่านการเพิ่มขีดความสามารถของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้กำหนดเป้าประสงค์รวมไว้ 2 ด้าน คือ 1. ด้านการท่องเที่ยว มุ่งเน้นให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และสามารถกระจายรายได้ไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงและยั่งยืน 2. ด้านกีฬา มุ่งเน้นให้การพัฒนา กีฬา และการส่งเสริมกิจกรรมทางกายเป็นกลไกที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงด้านสุขภาพทั้งทางกายและใจของประชาชน รวมถึงสนับสนุนให้เกิดความมั่นคงทางสังคม และสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจผ่านอุตสาหกรรมกีฬา ทั้งนี้ เพื่อประเมินความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามเป้าประสงค์ดังกล่าว กระทรวงฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดรวมไว้จำนวน 5 ตัวชี้วัดหลัก ได้แก่

1. รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 7.5
2. อัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวในเมืองรอง สูงกว่าอัตราการขยายตัวของรายได้รวมของประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

3. มูลค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Tourism GDP) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ต่อปี
4. ดัชนีศักยภาพการกีฬา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 เพิ่มขึ้นเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ต่อปี
5. มูลค่าอุตสาหกรรมการกีฬา (SGDP) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ต่อปี

ตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของกระทรวงฯ ในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและกีฬาให้สามารถสร้างมูลค่าและผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพในเชิงประจักษ์และวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม อนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระทรวงฯ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 พัฒนาคุณภาพของสินค้า บริการ และระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยวทั้งระบบ เพื่อสร้างความยั่งยืน

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาและนันทนาการในทุกมิติ

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูงควบคู่หลักธรรมาภิบาล

โดย ททท. ปรากฏเป็นผู้รับผิดชอบโครงการในแผนดังกล่าวหลายโครงการ อาทิ โครงการยกระดับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวสู่ความเป็นคุณภาพผ่านวิถีไทย โครงการสื่อสารสร้างกระแสท่องเที่ยวและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โครงการขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษ และโครงการเพิ่มการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว เป็นต้น เนื่องจากโครงการเหล่านี้สอดคล้องกับพันธกิจแบบบทบาทของ ททท.

7) (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) (พ.ศ. 2568 - 2577)

เพื่อให้การส่งเสริมและพัฒนาด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพสอดคล้องกับแผนและนโยบายของประเทศ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามกรอบแนวคิดหลักการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ที่ให้ความสำคัญกับการยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนากิจกรรมสนับสนุนบริการสุขภาพจึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) (พ.ศ. 2560 - 2569) ประกอบด้วย 4 ผลผลิตหลัก ได้แก่ 1. ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub) 2. ศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub) 3. ศูนย์กลางบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub) และ 4) ศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ (Product Hub) ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการจัดทำแผนและเตรียมความพร้อมสู่การพัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติประเทศ โดยใช้ศักยภาพความแข็งแกร่งด้านระบบบริการสุขภาพของประเทศดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางเข้ามาเพื่อรับบริการ จนสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์ 3 ประการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (6 กลยุทธ์)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (5 กลยุทธ์)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ (2 กลยุทธ์)

โดย ททท. มีบทบาทเกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบหลักในบางกลยุทธ์ อาทิ กลยุทธ์ที่ 1 (ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3) ยกระดับการตลาดและประชาสัมพันธ์อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ กลยุทธ์ที่ 2 (ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3) จัดงานมหกรรมการค้า การลงทุน ในอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Roadshow/Trade Show) นอกจากนี้ ยังเป็นหน่วยงานสนับสนุนในกลยุทธ์ที่ 3 (ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1) ส่งเสริมธุรกิจบริการทางการแพทย์และสุขภาพ (Service Innovation) และกลยุทธ์ที่ 4 (ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1) ส่งเสริมธุรกิจนวัตกรรมทางการแพทย์มูลค่าสูง

8) 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 28 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

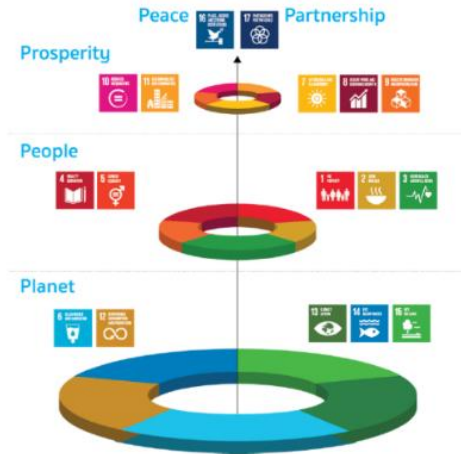


ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

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 และ 5) ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภาพที่ 29 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 30 17 เป้าหมาย เป้าหมายการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน



ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)

9) คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี

นางสาวแพทองธาร ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แถลงนโยบายต่อรัฐสภาวันพฤหัสบดีที่ 12 กันยายน 2567 โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญในประเด็นด้านการท่องเที่ยว ดังนี้

นายกรัฐมนตรีระบุว่า ประเทศไทยกำลังเผชิญความท้าทายหลายด้าน ทั้งเศรษฐกิจที่เติบโตต่ำกว่าศักยภาพ หนี้สินเรื้อรัง ความเหลื่อมล้ำ สิ่งแวดล้อม และปัญหาสังคม-การเมือง โดยรัฐบาลพร้อมประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน (Collaboration) เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส สร้างความเสมอภาค (Inclusiveness) และเสริมศักยภาพประชาชน (Empowerment) ในการขับเคลื่อนประเทศอย่างมั่นคง โดยประเทศไทยนั้น แม้จะมีจุดแข็ง แต่ยังคงเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่รออยู่ข้างหน้า ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ สถานะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของโลก (Climate Change) ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งภาคเกษตรกรรม และภาคการท่องเที่ยว

นอกจากนี้ รัฐบาลตระหนักถึงความเดือดร้อนของประชาชน ทั้งปัญหาหนี้สิน รายได้ ค่าครองชีพ และความมั่นคงในสังคม ซึ่งเป็นประเด็นเร่งด่วนที่ต้องเร่งแก้ไข โดยจะมุ่งสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ ผ่านการแก้หนี้ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และกระตุ้นเศรษฐกิจ ควบคู่กับการแก้ปัญหาด้านความมั่นคง เพื่อคืนความหวังให้กับประชาชนโดยเร็ว พร้อมทั้งเดินหน้านโยบายเร่งด่วนในทันที อันหมายรวมถึงการเร่งส่งเสริมการท่องเที่ยว ด้วยการสานต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างการตรวจลงตราทั้งหมดของประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ซื้อวีซ่า เช่น กลุ่มผู้เข้าร่วมงานแสดงสินค้านานาชาติ (MICE) และกลุ่มชาวต่างชาติที่ทำงานทางไกล (Digital Nomad) ซึ่งสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวถึง 1.892 ล้านล้านบาท ในปี 2566 โดยส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ เพิ่มแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น (Man-made Destinations) เช่น สวนน้ำ สวนสนุก ศูนย์การค้า สถานบันเทิงครบวงจร (Entertainment Complex) นำคอนเสิร์ต เทศกาล และการแข่งขันกีฬาระดับโลกมาจัดในประเทศไทย รวมถึงส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองน่าเที่ยว เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและเม็ดเงินมหาศาลที่จะกระจายลงสู่ผู้ประกอบการภายในประเทศได้อย่างรวดเร็ว

เพื่อให้การพัฒนาประเทศเป็นไปอย่างต่อเนื่องในระยะกลางและระยะยาว รัฐบาลจะต่อยอดการพัฒนาของภาคการผลิตและบริการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพื่อวางรากฐานสู่การพัฒนาประเทศในอนาคต โดยปรับโครงสร้างของเศรษฐกิจ (Industry Transformation) และพัฒนาเครื่องยนต์ทางเศรษฐกิจใหม่ ๆ (New Growth Engine) ที่จะปูพื้นฐานให้เศรษฐกิจไทยขยายตัวอย่างแข็งแกร่ง ด้วยการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของความต้องการของผู้บริโภคด้วยเทคโนโลยี เพื่อเร่งให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางโดยเร็ว และพัฒนาบทบาทให้เป็นผู้เล่นสำคัญทางเศรษฐกิจในเวทีโลก โดยรัฐบาลจะมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจสุขภาพ (Care and Wellness Economy) และบริการทางการแพทย์ (Medical Hub) โดยอาศัยพื้นฐานจิตวิญญาณการบริการของคนไทยที่ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ โดยต่อยอดจากธุรกิจการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์แผนไทยที่เป็นจุดแข็ง เพื่อรองรับความต้องการด้านสุขภาพที่เพิ่มขึ้นจากการที่ประชากรโลกเข้าสู่สังคมสูงวัย พร้อมกับส่งเสริมการผลิตและการใช้งานอุปกรณ์ทางการแพทย์ภายในประเทศ สนับสนุนการยกระดับสมุนไพรและผลิตภัณฑ์

สมุนไพรไทยโดยใช้นวัตกรรม รวมถึงการใช้กัญชาเพื่อการแพทย์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มในทางเศรษฐกิจและควบคุมผลกระทบทางสังคมโดยการตรากฎหมาย ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสุขภาพ (Health Tech) และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) มายกระดับมาตรฐานสาธารณสุขไทยให้ทัดเทียมมาตรฐานนานาชาติ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางบริการทางการแพทย์ของภูมิภาค

จากการศึกษาและวิเคราะห์แผนและนโยบายที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น พบว่า การดำเนินงานของ ททท. มีความสอดคล้องกับแผนทั้ง 3 ระดับของประเทศไทย ดังแสดงในภาพที่ 31

ภาพที่ 31 ความเชื่อมโยงแผน 3 ระดับของประเทศไทยสู่แผนวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)



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

2.1.6 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

1) มาตรการและแนวทางการตรวจลงตราเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทย

นายกรัฐมนตรีได้ประกาศวิสัยทัศน์ Thailand Vision “IGNITE THAILAND จุดพลัง รวมใจ ไทยต้องเป็นหนึ่ง” เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2567 โดยวิสัยทัศน์ที่ 1 คือ การทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางเมืองท่องเที่ยว (Tourism Hub) เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามนโยบายและวิสัยของรัฐบาล กระทรวงการต่างประเทศ จึงได้เสนอมาตรการและแนวทางในการตรวจลงตราที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยว ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย ต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ นายกรัฐมนตรีเห็นชอบต่อมาตรการและแนวทางการตรวจลงตราทั้ง 3 ระยะ และมีบัญชาให้กระทรวงการต่างประเทศนำข้อสั่งการหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1) มาตรการและแนวทางการตรวจลงตรา ระยะสั้น ประกอบด้วย 5 มาตรการ

1.1.1) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดรายชื่อประเทศและดินแดนที่ผู้ถือหนังสือเดินทางหรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทาง ซึ่งเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวเพื่อการท่องเที่ยว ทำงานหรือการติดต่อธุรกิจระยะสั้น ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตรา และให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกินหกสิบวัน เป็นกรณีพิเศษ

ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โครonavirus-19 ส่งผลให้การส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจของนักท่องเที่ยวและภาคการท่องเที่ยวลดถอย 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 1 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. สาธารณรัฐออสเตรีย	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
9. บรูไนดารุสซาลาม	39. ญี่ปุ่น	69. โรมานี

รายชื่อประเทศที่ได้รับการยกเว้นการตรวจลงตราและให้อยู่ในราชอาณาจักรได้ไม่เกิน 60 วัน		
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. สาธารณรัฐสโลวาเกีย
15. สาธารณรัฐโครเอเชีย	45. สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว	75. สาธารณรัฐสโลวีเนีย
16. สาธารณรัฐคิวบา	46. สาธารณรัฐลัตเวีย	76. สาธารณรัฐแอฟริกาใต้
17. สาธารณรัฐไต้หวัน	47. ราชรัฐลิทัวเนีย	77. ราชอาณาจักรสเปน
18. สาธารณรัฐเช็ก	48. สาธารณรัฐลิทัวเนีย	78. สาธารณรัฐสังคมนิยมประชาธิปไตยศรีลังกา
19. ราชอาณาจักรเดนมาร์ก	49. ราชรัฐลักเซมเบิร์ก	79. ราชอาณาจักรสวีเดน
20. เครือรัฐตอมอนิกา	50. มาเลเซีย	80. สมาพันธรัฐสวิส
21. สาธารณรัฐโดมินิกัน	51. สาธารณรัฐมัลดีฟส์	81. ราชอาณาจักรตองกา
22. สาธารณรัฐเอกวาดอร์	52. สาธารณรัฐมอลตา	82. สาธารณรัฐตรินิแดดและโตเบโก
23. สาธารณรัฐเอสโตเนีย	53. สาธารณรัฐมอริเชียส	83. สาธารณรัฐตูรกี
24. สาธารณรัฐฟีจี	54. สหรัฐเม็กซิโก	84. ยูเครน
25. สาธารณรัฐฟินแลนด์	55. ราชรัฐโมนาโก	85. สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์
26. สาธารณรัฐฝรั่งเศส	56. มองโกเลีย	86. สหราชอาณาจักร
27. จอร์เจีย	57. ราชอาณาจักรมอริเชียส	87. สหรัฐอเมริกา
28. สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี	58. ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์	88. สาธารณรัฐไอริช
29. สาธารณรัฐกัวเตมาลา	59. นิวซีแลนด์	89. สาธารณรัฐอุซเบกิสถาน
30. สาธารณรัฐเฮลเลนิก	60. ราชอาณาจักรนอร์เวย์	90. สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม

1.1.2) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง กำหนดรายชื่อประเทศที่ผู้ถือหนังสือเดินทางหรือเอกสารใช้แทนหนังสือเดินทางซึ่งเข้ามาในราชอาณาจักรเป็นการชั่วคราวจะขอรับการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง

กระทรวงมหาดไทย ออกประกาศฉบับนี้โดยอาศัยอำนาจตามความในข้อ 6 วรรคสองของกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการตรวจ การยกเว้น และการเปลี่ยนประเภทการตรวจลงตรา 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 2 รายชื่อประเทศที่ได้รับสิทธิตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง

(Visa on Arrival: VOA)

รายชื่อประเทศที่ได้รับสิทธิตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival: VOA)		
1. สาธารณรัฐอาร์เมเนีย	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. สาธารณรัฐคอซอวอ	17. สหรัฐเม็กซิโก	27. สาธารณรัฐตูนิเซีย
8. สาธารณรัฐไซปรัส	18. สาธารณรัฐนามิเบีย	28. สาธารณรัฐอุซเบกิสถาน
9. สาธารณรัฐเอลซัลวาดอร์	19. สาธารณรัฐนาอูรู	29. สาธารณรัฐวานูวาตู
10. สหพันธรัฐประชาธิปไตย เอธิโอเปีย	20. รัฐเอกราชปาปัวนิวกินี	30. สาธารณรัฐโบลีเวีย

1.1.3) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การอนุญาตให้คนต่างด้าวอยู่ในราชอาณาจักรเพื่อท่องเที่ยวและทำงานทางไกล เป็นกรณีพิเศษ

กระทรวงมหาดไทย ออกประกาศฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ

โรคโควิด - 19 จึงกำหนดมาตรการการกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยวโดยดึงดูดคนต่างด้าวซึ่งมีศักยภาพและประสงค์จะเข้ามาพำนักรเพื่อท่องเที่ยวและทำงานทางไกล 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. คนต่างด้าวที่ประสงค์จะเดินทางมาพำนักเพื่อการท่องเที่ยวระยะยาวและทำงานไกล ได้แก่ กลุ่มที่มีทักษะสูง กลุ่มอาชีพอิสระ กลุ่มทำงานระยะไกล หรือคนต่างด้าวที่ประสงค์มาพำนักเพื่อทำกิจกรรมอื่นๆ ได้แก่ การเรียนมวยไทย และศิลปะป้องกันตัว การเรียนทำอาหาร การเรียนและฝึกซ้อมกีฬา การรักษาพยาบาล การอบรม การสัมมนา การจัดแสดงศิลปะและดนตรี
2. ผู้ติดตามของคนต่างด้าวตามข้อ 1. ซึ่งเป็นคู่สมรสและบุตรที่ขอบด้วยกฎหมาย 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

1.1.4) ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่อง การอนุญาตให้คนต่างด้าวอยู่ในราชอาณาจักรเพื่อการศึกษา 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 เพื่อก่อประกาศฉบับนี้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คนต่างด้าวหรือนักศึกษาที่กำลังศึกษาหรือกำลังจะสำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา กับ

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย และเพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพและทักษะเข้าสู่ตลาดแรงงานของประเทศ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 เป็นต้นไป

โดยประกาศฉบับนี้ ขยายเวลาพำนักในประเทศไทยหลังสำเร็จการศึกษา เป็นเวลาไม่เกิน 1 ปี เพื่อหางาน เดินทางท่องเที่ยว หรือทำกิจกรรมอื่นๆ ในประเทศไทยได้ แทนที่จะต้องเดินทางออกนอกประเทศทันทีที่สำเร็จการศึกษา โดยต้องมีหนังสือรับรองจากหน่วยงานที่กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มอบหมายมาแสดง และเมื่อได้รับการจ้างงานในประเทศไทยก็สามารถติดต่อกรมการจัดหางาน เพื่อขอใบอนุญาตทำงานและติดต่อสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองเพื่อขอเปลี่ยนวัตถุประสงค์การตรวจลงตรา จากเพื่อการศึกษา (Non-Immigrant รหัส ED) เป็นการตรวจลงตราเพื่อทำงาน (Non-Immigrant รหัส B) ได้ โดยไม่ต้องเดินทางออกนอกประเทศไทย นอกจากนี้ ให้มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาดำเนินการยื่นคำร้องขอขยายระยะเวลาพำนักกับสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองแทนนักศึกษาจนจบหลักสูตร และให้ยกเลิกการขออนุญาตเพื่อกลับเข้ามาในราชอาณาจักรอีก (Re-Entry Permit) ซึ่งนักศึกษาต้องยื่นเรื่องกับสำนักงานตรวจคนเข้าเมืองทุกครั้งก่อนเดินทางออกนอกประเทศไทยเพื่อรักษาสิทธิการได้รับอนุญาตให้พำนักในประเทศไทย

1.1.5) แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายการตรวจลงตรา

เพื่อเป็นกลไกในการกำหนดนโยบายการตรวจลงตราของประเทศไทย โดยมีหน้าที่ในการเสนอแนะนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการตรวจลงตราของประเทศ ตลอดจนกลั่นกรองการเสนอการตรวจลงตราประเภทใหม่ และลดขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้าเมือง รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อให้กระบวนการด้านการตรวจลงตราและการเข้าเมืองมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีปลัดกระทรวงการต่างประเทศเป็นประธาน และมีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงมหาดไทย สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกระทรวงแรงงานเป็นกรรมการ

1.2) มาตรการและแนวทางการตรวจลงตรา ระยะกลาง ซึ่งวางแผนที่จะเริ่มใช้ช่วงเดือน กันยายน จนถึงเดือนธันวาคม 2567 ประกอบด้วย 3 มาตรการ ได้แก่

1.2.1) จัดกลุ่มและปรับลดรหัสกำกับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราว (Non - Immigrant) จากเดิม 17รหัส 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)

1.2.2) ปรับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการรับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราวพำนักระยะยาว (Long Stay) สำหรับกลุ่มผู้สูงอายุที่ประสงค์ใช้ชีวิตนั้นปลายในประเทศไทย

โดยจะเริ่มดำเนินการภายในเดือนกันยายน ปี 2567 ดังนี้

1) ปรับลดเงินประกันสุขภาพสำหรับการตรวจลงตราประเภทคนอยู่ชั่วคราว (Non-immigrant) รหัส O-A จากเดิมจำนวน 3,000,000 บาท ให้เหลือเท่ากับก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 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

1.2.3) ขยายการเปิดให้บริการการตรวจลงตราอิเล็กทรอนิกส์ (e-Visa)

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

1.3) 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) กรอบระยะเวลาในการเปิดให้บริการระบบ แบ่งเป็น 2 ระยะ

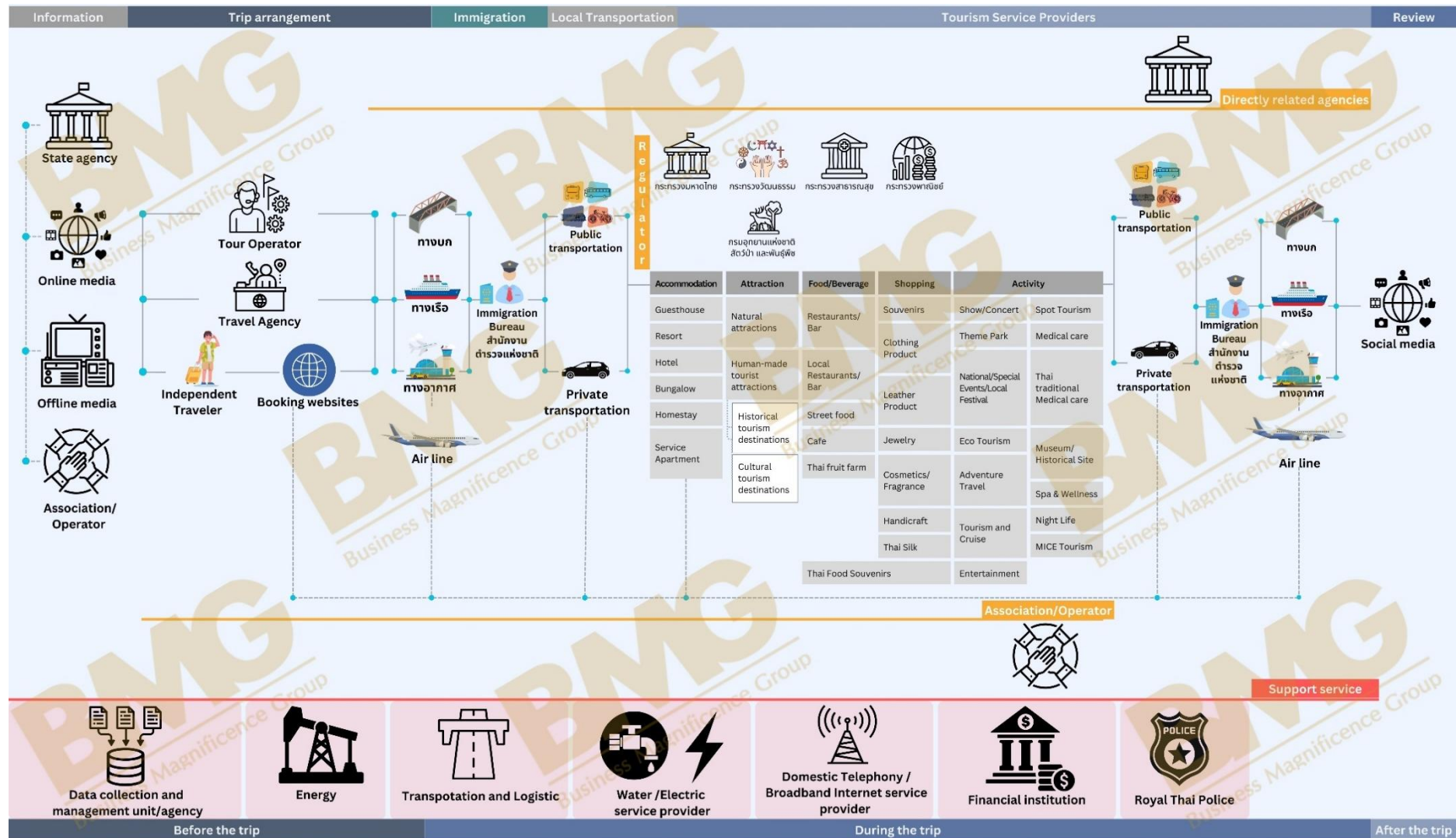
- ระยะที่ 1 เปิดระบบให้บริการภายในเดือนธันวาคม 2567 (ระบบ ETA ชั่วคราว) พร้อมระบบ e-Msa ที่จะครอบคลุมทั่วโลก ซึ่งจะยกเว้นให้ผู้ถือหนังสือเดินทาง 3 สัญชาติ ได้แก่ ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย ที่เดินทางข้ามแดนทางบกไม่ต้องกรอกข้อมูลผ่านระบบ ETA

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

2.1.7 แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply

ในการวิเคราะห์แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์และทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของการท่องเที่ยว เพื่อให้สามารถเห็นภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ณ ปัจจุบัน ดังแสดงในภาพที่ 32

ภาพที่ 32 The Supply Chain of foreign tourism



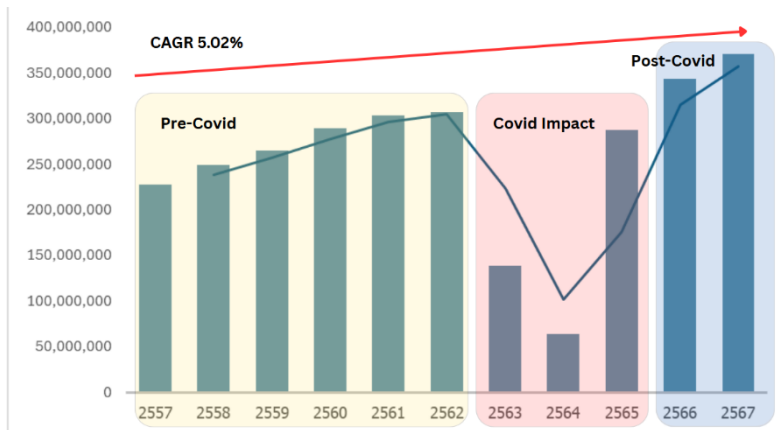
ที่มา: การวิเคราะห์โดยทีปปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

1) สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย (Demand Side Analysis)

1.1) จำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั่วประเทศ

แนวโน้มจำนวนผู้เยี่ยมเยือนประเทศไทยระหว่างปี 2557-2567 แบ่งออกได้เป็น 3 ช่วงหลัก ได้แก่ ช่วงก่อนโควิด-19 ที่มีการเติบโตต่อเนื่องจาก 227 ล้านคนในปี 2557 เป็นกว่า 307 ล้านคนในปี 2562 (CAGR ร้อยละ 6.21) ช่วงผลกระทบจากโควิด-19 ในปี 2563-2564 ที่จำนวนผู้เยี่ยมเยือนลดลงอย่างรุนแรงจากมาตรการจำกัดการเดินทาง และช่วงฟื้นตัวหลังโควิดตั้งแต่ปี 2565 เป็นต้นมา โดยเฉพาะปี 2567 ที่ตัวเลขผู้เยี่ยมเยือนกลับมาใกล้เคียงระดับก่อนเกิดวิกฤต ทั้งนี้ ตลอดช่วงเวลา 11 ปี ประเทศไทยยังคงรักษาอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ได้ที่ร้อยละ 5.02 สะท้อนถึงศักยภาพระยะยาวของภาคการท่องเที่ยวไทยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

ภาพที่ 33 จำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั่วประเทศ

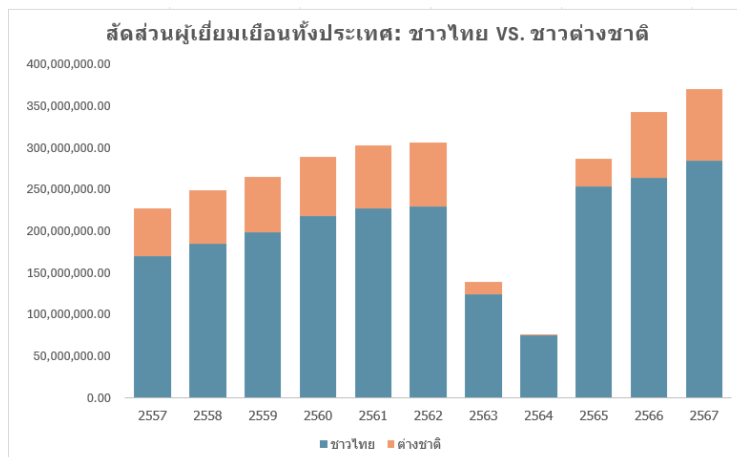


1.2) สัดส่วนผู้เยี่ยมเยือนทั่วประเทศ

หากวิเคราะห์ลึกลงไปจำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ จะพบว่าโดยเฉลี่ยแล้วผู้เยี่ยมเยือนส่วนใหญ่เป็นชาวไทย โดยคิดเป็น ร้อยละ 79.82 ของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมดตลอดช่วงปี 2557-2567 ขณะที่ชาวต่างชาติมีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่เพียง ร้อยละ 20.18 เท่านั้น สะท้อนถึงบทบาทที่โดดเด่นของนักท่องเที่ยวในประเทศในโครงสร้างการท่องเที่ยวของประเทศไทย

เมื่อพิจารณาแยกตามช่วงเวลา จะพบว่าในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 (พ.ศ. 2563-2564) การเดินทางระหว่างประเทศถูกจำกัดอย่างเข้มงวด ส่งผลให้สัดส่วนนักท่องเที่ยวชาวไทยพุ่งขึ้นสูงถึง ร้อยละ 91.68 ของผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมด ขณะที่ชาวต่างชาติลดลงเหลือเพียง ร้อยละ 8.32 ซึ่งถือเป็นระดับต่ำสุดในรอบหลายปี แสดงให้เห็นถึงความเปราะบางของตลาดต่างชาติในภาวะวิกฤต และความสำคัญของตลาดภายในประเทศในการประคับประคองระบบการท่องเที่ยว ในขณะที่ช่วงฟื้นตัวหลังโควิด-19 (พ.ศ. 2565-2567) สัดส่วนของนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ ร้อยละ 25.14 โดยมีชาวไทยในสัดส่วน ร้อยละ 74.86 แม้ว่าจะยังไม่กลับสู่ระดับก่อนการแพร่ระบาด แต่ถือว่าเป็นสัญญาณบวกของการฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติ

ภาพที่ 34 สัดส่วนผู้เยี่ยมเยือนทั่วประเทศ

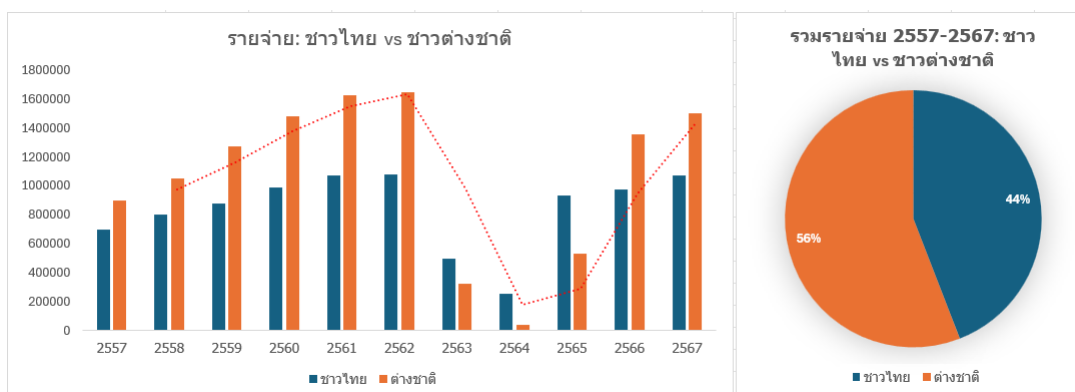


	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	ค่าเฉลี่ย
Thai	74.77%	74.32%	74.90%	75.22%	75.17%	74.80%	89.73%	96.80%	88.51%	77.07%	76.75%	79.82%
Foreigner	25.23%	25.68%	25.10%	24.78%	24.83%	25.20%	10.27%	3.20%	11.49%	22.93%	23.25%	20.18%

1.3) รายจ่ายชาวไทยกับชาวต่างชาติ

แม้นักท่องเที่ยวชาวไทยจะมีจำนวนมากกว่าชาวต่างชาติอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2557-2567 แต่รายได้รวมจากนักท่องเที่ยวต่างชาติกลับคิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 56 ของรายได้รวมจากการท่องเที่ยว ขณะที่นักท่องเที่ยวชาวไทยมีสัดส่วนรายได้อยู่ที่ร้อยละ 44 สะท้อนถึงศักยภาพการใช้จ่ายที่สูงของตลาดต่างชาติ โดยเฉพาะในช่วงก่อนโควิด-19 ที่รายได้จากชาวต่างชาติเติบโตต่อเนื่องและสูงกว่ารายได้จากคนไทยในทุกปี อย่างไรก็ตาม ในช่วงการระบาดของโควิด-19 รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงอย่างรุนแรง ขณะที่ตลาดในประเทศยังคงเป็นแหล่งรายได้หลักของอุตสาหกรรม หลังการฟื้นตัวในช่วงปี 2565-2567 รายได้จากชาวต่างชาติเริ่มกลับมาเป็นสัดส่วนหลักอีกครั้ง โดยเฉพาะในปี 2567

ภาพที่ 35 รายจ่ายชาวไทยกับชาวต่างชาติ



1.4) วิเคราะห์รายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยว

จากการวิเคราะห์รายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติในช่วงปี 2557-2567 พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในด้านพฤติกรรมการใช้จ่าย โดยนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวสูงถึง 19,764.94 บาทต่อคน ขณะที่นักท่องเที่ยวชาวไทยมีรายได้เฉลี่ยต่อหัวอยู่ที่เพียง 4,121.42 บาทต่อคน

เท่านั้น ข้อมูลนี้จึงเป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดท่องเที่ยว โดยใช้ให้เห็นถึงศักยภาพของกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติในฐานะแหล่งรายได้เชิงคุณภาพ ที่สามารถเสริมสร้างรายได้รวมให้กับประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ในช่วงที่จำนวนผู้เดินทางลดลงก็ตาม

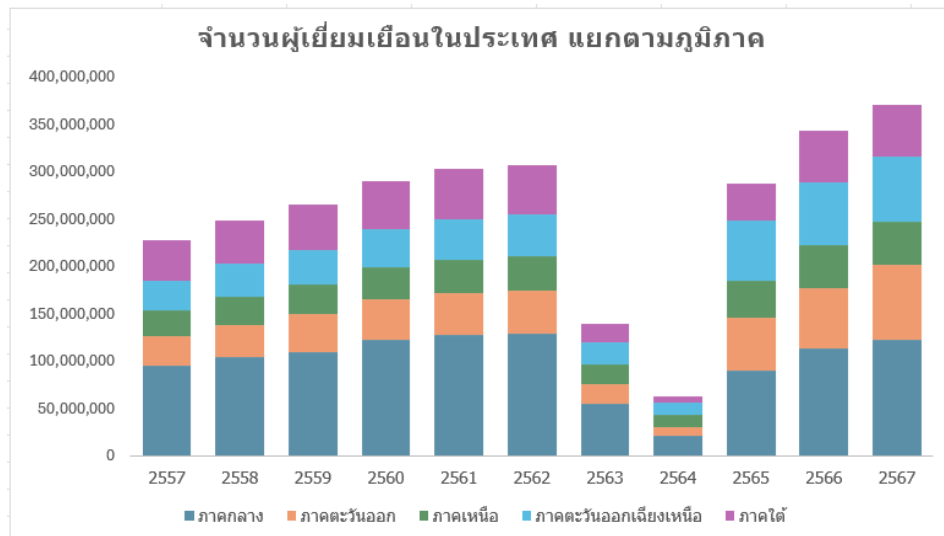
ภาพที่ 36 รายได้ต่อหัวของนักท่องเที่ยว

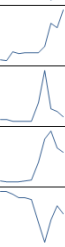
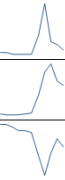
รายได้ต่อหัว		
ปี พ.ศ	ชาวไทย	ชาวต่างชาติ
2557	4,128.52	15,749.29
2558	4,338.35	16,477.08
2559	4,437.93	19,114.02
2560	4,539.58	20,620.61
2561	4,703.53	21,622.25
2562	4,708.44	21,269.94
2563	3,996.63	22,681.66
2564	3,360.09	29,059.52
2565	3,670.51	16,131.59
2566	3,680.21	17,267.05
2567	3,771.87	17,421.32

1.5) จำนวนผู้เยี่ยมชมเยือนในประเทศ แยกตามภูมิภาค

ข้อมูลผู้เยี่ยมชมเยือนภายในประเทศระหว่างปี 2557–2567 สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของพฤติกรรมการเดินทางภายหลังวิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะด้านการกระจายตัวของนักท่องเที่ยวแต่ละภูมิภาค ภาคกลางแม้ยังคงเป็นภูมิภาคที่ได้รับความนิยมสูงสุด แต่สัดส่วนลดลงอย่างมีนัยจากร้อยละ 42.21 ในปี 2562 เหลือเพียงร้อยละ 33.14 ในปี 2567 ขณะที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคใต้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สะท้อนถึงการฟื้นตัวที่แข็งแกร่งและความหลากหลายของจุดหมายปลายทาง โดยเฉพาะภาคอีสานที่เน้นอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม และภาคใต้ที่ได้รับแรงหนุนจากนักท่องเที่ยวชายทะเลและกลุ่มเดินทางไกล ภาคเหนือแม้เคยเป็นจุดหมายสำคัญแต่มีสัดส่วนลดลง สะท้อนแนวโน้มการกระจายตัวออกจากเมืองท่องเที่ยวหลัก

ภาพที่ 37 จำนวนผู้เยี่ยมชมเยือนในประเทศ แยกตามภูมิภาค

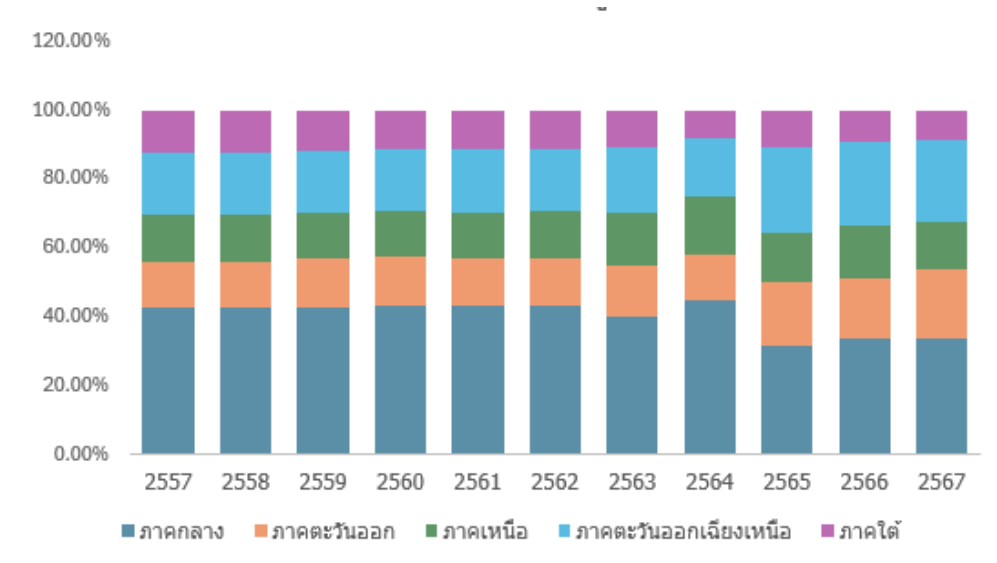


	2557	2558	2559	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	แนวโน้ม
ภาคกลาง	41.95%	42.09%	41.55%	42.31%	42.16%	42.21%	40.16%	33.35%	31.47%	33.05%	33.14%	
ภาคตะวันออก	13.64%	13.49%	14.79%	14.58%	14.64%	14.73%	14.73%	15.56%	19.10%	18.39%	21.15%	
ภาคเหนือ	11.93%	11.96%	11.71%	11.67%	11.66%	11.73%	14.73%	20.19%	13.74%	13.30%	12.42%	
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	14.13%	14.02%	14.05%	14.01%	14.17%	14.28%	17.05%	20.69%	21.98%	19.21%	18.54%	
ภาคใต้	18.34%	18.44%	17.91%	17.43%	17.37%	17.06%	13.33%	10.22%	13.71%	16.06%	14.74%	

1.6) สัดส่วนการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทย แยกตามภูมิภาค

การวิเคราะห์สัดส่วนนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางภายในประเทศในช่วงปี 2557–2567 พบว่า ภาคกลางยังคงเป็นภูมิภาคหลักในการเดินทาง โดยมีสัดส่วนสูงสุดในช่วงต้น (ร้อยละ 42.62–45.02) ก่อนลดลงเหลือร้อยละ 33.85 ในปี 2567 สะท้อนถึงแนวโน้มการกระจายตัวของนักท่องเที่ยวสู่ภูมิภาคอื่นมากขึ้น โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เติบโตต่อเนื่องจากร้อยละ 18.01 ในปี 2559 เป็นร้อยละ 23.51 ในปี 2567 เช่นเดียวกับภาคตะวันออกที่มีสัดส่วนค่อนข้างคงที่และแตะระดับสูงสุดที่ร้อยละ 20.09 ในปี 2567 ภาคเหนือมีความผันผวนเล็กน้อยแต่ยังคงรักษาสัดส่วนในช่วงร้อยละ 13–16 ส่วนภาคใต้เป็นภูมิภาคที่มีสัดส่วนน้อยที่สุดตลอดช่วงเวลาดังกล่าว โดยอยู่ที่ร้อยละ 8.86 ในปี 2567

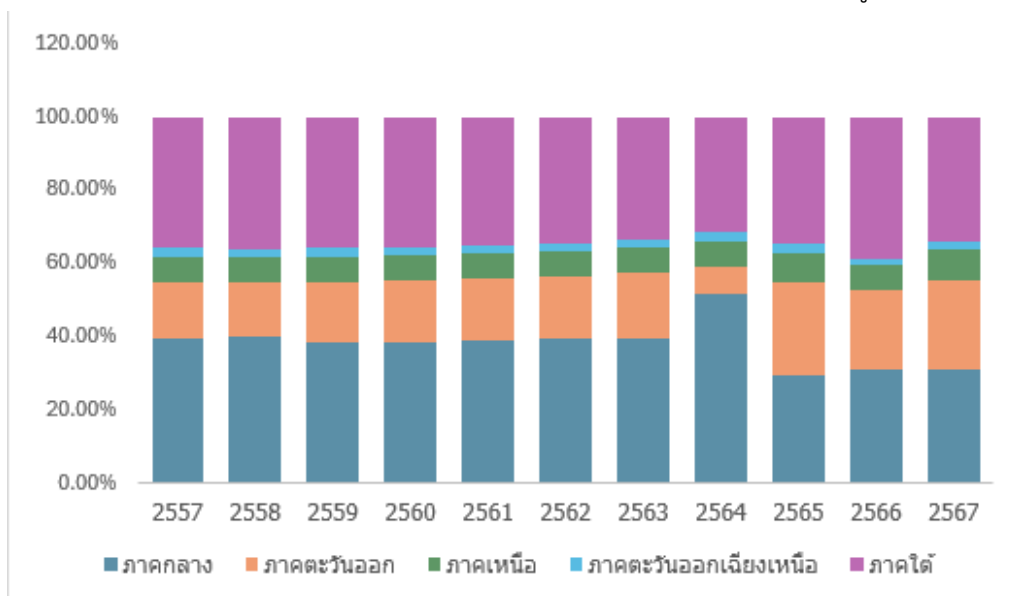
ภาพที่ 38 สัดส่วนการเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทย แยกตามภูมิภาค



1.7) สัดส่วนการเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ แยกตามภูมิภาค

การกระจายตัวของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยระหว่างปี 2557–2567 แสดงให้เห็นถึงการกระจุกตัวในภูมิภาคหลัก ได้แก่ ภาคกลาง ภาคใต้ และภาคตะวันออก โดยภาคกลางมีสัดส่วนสูงที่สุดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปี 2564 ที่แตะระดับร้อยละ 51.81 ก่อนจะลดลงเหลือร้อยละ 30.83 ในปี 2567 ส่วนภาคใต้ยังคงเป็นอีกหนึ่งภูมิภาคหลักที่มีความนิยมสูง โดยมีสัดส่วนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 31–38 ขณะที่ภาคตะวันออกมีแนวโน้มเติบโตเด่นจากร้อยละ 15.07 ในปี 2557 สู่ร้อยละ 24.66 ในปี 2567 แสดงถึงการขยายตัวของนักท่องเที่ยวสู่แหล่งท่องเที่ยวชายฝั่งและเมืองรอง ในทางกลับกัน ภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังมีสัดส่วนนักท่องเที่ยวต่างชาติไม่มากนัก แม้จะมีจุดแข็งด้านวัฒนธรรมและธรรมชาติ สะท้อนถึงข้อจำกัดในการเข้าถึงตลาดต่างชาติของภูมิภาคเหล่านี้

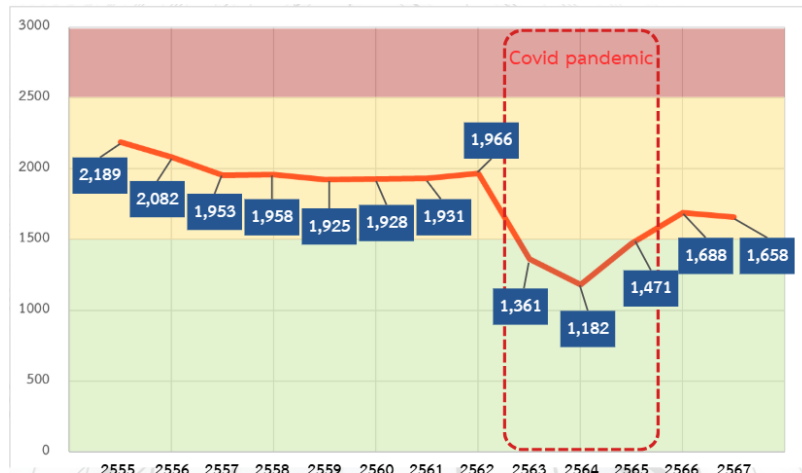
ภาพที่ 39 สัดส่วนการเดินทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ แยกตามภูมิภาค



1.8) การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยว

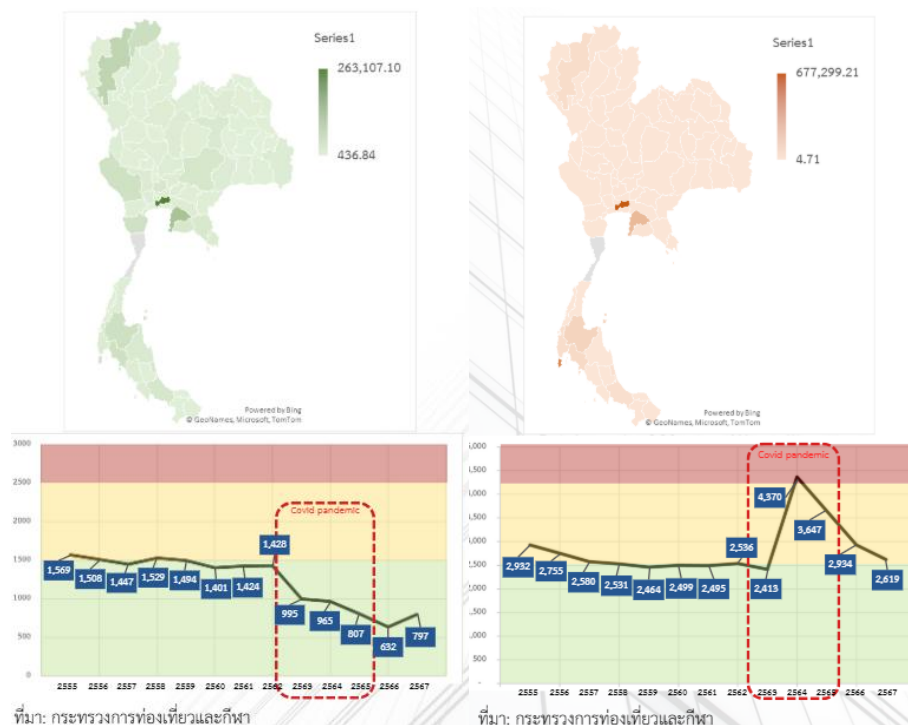
สถานการณ์การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวเมืองหลักและเมืองรอง หากเปรียบเทียบโดยใช้ดัชนีการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม HHI index พบว่า ดัชนี HHI มีการลดลงซึ่งหมายความว่า มีการกระจายรายได้สู่เมืองรองเพิ่มมากขึ้น แต่ยังคงมีการกระจุกตัว อยู่ในเมืองหลักอยู่ในระดับปานกลาง ตามเกณฑ์ HHI index

ภาพที่ 40 การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยว



การกระจุกตัวของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวไทยกระจุกตัวอยู่ในระดับปานกลางถึงต่ำ และการกระจุกตัวของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติอยู่ในระดับที่สูง และยังคงกระจุกตัวอยู่ในเมืองหลัก โดย 5 อันดับแรก มีสัดส่วนรวมถึง 89.07% ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมดของนักท่องเที่ยวต่างชาติ

ภาพที่ 41 การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวชาวไทย และ ชาวต่างชาติ



2) สถานการณ์ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Supply Side Analysis)

2.1) จำนวนโรงแรม²⁶

ข้อมูลในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2567 สะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างและการกระจายตัวของโรงแรม และห้องพักที่ยังคงกระจุกตัวในไม่กี่ภูมิภาคหลัก โดยทั่วประเทศมีโรงแรมทั้งหมด 16,312 แห่ง เพิ่มขึ้นเล็กน้อยจากปีก่อนหน้าร้อยละ 0.3 กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีจำนวนโรงแรมมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งถึง 1,744 แห่ง และเติบโตสูงสุตร้อยละ 4.2 ขณะที่ภาคใต้ แม้จะมีจำนวนโรงแรมรวมมากที่สุดที่ 3,916 แห่ง (คิดเป็นร้อยละ 24.0 ของประเทศ) แต่กลับมีจำนวนลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ -2.6 ในด้านจำนวนห้องพัก มีรวมทั้งสิ้น 688,388 ห้อง โดยกรุงเทพฯ มีจำนวนห้องพักสูงสุดที่ 173,586 ห้อง (ร้อยละ 25.2) รองลงมาคือภาคใต้ และภาคตะวันออก ซึ่งชี้ให้เห็นว่าโรงแรมในกรุงเทพฯ แม้มีจำนวนไม่มากที่สุด แต่มีขนาดเฉลี่ยใหญ่กว่าภูมิภาคอื่น

ภาพที่ 42 จำนวนโรงแรม

อันดับ	ภาค	จำนวนโรงแรม				จำนวนห้องพัก			
		H1/66	H2/66	H1/67	YoY	H1/66	H2/66	H1/67	YoY
1	กรุงเทพฯ ปริมณฑล	1,673	1,720	1,744	4.2%	166,806.00	172,156.00	173,586.00	4.1%
2	ภาคใต้	4,021	4,002	3,916	-2.6%	165,527.00	165,080.00	161,978.00	-2.1%
3	ภาคตะวันออก	2,059	2,098	2,064	0.2%	109,910.00	112,256.00	110,977.00	1.0%
4	ภาคเหนือ	3,154	3,195	3,215	1.9%	95,835.00	97,398.00	98,194.00	2.5%
5	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3,735	3,784	3,737	0.1%	92,405.00	93,057.00	92,935.00	0.6%
6	ภาคตะวันตก	1,162	1,141	1,141	-1.8%	36,125.00	35,891.00	36,022.00	-0.3%
7	ภาคกลาง	496	491.00	495.00	-0.2%	14,685.00	14,407.00	14,696.00	0.1%
รวมทั้งประเทศ		16,300.00	16,431.00	16,312.00	0.3%	681,293.00	690,245.00	688,388.00	0.8%

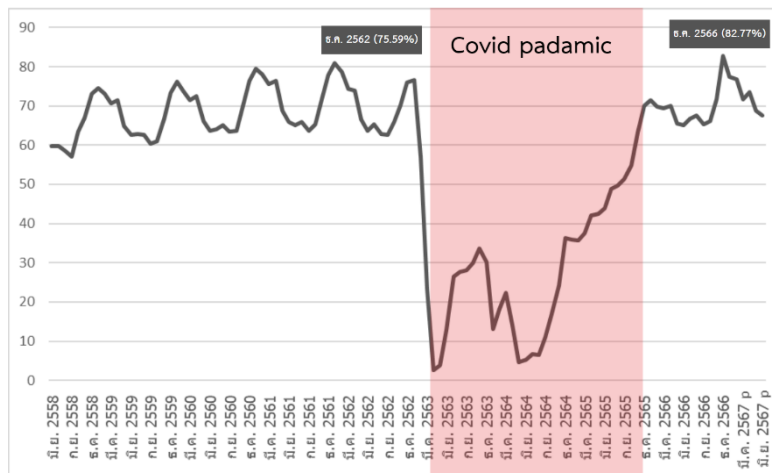
อันดับ	ภาค	จำนวนโรงแรม		จำนวนห้องพัก	
		H1/67	สัดส่วน	H1/67	สัดส่วน
1	กรุงเทพฯ ปริมณฑล	1,744	10.7%	173,586.00	25.2%
2	ภาคใต้	3,916	24.0%	161,978.00	23.5%
3	ภาคตะวันออก	2,064	12.7%	110,977.00	16.1%
4	ภาคเหนือ	3,215	19.7%	98,194.00	14.3%
5	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	3,737	22.9%	92,935.00	13.5%
6	ภาคตะวันตก	1,141	7.0%	36,022.00	5.2%
7	ภาคกลาง	495.00	3.0%	14,696.00	2.1%
รวมทั้งประเทศ		16,312.00	100.0%	688,388.00	100.0%

2.2) เข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม

จากกราฟแสดงอัตราการเข้าพักเฉลี่ยของโรงแรมรายไตรมาสตั้งแต่ปี 2558 จนถึงประมาณการในปี 2567P จะเห็นได้ว่า ก่อนช่วงการระบาดของโควิด-19 (ช่วงไตรมาส 1/2563) อัตราการเข้าพักอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในปี 2562 ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 75.59% ต่อปี อย่างไรก็ตาม เมื่อเข้าสู่ช่วงการระบาดของโควิด-19 (บริเวณที่แรเงาสีแดง) อัตราการเข้าพักลดลงอย่างรวดเร็วแตะระดับต่ำสุดเกือบ 0% และฟื้นผวนต่อเนื่องจนถึงช่วงต้นปี 2565 หลังจากนั้นมีการฟื้นตัวอย่างชัดเจน โดยในปี 2566 อัตราการเข้าพักเฉลี่ยฟื้นกลับขึ้นมายู่ที่ 82.77% สูงกว่าระดับก่อนโควิด-19 แสดงถึงการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยที่แข็งแกร่ง

²⁶ Real Estate Information Center. <https://www.reic.or.th/Research/Index/323>

ภาพที่ 43 เข้าพักเฉลี่ยของโรงแรม

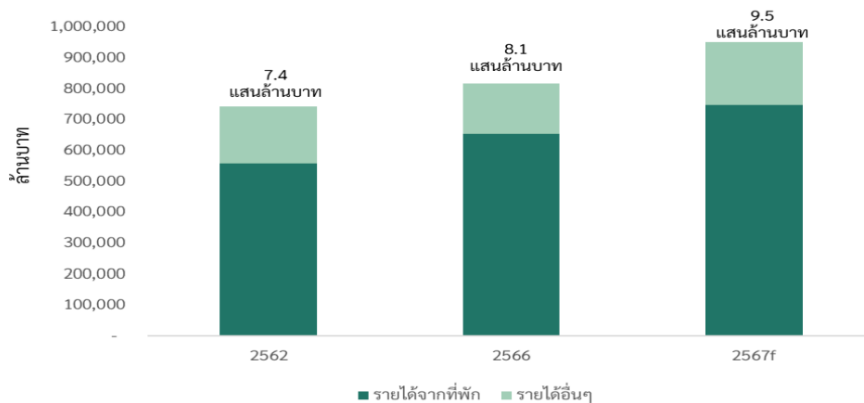


ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย

2.3) รายได้ที่พัก

จากกราฟแสดงรายได้จากการท่องเที่ยวภาคธุรกิจที่พักในปี 2562, 2566 และคาดการณ์ปี 2567 (หน่วย: ล้านบาท) จะเห็นว่ารายได้มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังจากการชะลอตัวในช่วงโควิด-19 โดยในปี 2562 รายได้รวมอยู่ที่ 7.4 แสนล้านบาท ขยับขึ้นเป็น 8.1 แสนล้านบาทในปี 2566 คาดว่าในปี 2567 รายได้จากภาคที่พักจะเพิ่มสูงถึง 9.5 แสนล้านบาท โดยรายได้หลักยังคงมาจากค่าที่พักเป็นสัดส่วนสูงกว่ารายได้อื่น ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของธุรกิจที่พักในระบบเศรษฐกิจการท่องเที่ยวไทย และแนวโน้มการฟื้นตัวอย่างมั่นคงของภาคอุตสาหกรรมนี้.

ภาพที่ 44 รายได้ที่พัก

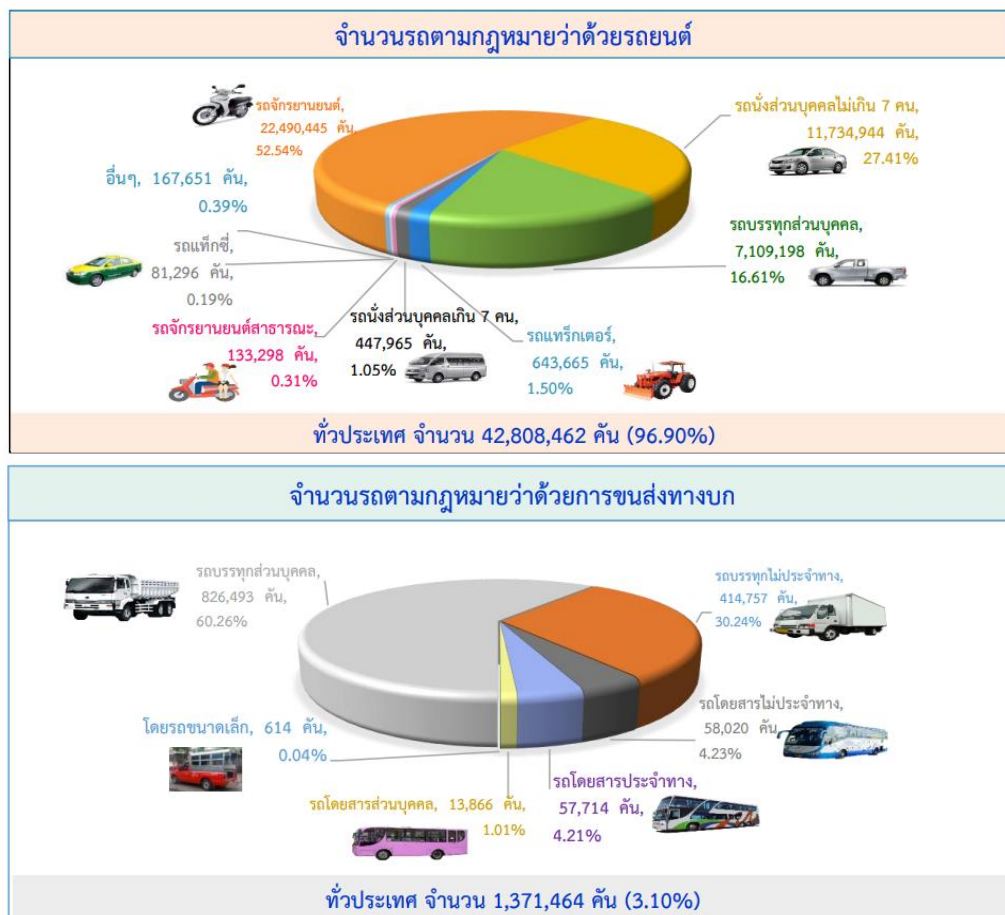


ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และประมาณการ โดย ศูนย์วิจัยกสิกรไทย

2.4) ขนส่งทางบก²⁷

ข้อมูลการจดทะเบียนยานพาหนะในประเทศไทยช่วงปี 2562-2566 แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างอุปทานด้านการขนส่งยังไม่เอื้อต่อการรองรับการท่องเที่ยวอย่างทั่วถึง โดยยานพาหนะที่จดทะเบียนส่วนใหญ่คือรถจักรยานยนต์ (ร้อยละ 52.54) และรถยนต์ส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน (ร้อยละ 27.41) ขณะที่ยานพาหนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งนักท่องเที่ยว เช่น รถแท็กซี่ รถโดยสารประจำทาง หรือรถโดยสารไม่ประจำทาง มีสัดส่วนรวมกันต่ำมาก ทั้งในกลุ่มรถยนต์ทั่วไปและในกลุ่มตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก (ซึ่งคิดเป็นเพียงร้อยละ 3.10 ของยานพาหนะทั้งหมด) โดยในกลุ่มหลัง รถบรรทุกส่วนบุคคลยังคงเป็นกลุ่มหลักถึงร้อยละ 60.26 สถานการณ์นี้สะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบขนส่งไทยที่ยังพึ่งพายานพาหนะส่วนบุคคลเป็นหลัก และยิ่งขาดแคลนยานพาหนะเพื่อการท่องเที่ยวที่เป็นระบบและเข้าถึงได้ในวงกว้าง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกระจายตัวของนักท่องเที่ยวและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวรองในระยะยาว

ภาพที่ 45 ขนส่งทางบก



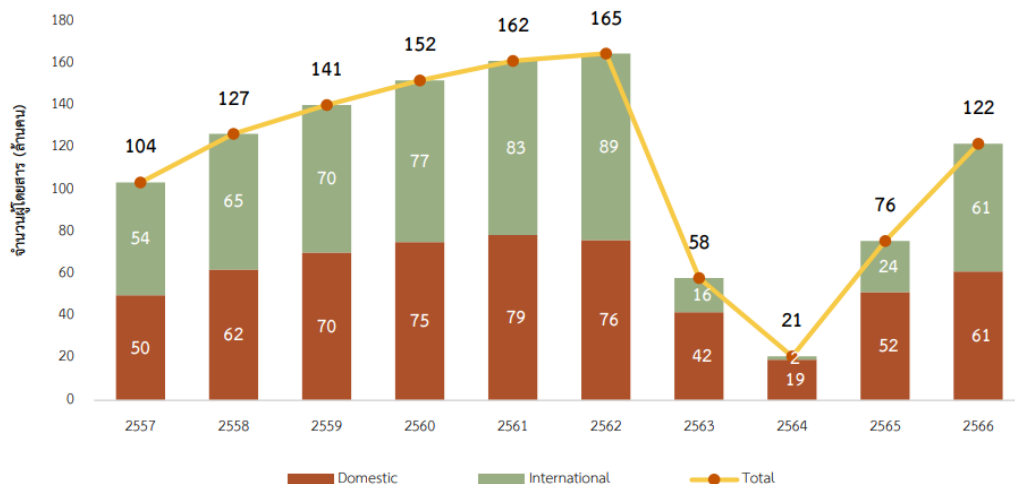
²⁷ รายงานสถิติการขนส่งปีงบประมาณ 2562-2566. สืบค้นจาก:

<https://web.dlt.go.th/statistics/plugins/UploadFive/uploads/6f6897ce35cd1d6a488eab4c29a548a0b5d0973421176078322eff0d7d61b5a5.pdf>

2.5) ขนส่งทางอากาศ

จากข้อมูลสถิติจำนวนผู้โดยสารภาพรวม 10 ปี (ปี 2557-2566) 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 การฟื้นตัวนี้เป็นผล มาจากการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจที่มุ่งกระตุ้นการท่องเที่ยวและการเปิดประเทศของจีน ซึ่งเป็นหนึ่งในแหล่งนักท่องเที่ยวหลักของประเทศไทย ทำให้การขนส่งทางอากาศในประเทศไทยกลับมาอยู่ในแนวโน้มที่ดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เมื่อพิจารณาการฟื้นตัวของจำนวนผู้โดยสารในปี 2566 เทียบกับปี 2562 พบว่าการฟื้นตัวในภาพรวมอยู่ที่ร้อยละ 74 โดยการฟื้นตัวของผู้โดยสารภายในประเทศที่ร้อยละ 80.5 และผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ร้อยละ 68.4 เมื่อเทียบกับช่วงก่อนการแพร่ระบาด

ภาพที่ 46 ขนส่งทางอากาศ



ที่มา: สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

2.6) ส่วนแบ่งการตลาดในเส้นทางบิน

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

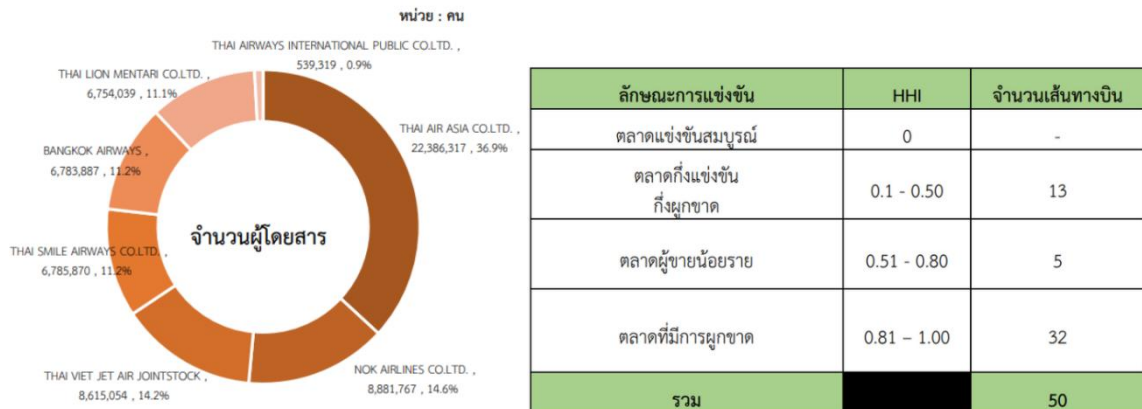
1. ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ซึ่งไม่พบเส้นทางบินที่มีการแข่งขันสมบูรณ์

2. ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดที่มี 16 เส้นทางบิน โดยมีสายการบินเฉลี่ย 4 สายการบินต่อเส้นทาง เส้นทางบินในกลุ่มนี้มักเป็นเส้นทางสายหลักที่มีจำนวนผู้โดยสารมากกว่า 1 ล้านคนต่อปี

3. ตลาดผู้ขายน้อยรายที่มี 5 เส้นทางบิน ซึ่งมีสายการบินน้อยให้บริการต่อเส้นทาง โดยเส้นทางบินส่วนใหญ่เป็นเส้นทางสายรองที่มีผู้โดยสารระหว่าง 1 แสนถึง 1 ล้านคนต่อปี ข้อจำกัดด้านขีดความสามารถของสนามบินทำให้การเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางเหล่านี้เป็นไปได้ยาก

4. ตลาดผูกขาดที่มี 32 เส้นทางบิน ซึ่งมีผู้ให้บริการหลักเพียงรายเดียวและมีจำนวนผู้โดยสารน้อยกว่า 1 แสนคนต่อปี เส้นทางในกลุ่มนี้มักเป็นเส้นทางสายย่อยที่มีผู้ให้บริการจำกัดไม่เกิน 3 รายต่อเส้นทาง เนื่องจากการยกเลิกเส้นทางบินหรือได้รับการจัดสรรเวลาบินที่ไม่เป็นที่นิยม

ภาพที่ 47 ส่วนแบ่งการตลาดในเส้นทางบิน

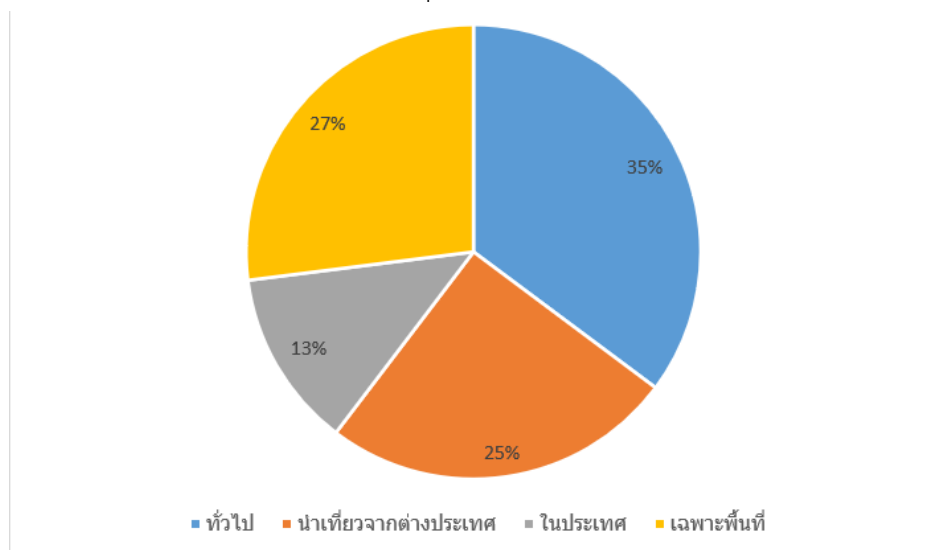


ที่มา: สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

2.7) สัดส่วนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย

จากแผนภูมิแสดงสัดส่วนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทยแยกตามประเภท พบว่าธุรกิจนำเที่ยวประเภท “ทั่วไป” มีสัดส่วนสูงสุดที่ 35% รองลงมาคือประเภท “เฉพาะพื้นที่” ที่คิดเป็น 27% ขณะที่ธุรกิจนำเที่ยวที่เน้น “นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ” มีสัดส่วน 25% และประเภท “ในประเทศ” มีสัดส่วน 13% ของธุรกิจนำเที่ยวทั้งหมดในประเทศไทย

ภาพที่ 48 สัดส่วนธุรกิจนำเที่ยวในประเทศไทย



ที่มา: กรมการท่องเที่ยว

2.1.8 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวน แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

จากการพิจารณาและวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในมิติต่าง ๆ เช่น ด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และนโยบาย/การเมือง เป็นต้น ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ผ่านเครื่องมือ STEEP Analysis และผลการวิเคราะห์เพิ่มเติมกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงผลการวิเคราะห์แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทยทั้งด้าน Demand และ Supply ซึ่งสามารถสรุปประเด็น และวิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวน
แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ด้านสังคม (Social)		
● ปัจจุบันผู้คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวเป็นลำดับต้น ๆ	(+)	(+)
● นักท่องเที่ยวในปัจจุบันแสวงหาประสบการณ์หรือกิจกรรมเฉพาะทาง เช่น การเดินป่า หรือการเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ ๆ แทนที่จะเน้นเพียงการเยี่ยมชมสถานที่อย่างเดียว	(+)	(+)
● การเติบโตของการเดินทางแบบครอบครัวใหญ่	(+)	(+)
● การเติบโตของนักท่องเที่ยวอิสระ Free Independent Traveler: FIT)	(+)	(+)
ด้านเทคโนโลยี (Technology)		
● การปรับใช้ AI และ Agentic AI เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยว	(+/-)	(+/-)
● Ambient Invisible Intelligence ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกในการให้บริการ	(+/-)	(+/-)
● การใช้ Spatial Computing ซึ่งเชื่อมโยงโลกจริงและโลกเสมือนเพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว	(+/-)	(+/-)
● การใช้ Polyfunctional Robots เพื่อลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	(+/-)	(+/-)
● เทคโนโลยีการชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payments)	(+/-)	(+/-)
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)		
● เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว โดยภาคบริการเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก	(+)	(+)
● แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อ และนโยบายการเงินโลกผ่อนคลาย	(+)	(+/-)
● การท่องเที่ยวโลกฟื้นตัวเกือบเต็มที่หลังโควิด	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
● การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการเดินทางระหว่างประเทศ	(-)	(+)
● สถานการณ์เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวแบบไม่ทั่วถึง	(+)	(-)
● การฟื้นตัวของตลาดแรงงานไทย	(+)	(+)
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)		
● การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทั้งห่วงโซ่อุปทาน รวมไปถึงประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวจะได้รับ ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญของการท่องเที่ยว	(-)	(-)
● ปัญหาสิ่งแวดล้อมระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็น ความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจกที่เพิ่มขึ้น การลดลงของความหลากหลายทางชีวภาพ และการเสื่อมโทรมของทรัพยากรทางทะเล (อาทิ การฟอกขาวของปะการัง และขยะทะเลที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง)	(-)	(-)
● สถานการณ์สิ่งแวดล้อมประเทศไทยที่กำลังเผชิญกับภัยธรรมชาติที่ถี่ขึ้น ฝนตกหนักและภัยแล้งที่สลับกันรุนแรง ขยะทะเลและขยะมูลฝอยที่จัดการไม่ถูกต้อง และผลการจัดอันดับดัชนี TTDI ด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อมที่น่าเป็นห่วง	(-)	(-)
● ประเทศไทยเข้าร่วมอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และให้สัตยาบันในพิธีสารเกียวโตเพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการลดก๊าซเรือนกระจกอย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้สัตยาบันความตกลงปารีส (Paris Agreement) พร้อมกำหนดเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซไว้ในแผน Nationally Determined Contribution (NDC) เพื่อดำเนินการตามพันธกรณีระหว่างประเทศ	(+)	(+)
● มาตรการด้านสิ่งแวดล้อมของประเทศไทยที่มีเป้าหมายระยะยาวในการบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี 2050 และการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี 2065 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบปล่อยก๊าซเรือนกระจกต่ำระยะยาว (LT-LEDS) ที่ได้ยื่นต่อ UNFCCC	(+)	(+)
ด้านนโยบาย/การเมือง (Political)		
● การขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยให้มีความสามารถในการแข่งขันในเวทีระดับโลก สร้างความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้สามารถสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างทั่วถึงและยั่งยืน	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
● แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของประเทศ ที่มุ่งเน้นพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และกระจายรายได้ไปสู่เมืองรอง เพื่อสร้างความสมดุลในสังคมไทย	(+)	(+)
● แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่ มุ่งเน้นให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน พร้อมการขับเคลื่อนให้ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	(+)	(+)
● แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ที่มุ่งเน้นให้ ททท. พัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและความยั่งยืน โดยยกระดับมาตรฐาน การท่องเที่ยวและปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความยั่งยืน และมีมูลค่า พร้อมทั้งมุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตได้อย่างยั่งยืน	(+)	(+)
● แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่ง ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ พัฒนา การท่องเที่ยวให้มีความทันสมัย ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม การยกระดับบุคลากรและ ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ เข้าใจและสามารถ ปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal)	(+)	(+)
● แผนปฏิบัติการของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหลายปี พ.ศ. 2569 ที่มุ่งเน้นให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และสามารถกระจายรายได้ไปยัง พื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงและยั่งยืน	(+)	(+)
● (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) (พ.ศ. 2568 - 2577) ที่เกี่ยวข้องกับ ททท. นั้น คือ การมี บทบาทหลักในการผลักดันการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยยกระดับ การตลาดและจัดงานมหกรรมการค้า การลงทุน ในอุตสาหกรรมทางการแพทย์ ครบวงจร (Roadshow/Trade Show) ทั้งในและต่างประเทศ พร้อมส่งเสริม นวัตกรรมบริการและธุรกิจการแพทย์มูลค่าสูง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ไทยให้ เป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพระดับโลก	(+)	(+)
● เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่มุ่งเน้นให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างรับผิดชอบ ยั่งยืน และเกื้อหนุนชุมชน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยใช้การท่องเที่ยว เป็นเครื่องมือสร้างความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำ และไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง	(+)	(+)
● คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็น กลไกฟื้นฟูเศรษฐกิจ ด้วยการเพิ่มแหล่งท่องเที่ยวใหม่และจัดกิจกรรมระดับโลก เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ ผนวกกับการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ควบคู่กับการยกระดับบริการทางการแพทย์ให้ไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค และปรับโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อกระจายรายได้ และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน		
ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง		
● มาตรการและแนวทางการตรวจลงตราเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยว ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย	(+)	(+)
แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply		
● สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย (Demand Side) มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง หลังวิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่ยังเป็นกลุ่มหลัก ที่เดินทางท่องเที่ยว ในขณะเดียวกันนักท่องเที่ยวต่างชาติเริ่มกลับมา และสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเพิ่มขึ้น แม้ว่ารายได้ยังคงกระจุกอยู่ในเมืองหลัก แต่มีแนวโน้มกระจายสู่เมืองรองมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาการท่องเที่ยวให้ทั่วถึงและยั่งยืนยิ่งขึ้น	(+)	(+)
● สถานการณ์ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Supply Side) ในปัจจุบันยังกระจุกตัวอยู่แต่ในเมืองหลัก โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม/ที่พัก ที่มีแนวโน้มฟื้นตัวขึ้นอย่างชัดเจน ในขณะที่ระบบขนส่งทางบก ยังไม่เอื้อต่อการกระจายตัวของนักท่องเที่ยว ส่วนการขนส่งทางอากาศและธุรกิจนำเที่ยวมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องแต่ยังมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างตลาด	(-)	(-)

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

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.2.1 การวิเคราะห์ 7S

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

ภาพที่ 49 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

โดยผลการวิเคราะห์ 7s สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้าน Strategy ยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ททท. ประกอบไปด้วย 3 ข้อ โดยแต่ละข้อสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ ได้อย่างครบถ้วน ดังนี้

SO1: “มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน” โดยมีเป้าประสงค์ในการเพิ่มรายได้นักท่องเที่ยวต่อหัว ผนวกกับนักท่องเที่ยวคุณภาพมากขึ้น เพื่อลดผลกระทบจากสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (+)

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

SO3: “ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล” โดยมีเป้าประสงค์ในการส่งเสริมและยกระดับองค์กร ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน (+)

2) ด้าน Structure โครงสร้างองค์กร

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

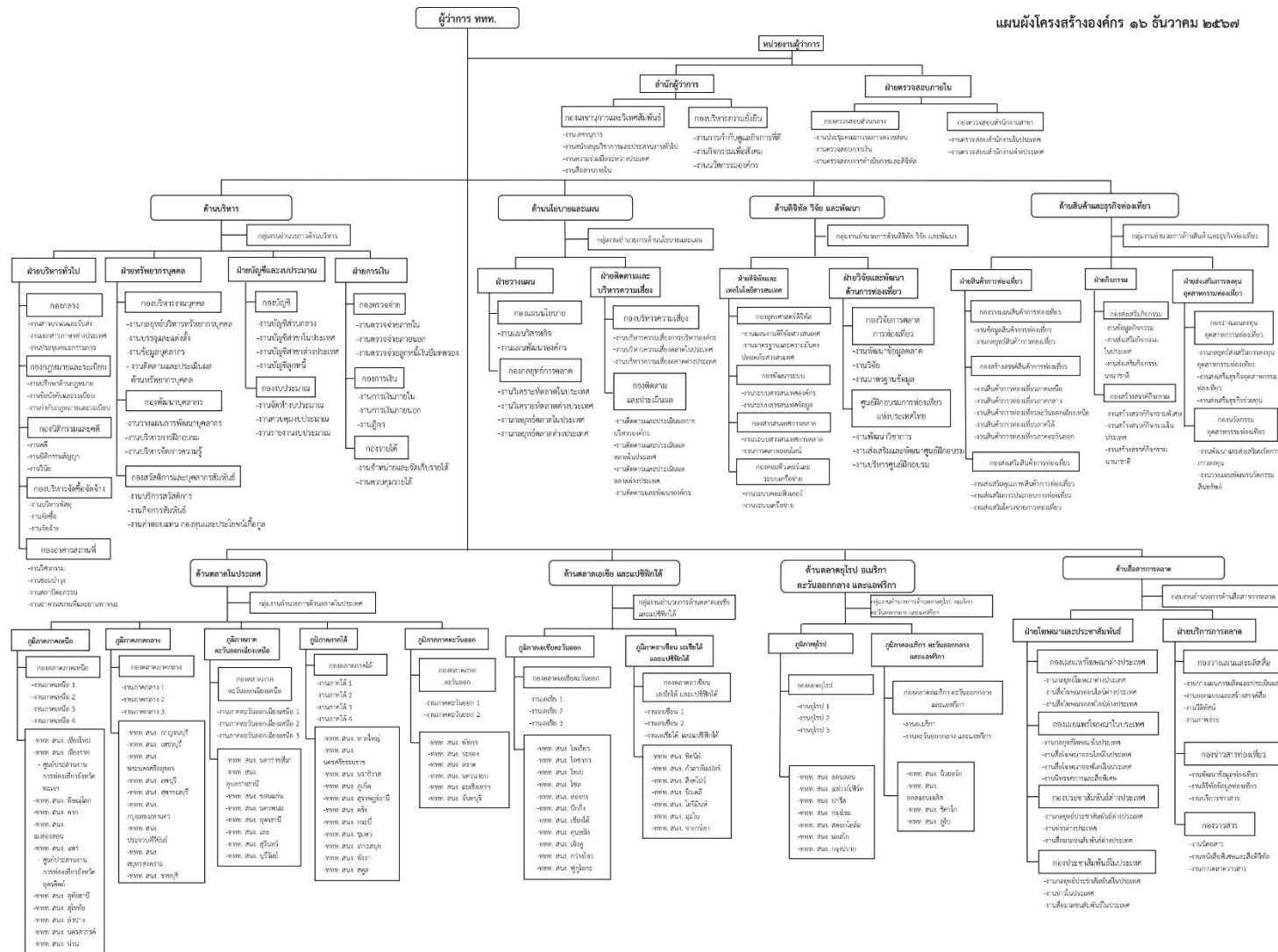
การจัดโครงสร้างองค์กรในเชิงพื้นที่ (Area Approach) เน้นการดำเนินงานตามภารกิจหลักด้านการส่งเสริมการตลาดของ ททท. แบ่งเป็น

- **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 50 โครงสร้างองค์กร ททท.



โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 16 ธันวาคม 2567

2.1) 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. มีจำนวนสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 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 4

ตารางที่ 4 จำนวนสำนักงานสาขาในต่างประเทศของประเทศคู่แข่ง

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

2.2) การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร

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

3) ด้าน Skills ทักษะ

3.1) การส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว

ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้การท่องเที่ยวของประเทศ โดยจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดพบว่า มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดและรายได้จากการท่องเที่ยวในประเทศไทย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการค่าใช้จ่ายในด้านการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาดสามารถส่งผลบวกต่อรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศ ดังแสดงในภาพที่ 51

ภาพที่ 51 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด



ซึ่งสอดคล้องกับรายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2567 พบว่า ภาพรวมอัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทย (Amazing Thailand) ติดอันดับ 1 ใน 3 ของภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ โอเชียเนีย ยุโรป และตะวันออกกลาง อีกทั้งยังเป็นอันดับ 2 ในภูมิภาคอเมริกาเหนือ ในขณะที่ญี่ปุ่น (Japan-Endless Discovery) ซึ่งมีอัตราการรับรู้อยู่ในอันดับ 1 เช่นกัน รองลงมา คือ แคมเปญการท่องเที่ยวของเกาหลีใต้และออสเตรเลีย ดังแสดงในภาพที่ 52 และภาพที่ 53

ภาพที่ 52 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (ภาพรวม)



ฐาน: นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศทั้งหมด จำนวน 3,200 คน
 อ้างอิงจาก : Q124, Q413 (แบบสอบถามออนไลน์)
 หมายเหตุ: อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศคำนวณเฉพาะนักท่องเที่ยวที่ไม่ได้พำนักร้อยในประเทศ

■ อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ
 □ อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศใน 1 ปีที่ผ่านมา
 () ข้อมูลปี 2566

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2567

ภาพที่ 53 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (รายภูมิภาค)



ฐาน: นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ภูมิภาคละ 800 คน
 อ้างอิงจาก : Q124, Q413R1-R14 (แบบสอบถามออนไลน์)
 หมายเหตุ: อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศคำนวณเฉพาะนักท่องเที่ยวที่ไม่ได้พำนักร้อยในประเทศ

■ อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ
 □ อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศใน 1 ปีที่ผ่านมา
 () ข้อมูลปี 2566

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2567

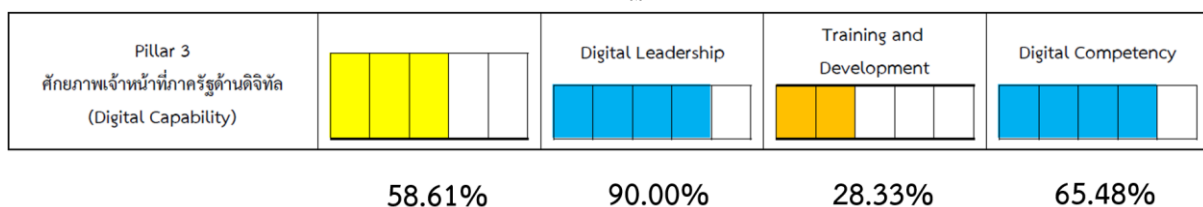
3.2) ทักษะด้านดิจิทัล

3.2.1) ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล

ผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของ ททท. ประจำปี 2567 พบว่า ตัวชี้วัดที่ 3 ศักยภาพของเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล ททท. มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 58.61 อยู่ในระดับ 3 (ปานกลาง) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย ได้แก่ ตัวชี้วัดย่อยที่ 1 ด้าน Digital Leadership มีคะแนนร้อยละ 90 มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับสูง ตัวชี้วัดย่อยที่ 2 ด้าน Training and Development คะแนนร้อยละ 28.33 มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับต่ำ และตัวชี้วัดย่อยที่ 3 ด้าน Digital Competency คะแนนร้อยละ 65.48 มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับสูง ซึ่งตัวชี้วัดย่อยด้าน Training and Development เป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของ ททท. ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลทั้ง 7 ด้าน ตามกรอบทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ กพ. สำหรับบุคลากรภาครัฐ ประกอบด้วย ด้านความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) ความสามารถในการควบคุมกำกับ และการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล (Digital Governance, Standard, and Compliance) ความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร (Digital Technology) ความสามารถในการออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานภาครัฐ (Digital Process and Service Design) ความสามารถในการบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ (Strategic and Project Management) ความสามารถด้านผู้นำดิจิทัล (Digital Leadership) และความสามารถด้านการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล (Digital Transformation)

ภาพที่ 54 ความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงาน

ใน Pillar 3: ศักยภาพเจ้าหน้าที่ภาครัฐด้านดิจิทัล (Digital Capability)



หมายเหตุ: หลักเกณฑ์ในการวัดระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัด (Pillar) อ้างอิงจากค่าเฉลี่ยของการประเมินระดับความพร้อมการพัฒนาด้านดิจิทัลของตัวชี้วัดย่อย (Sub-Pillar) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

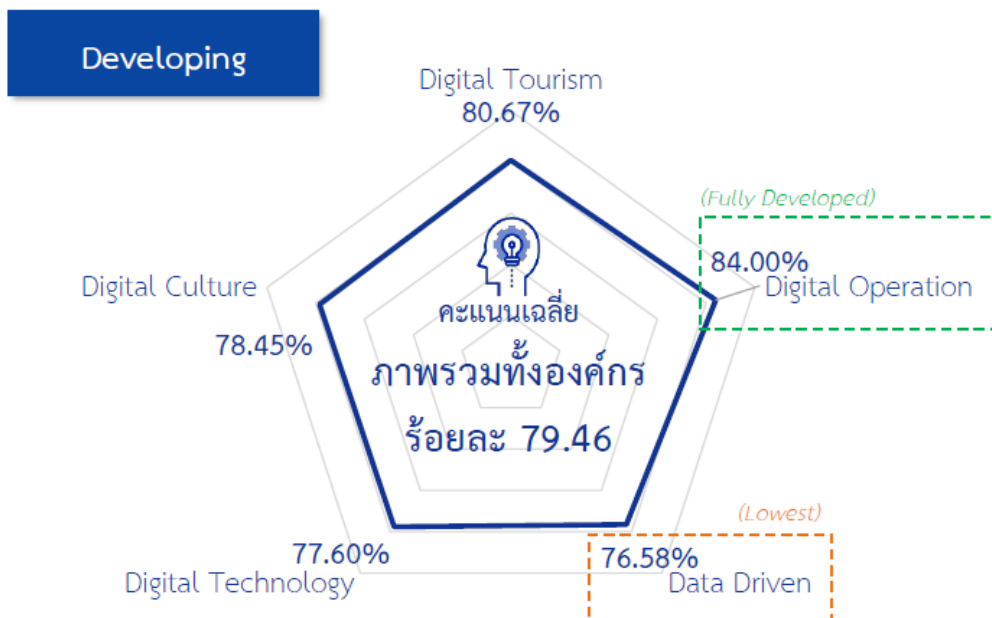
- ระดับที่ 1 Initial (สีแดง) หมายถึง มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับต่ำมาก
- ระดับที่ 2 Developing (สีส้ม) หมายถึง มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับต่ำ
- ระดับที่ 3 Defined (สีเหลือง) หมายถึง มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับปานกลาง
- ระดับที่ 4 Integrated (สีฟ้า) หมายถึง มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับสูง
- ระดับที่ 5 Optimizing (สีเขียวเข้ม) หมายถึง มีเกณฑ์ระดับ Maturity ที่ระดับสูงมาก

ที่มา: รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2567 ททท.

3.2.2) ทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy)

ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากร ททท. จำนวนทั้งสิ้น 1,016 คน ในปี 2567 พบว่า บุคลากร ททท. มีคะแนนความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลอยู่ที่ร้อยละ 79.46 เป็นคะแนนที่อยู่ในระดับกำลังพัฒนา (Developing) ซึ่งบุคลากร ททท. สามารถแสดงพฤติกรรมบ่งชี้ในระดับปานกลางหรือทำได้เป็นอย่างดีสำหรับการปฏิบัติงาน แต่ยังคงได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความเข้าใจในมิติขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven) มีระดับคะแนนต่ำสุดอยู่ที่ร้อยละ 76.58 ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ต้องเร่งพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ ททท. กลายเป็นองค์กรแห่งการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยข้อมูลสารสนเทศ

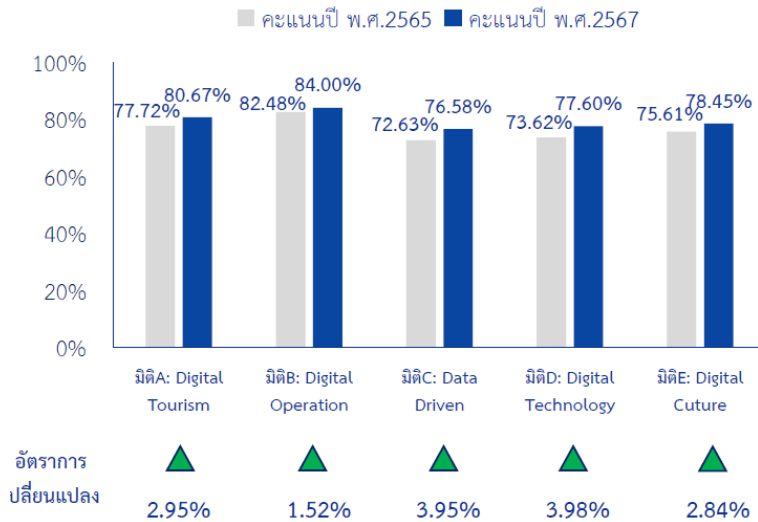
ภาพที่ 55 ภาพรวมผลการประเมินทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากร ททท. ในปี 2567



ที่มา: โครงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อเปรียบเทียบผลคะแนนความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลในปี 2567 กับ ปี 2565 พบว่า ความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลของบุคลากร ททท. มีทิศทางเพิ่มสูงขึ้นเมื่อเทียบกับอดีตที่ผ่านมา ทั้ง 5 มิติ โดยอัตราส่วนความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลที่เพิ่มสูงมากที่สุด คือ มิติเชี่ยวชาญเทคโนโลยี Digital Technology เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.98 รองลงมาคือ มิติขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven) ร้อยละ 3.95 มิติการตลาดท่องเที่ยวดิจิทัล (Digital Tourism) ร้อยละ 2.95 มิติวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ร้อยละ 2.84 และมิติปฏิบัติงานยุคดิจิทัล (Digital Operation) 1.52 ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากร ททท. มีการนำเครื่องมือดิจิทัลมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่ยังคงเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในทุกมิติอย่างต่อเนื่องเพื่อผลักดันให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลอยู่ในระดับพัฒนาเต็มที่ (Fully Developed) จนถึงระดับเชี่ยวชาญ (Expert) อันนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

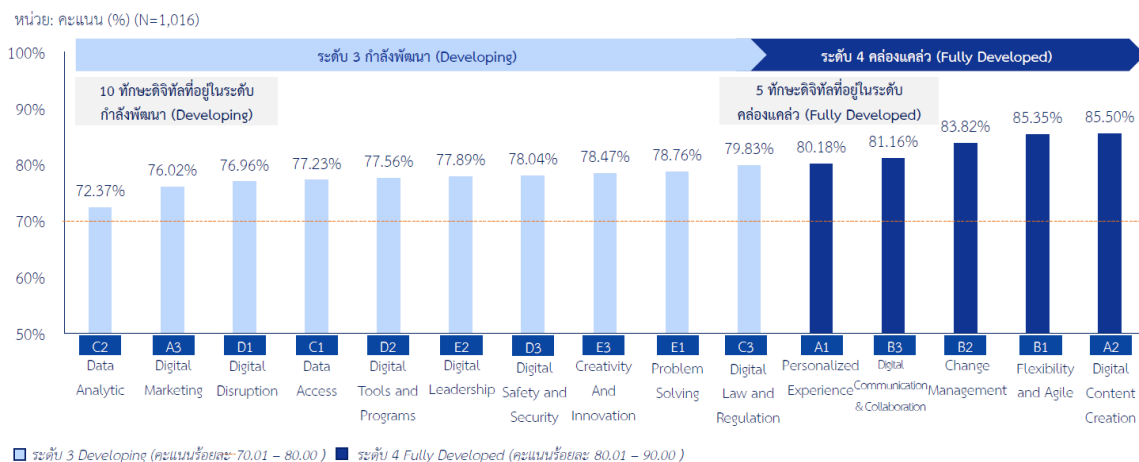
ภาพที่ 56 การเปรียบเทียบการประเมินทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ของบุคลากร ททท. ในปี 2567 กับปี 2565



ที่มา: โครงการพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

เมื่อพิจารณาผลการประเมินความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลในรายทักษะพบว่า ในปี 2567 มีจำนวน 10 ทักษะที่มีคะแนนอยู่ในระดับกำลังพัฒนา (Developing) จากทั้งหมด 15 ทักษะ ได้แก่ ทักษะ Data Analytic (ร้อยละ 72.37), Digital Marketing (ร้อยละ 76.02), Digital Disruption (ร้อยละ 76.96), Data Access (ร้อยละ 77.23), Digital Tools and Programs (ร้อยละ 77.56), Digital Leadership (ร้อยละ 77.89), Digital Safety and Security (ร้อยละ 78.04), Creativity and Innovation (ร้อยละ 78.47), Problem Solving (ร้อยละ 78.76) และ Digital Law and Regulation (ร้อยละ 79.83) ตามลำดับ ซึ่ง ททท. ต้องเร่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกให้แก่บุคลากรโดยเร่งด่วน เนื่องจากมีผลคะแนนต่ำสุด และเป็นทักษะสำคัญที่ต้องใช้ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

ภาพที่ 57 ผลคะแนนการประเมิน 15 ทักษะความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัล ของบุคลากร ททท. ในปี 2567



ที่มา: โครงการพัฒนาทักษะความรู้ความเข้าใจและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

4) ด้าน Staff บุคลากร

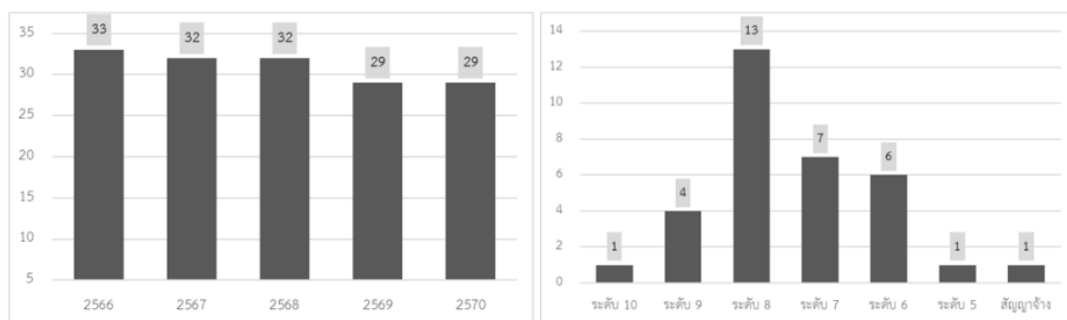
ตารางที่ 5 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

กลุ่ม ประเภท บุคลากร	เพศ			ระดับการศึกษา			ระดับตำแหน่ง			
	ชาย	หญิง	รวม	ต่ำกว่า ป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่าป. ตรี	ผู้บริหาร ระดับสูง	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับต้น	ปฏิบัติการ
พนักงาน และ ลูกจ้าง ททท.	320	703	1,023	14	588	421	9	301	151	562

ข้อมูล ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2567

ททท. มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างทั้งหมด 1,023 คน แบ่งเป็นชาย 320 คน และหญิง 703 คน โดยอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จำนวน 9 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 301 ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 151 คน และระดับปฏิบัติการ จำนวน 562 คน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 588 คน รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 421 คน และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 14 คน ตามลำดับ โดยจากการประมาณจำนวนผู้เกษียณอายุในปี 2566 -2570 พบว่า ในช่วงระหว่างปี 2566 ถึง 2570 จะมีการเกษียณอายุเฉลี่ยปีละ 30 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับบริหารที่มีตำแหน่งสูงระหว่างระดับ 6 ถึง 8 แสดงในภาพที่ 58 การเกษียณอายุจำนวนมากนี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านการสูญเสียความรู้และประสบการณ์ของพนักงานระดับบริหาร ความจำเป็นในการบรรจุและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ และอาจทำให้การดำเนินงานและประสิทธิภาพขององค์กรได้รับผลกระทบ

ภาพที่ 58 การคาดการณ์การเกษียณอายุ ปีงบประมาณ 2566-2570



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

จากการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้าง ททท. พบว่า กรอบอัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้าง ททท. ณ วันที่ 24 ธันวาคม 2567 กำหนดให้ ททท. ต้องมีจำนวนพนักงานและลูกจ้างอยู่ที่ 1,226 คน แต่ในปัจจุบัน ททท. มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง ณ วันที่ 21 มีนาคม 2568 เพียง 1,023 คน โดยหน่วยงานที่มีอัตรากำลังของพนักงานไม่เพียงพอหรือต่ำกว่ากรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ จำนวนทั้งสิ้น 24 หน่วยงานจากทั้งหมด 36 หน่วยงาน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.7 ดังแสดงใน



ตารางที่ 6 อัตรากำลังของพนักงานและลูกจ้าง ททท.

ด้าน	สำนัก/ฝ่าย/ภูมิภาค	กรอบอัตรากำลัง (24 ธันวาคม 2567)		อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน (21 มีนาคม 2568)		ผลการวิเคราะห์ ความเพียงพอของอัตรากำลัง	
		พนักงาน (อัตรา)	ลูกจ้าง (อัตรา)	พนักงาน (อัตรา)	ลูกจ้าง (อัตรา)	พนักงาน	ลูกจ้าง
หน่วยงานผู้ว่า การ	สำนักผู้ว่าการ	31	1	27	1	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	25	-	17	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
ด้านบริหาร	กลุ่มอำนวยการด้านบริหาร	6	-	6	-	อัตราเพียงพอ	-
	ฝ่ายบริหารทั่วไป	83	15	68	12	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราไม่ เพียงพอ
	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	48	1	43	1	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ	36	1	28	1	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ฝ่ายการเงิน	45	3	35	3	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
ด้านนโยบาย และแผน	กลุ่มอำนวยการด้านนโยบายและแผน	6	-	6	-	อัตราเพียงพอ	-
	ฝ่ายวางแผน	31	-	26	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
	ฝ่ายติดตามและบริหารความเสี่ยง	36	1	29	1	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
ด้านดิจิทัล วิจัย และพัฒนา	กลุ่มอำนวยการด้านดิจิทัล วิจัย และพัฒนา	6	1	5	0	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราไม่ เพียงพอ
	ฝ่ายดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศ	43	-	32	-	อัตราไม่เพียงพอ	-



ด้าน	สำนัก/ฝ่าย/ภูมิภาค	กรอบอัตรากำลัง (24 ธันวาคม 2567)		อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน (21 มีนาคม 2568)		ผลการวิเคราะห์ ความเพียงพอของอัตรากำลัง	
		พนักงาน (อัตรา)	ลูกจ้าง (อัตรา)	พนักงาน (อัตรา)	ลูกจ้าง (อัตรา)	พนักงาน	ลูกจ้าง
	ฝ่ายวิจัย และพัฒนาด้านการท่องเที่ยว	32	4	27	2	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราไม่ เพียงพอ
ด้านสินค้าและ ธุรกิจท่องเที่ยว	กลุ่มอำนวยการด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว	6	-	6	-	อัตราเพียงพอ	-
	ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว	46	1	34	1	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ฝ่ายกิจกรรม	27	-	23	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
	ฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	27	-	26	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
ด้านตลาดใน ประเทศ	กลุ่มอำนวยการด้านตลาดในประเทศ	6	-	6	-	อัตราเพียงพอ	-
	ภูมิภาคภาคเหนือ	86	4	71	4	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ภูมิภาคภาคกลาง	71	5	58	4	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราไม่ เพียงพอ
	ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	72	6	54	6	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ภูมิภาคภาคใต้	82	7	69	7	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ภูมิภาคภาคตะวันออก	53	4	41	2	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราไม่ เพียงพอ
ด้านตลาดเอเชีย และแปซิฟิกใต้	กลุ่มอำนวยการด้านตลาดเอเชีย และแปซิฟิกใต้	6	-	6	-	อัตราเพียงพอ	-
	ภูมิภาคภาคเอเชียตะวันออก	39	-	39	-	อัตราเพียงพอ	-



ด้าน	สำนัก/ฝ่าย/ภูมิภาค	กรอบอัตรากำลัง (24 ธันวาคม 2567)		อัตรากำลัง ณ ปัจจุบัน (21 มีนาคม 2568)		ผลการวิเคราะห์ ความเพียงพอของอัตรากำลัง	
		พนักงาน (อัตรา)	ลูกจ้าง (อัตรา)	พนักงาน (อัตรา)	ลูกจ้าง (อัตรา)	พนักงาน	ลูกจ้าง
	ภูมิภาคภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้	34	-	29	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
ด้านตลาดยุโรป อเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา	กลุ่มอำนวยการด้านตลาดยุโรป อเมริกาตะวันออกกลาง และแอฟริกา	6	-	6	-	อัตราเพียงพอ	-
	ภูมิภาคภาคยุโรป	31	-	30	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
	ภูมิภาคภาคอเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา	20	1	20	0	อัตราเพียงพอ	อัตราไม่เพียงพอ
ด้านสื่อสาร การตลาด	กลุ่มอำนวยการด้านสื่อสารการตลาด	6	-	5	-	อัตราไม่เพียงพอ	-
	ฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์	62	2	50	2	อัตราไม่เพียงพอ	อัตราเพียงพอ
	ฝ่ายบริการการตลาด	61	-	54	0	อัตราไม่เพียงพอ	-
รวมจำนวนกรอบอัตราของ ททท. ทั้งหมด		1,169	57	976	47		

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 จากประเด็นในรายงานผลโครงการเสริมสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรใน ปัจจัยผู้นำ และผู้บริหาร มีประเด็นรูปแบบการบริหารที่ได้รับการประเมินว่าผู้นำที่เข้าถึงได้ง่าย โดย ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดได้อย่างอิสระ การ สนับสนุนดังกล่าวไม่เพียงแต่เพิ่มความมั่นใจให้กับพนักงานในการแสดงศักยภาพ แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการมี ส่วนร่วมในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชามีการปกป้องพนักงานเมื่อเผชิญกับความเสี่ยงจากการ ร้องเรียนหรือการตรวจสอบ อีกทั้งยังมีความสามารถในการวางแผนและการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จากที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้บุคลากร ททท. เกิดความไว้วางใจในทักษะและรูปแบบ การบริหารและความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (+)

6) ด้าน System การทำงาน

จากแผนภาพระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ได้มีการทบทวน และออกแบบใหม่ จะเริ่มจากการออกแบบระบบงาน (Work System) ให้อยู่ในรูปแบบ Input > Process > Output โดยปรับกระบวนการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้ และนวัตกรรมองค์กรจากกลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร (Supporting Process) ขึ้นมาเป็นกลุ่มกระบวนการ นำองค์กร (Leading Process) ในส่วนของกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) จึงแบ่งหมวดหมู่ กระบวนการออกเป็น 2 หมวด ได้แก่ 1) **หมวดการวางแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร** ประกอบด้วย L1: วางแผนนโยบายองค์กร และ L5: การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร และ 2) **หมวดการกำกับดูแลกิจการที่ดี** ประกอบด้วย L2: การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี L3: การตรวจสอบภายใน และ L4: การติดตามประเมินผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจะมี กระบวนการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (L6) เป็นฐานที่จะเข้ามาสนับสนุนและช่วยเหลือ กระบวนการอื่น ๆ ในกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process)

ทั้งนี้ ได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) โดยการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรควรมุ่งเน้นการกำกับดูแลและการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ตามกรอบนโยบาย การกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าว ต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานร่วมกับ มิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบ เชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น

มีความจำเป็นที่ต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐาน การพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับกระบวนการที่อยู่ในกลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) ได้แก่ กระบวนการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ และกระบวนการยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว รวมเป็นกระบวนการ คือ C3 การยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว จึงทำให้กระบวนการจากเดิม 20 กระบวนการ คงเหลือ 15 กระบวนการ เพื่อง่ายและสะดวกต่อการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดกลุ่มกระบวนการแต่ละกลุ่ม ดังนี้

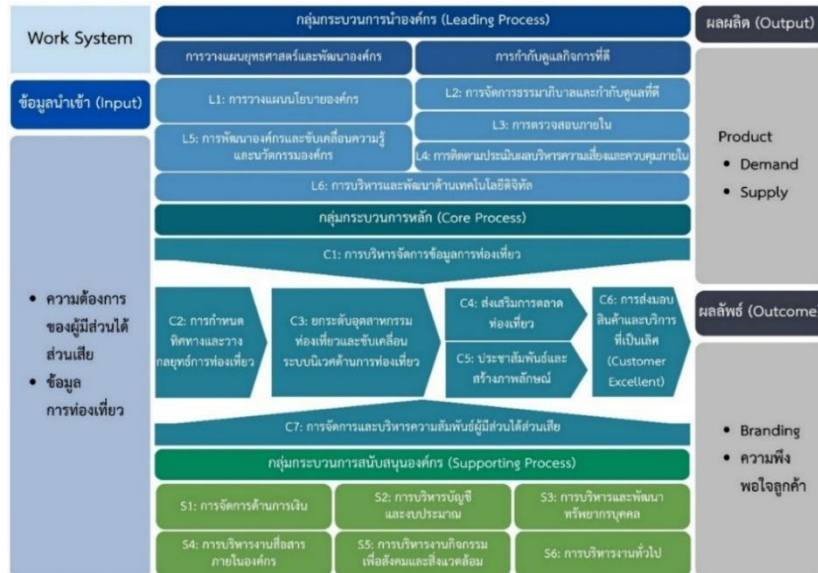
- **กลุ่มกระบวนการนำองค์กร) Leading Process)** – กลุ่มกระบวนการที่ใช้ชี้นำและกำหนดทิศทางในการดำเนินการขององค์กร โดยกระบวนการนำองค์กรของ ททท. มี 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - L1 การวางแผนนโยบายองค์กร
 - L2 การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี
 - L3 การตรวจสอบภายใน
 - L4 การติดตามประเมินผล บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน
 - L5 การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร
 - L6 การบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- **กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process)** – กลุ่มกระบวนการส่งมอบคุณค่าหลักที่ตอบสนองทิศทาง ยุทธศาสตร์ และความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ททท. อย่างมาก นั่นก็คือการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งหากขาดกระบวนการเหล่านี้ไป ททท. จะไม่สามารถดำเนินงานเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้ โดยกระบวนการหลักของ ททท. มี 7 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - C1 การบริหารจัดการข้อมูลการท่องเที่ยว
 - C2 การกำหนดทิศทางและวางกลยุทธ์การท่องเที่ยว
 - C3 การยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว
 - C4 การส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยว
 - C5 การประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์
 - C6 การส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ) Customer Excellent)
 - C7 การจัดการและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร) Supporting Process)** – กลุ่มกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของกระบวนการหลักและกระบวนการนำองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและขับเคลื่อนภารกิจหลักไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - S1 การจัดการด้านการเงิน
 - S2 การบริหารบัญชีและงบประมาณ
 - S3 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

S4 การบริหารงานสื่อสารภายในองค์กร

S5 การบริหารงานกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

S6 การบริหารงานทั่วไป

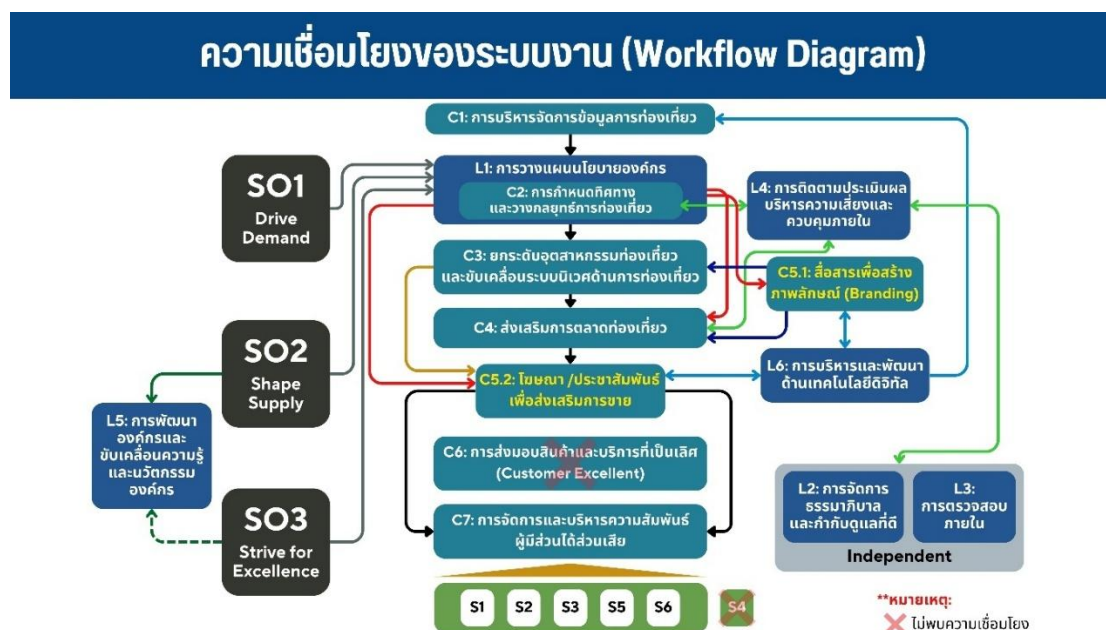
ภาพที่ 59 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570



ที่มา: ททท.

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาฯ ได้มีการจัดประชุมสื่อสารและระดมความคิดเห็น เพื่อพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของระบบงานในแต่ละกระบวนการซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังแสดงในภาพที่ 60

ภาพที่ 60 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570



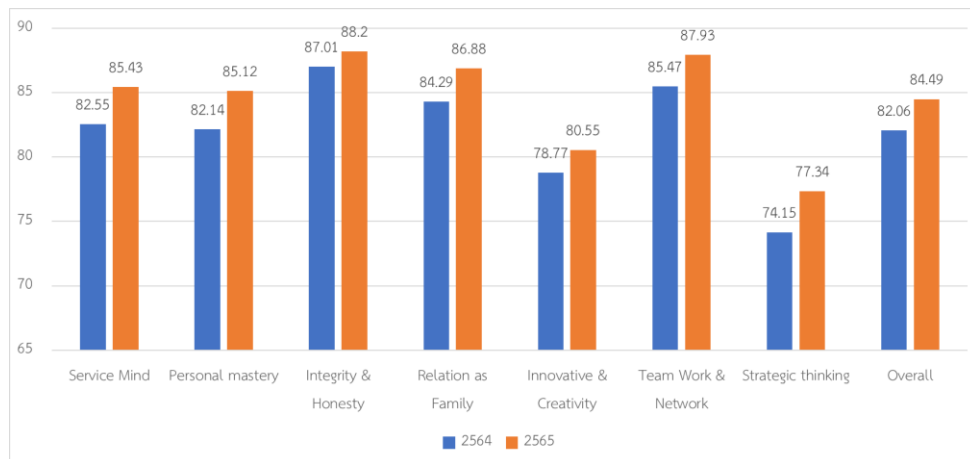
ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (BMG Advisory and Consultant Co., Ltd.)

7) ด้าน Shared Value ค่านิยมร่วม

ททท. มีการกำหนดค่านิยม (TAT SPIRITS) ที่เข้มแข็งและต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานได้ยึดถือปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นศักยภาพบุคลากรเป็นสำคัญ 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: ช่วยเหลือและเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบพี่น้องบนพื้นฐานของประโยชน์ขององค์กร
- Innovative & Creativity มุ่งมั่นเป็นผู้นำด้านความคิด: กล้าปฏิบัติที่แตกต่างอย่างสร้างสรรค์ และมีคุณค่า
- Team Work & Network เชื่อมมั่นในระบบของการทำงานเป็นทีม: พัฒนาเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- Strategic thinking คิดวิเคราะห์และทำงานอย่างเป็นระบบ: มีกลยุทธ์และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร

ภาพที่ 61 เปรียบเทียบผลประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร ระหว่างปี 2564 และ 2565



ที่มา: ททท.

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 ซึ่งเป็นกลุ่มที่

ควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ททท. จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาและสื่อสารค่านิยมองค์กรเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในกลุ่มนี้

ทั้งนี้ จากการเปรียบเทียบผลการจัดอันดับพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาประจำปีงบประมาณ 2565 พบว่าผู้ได้บังคับบัญชาแสดงค่านิยม "จิตมุ่งบริการ" มากที่สุด รองลงมาคือ "การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย" และ "ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง" ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาแสดงค่านิยม "การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย" "ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง" และ "จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์" มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้งสองฝ่ายมีความสอดคล้องกันในด้านค่านิยม "ความสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง" และ "การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย" ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร อย่างไรก็ตาม ค่านิยมที่ต้องได้รับความสำคัญเพิ่มเติมคือ "การคิดเชิงกลยุทธ์" และ "การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์" เนื่องจากมีผลประเมินต่ำสุดในทั้งสองกลุ่ม

2.2.2 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

ตารางที่ 7 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และผลกระทบต่อการทบทวน

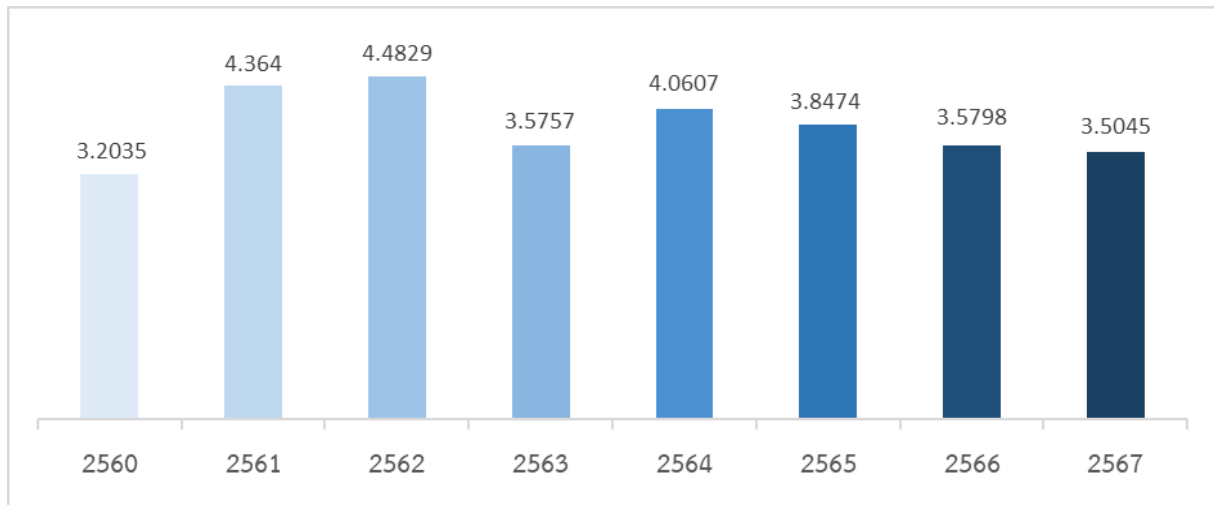
แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ด้าน Strategy ยุทธศาสตร์		
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ททท. ประกอบไปด้วย 3 ข้อ โดยแต่ละข้อสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ ได้อย่างครบถ้วน ดังนี้ ➢ SO1: “มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน” ➢ SO2: “สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)” ➢ SO3: “ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล”	(+)	(+/-)
ด้าน Structure โครงสร้างองค์กร		
จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของ ททท. มีลักษณะผสมผสานระหว่างการจัดโครงสร้างตามภูมิภาค (Geographical/Area-Based Structure) และการจัดโครงสร้างตามภาระหน้าที่ (Functional Approach) ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรยังไม่ได้มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับระบบงาน (Work System) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความคล่องตัว (Work Flow) ของการส่งต่องานระหว่างหน่วยงานยังดำเนินการได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ	(-)	(+/-)
ด้าน Skills ทักษะ		
• ทักษะการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว ซึ่ง ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
สู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้การท่องเที่ยว ของประเทศ โดยจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยว ของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด		
● ทักษะด้านดิจิทัล สามารถสรุปได้ดังนี้ - บุคลากรของ ททท. ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ทั้ง 7 ด้าน ตามกรอบทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ กพ. สำหรับบุคลากรภาครัฐ - บุคลากร ททท. มีคะแนนความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลอยู่ที่ร้อยละ 79.46 เป็นคะแนนที่อยู่ในระดับกำลังพัฒนา (Developing)	(-)	(-)
ด้าน Staff บุคลากร		
● อัตรากำลังของพนักงาน ไม่เพียงพอหรือต่ำกว่ากรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ จำนวนทั้งสิ้น 24 หน่วยงานจากทั้งหมด 36 หน่วยงาน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.7 (จำนวนพนักงานและลูกจ้างตามกรอบอัตรากำลังอยู่ที่ 1,226 คน แต่ในปัจจุบัน มีเพียง 1,023 คน ข้อมูล ณ วันที่ 21 มีนาคม 2568) อีกทั้งยังมีความเสี่ยง จากการเกษียณเฉลี่ยปีละ 30 คนในตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสีย องค์ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อองค์กร	(-)	(-)
ด้าน Style รูปแบบการบริหาร		
● บุคลากร ททท. เกิดความไว้วางใจในทักษะและรูปแบบการบริหารและ ความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของ ผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ ททท.	(+)	(+)
ด้าน System การทำงาน		
● มีการปรับปรุงระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานและสอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การ ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	(+)	(+)
ด้าน Shared Value ค่านิยมร่วม		
● องค์กรมีค่านิยมร่วมที่มุ่งสู่คุณภาพ ความยั่งยืน การใช้ข้อมูล และ นวัตกรรม โดยมีการขับเคลื่อนผ่านการสร้างพันธมิตรและการยอมรับจาก บุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงการสร้างเอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง แต่อย่างไรก็ตาม ค่านิยมที่ต้องได้รับความสำคัญเพิ่มเติมคือ "การคิดเชิงกลยุทธ์" และ "การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์" เนื่องจากมีผลประเมินต่ำสุด	(-)	(+/-)

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

2.3 ผลการดำเนินงานของ ททท.



ตารางที่ 8 ผลประเมินองค์กร ย้อนหลัง 8 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	2567
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์	3.9982	4.9288	4.2262	3.3217	4.1914
2. ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	2.8286	3.9062	4.8333	4.7424	4.2727
3. Core Business Enablers (รวม Handicap)	3.9654	3.6225	3.1364	2.7950	2.4071
คะแนนก่อนรวม Handicap	(2.0367)	(2.1760)	(2.1720)	(2.3128)	*ไม่มี Handicap
คะแนนรวม	3.5757	4.0607	3.8474	3.5798	3.5045

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

ที่มา: คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2560-2567 (ปรับปรุงข้อมูล ณ วันที่ 10 มีนาคม 2568)

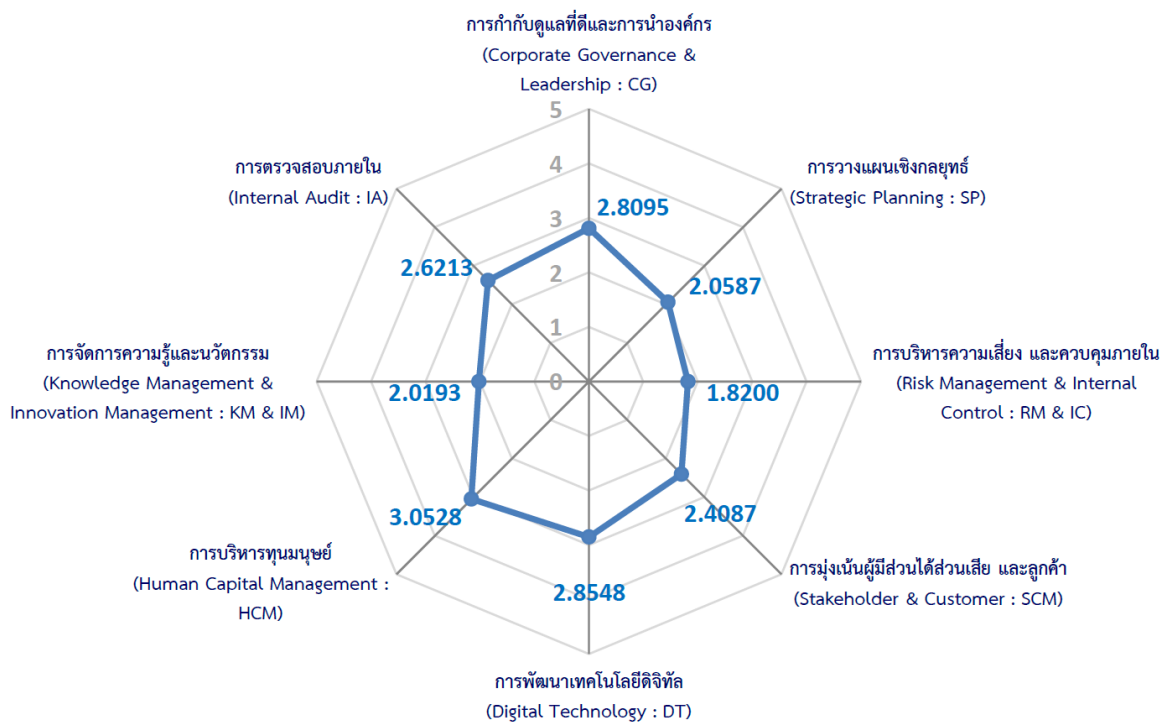
ในปีงบประมาณ 2567 ททท. มีผลการประเมินองค์กรในภาพรวม เท่ากับ **3.5045 คะแนน** จากคะแนนเต็ม 5.0000 คะแนน โดยแบ่งคะแนนเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 4.1914 คะแนน 2) ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ 4.2727 คะแนน และ 3) Core Business Enablers (รวม Handicap) 2.7950 คะแนน

สำหรับการประเมิน Core Business Enablers ของ ททท. ปีงบประมาณ 2567 มีผลการประเมินรายหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อ	ระดับคะแนน
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG)	2.8095
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning: SP)	2.0587
3. การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)	1.8200
4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer: SCM)	2.4087
5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)	2.8548
6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)	3.0528
7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)	2.0193
8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)	2.6213

ภาพที่ 62 ผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ส่วน Core Business Enablers ในปี 2566



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2.3.1 ผลการดำเนินงานของ ททท. ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

สำหรับบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ประจำปีบัญชี 2567 ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดสำคัญ จำนวน 6 ตัวชี้วัด ได้แก่ การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การส่งเสริมการท่องเที่ยว Soft Power (5F) จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน (ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน) และระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – efficiency) โดยผลการดำเนินงานของ ททท. ในแต่ละตัวชี้วัดมีดังนี้

- **ตัวชี้วัดที่ 1.1 การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน:** ททท. มีการดำเนินโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) โดยมีการทบทวนผลการดำเนินงานปี 2566 และร่วมวางแผนทางกับพันธมิตรในทุกภาคส่วน จัดทำแผน Organic Tourism Movement ปี 2567 ครอบคลุม 2 แผนหลัก คือ แผนการขยายเครือข่ายสังคมอินทรีย์ และแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ลด Carbon Footprint รวมถึงสำรวจเส้นทางท่องเที่ยวใน 6 จังหวัด ร่วมกับพันธมิตรและชุมชนที่ได้รับประโยชน์โดยตรง อีกทั้ง ททท. สามารถลดการก่อ Carbon Footprint ซึ่งสามารถแปลงผลออกมาเป็น Earth Points ได้ดีกว่าเป้าหมาย โดย ททท. มีการกำหนดแนวทางการส่งเสริมตลาดสำหรับการพัฒนาแผน Organic Tourism Movement ในปีถัดไป
- **ตัวชี้วัดที่ 1.2 การส่งเสริมการท่องเที่ยว Soft Power (5F):** ททท. ได้มีการดำเนินโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ที่อยู่ภายใต้ SO1 มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ 1.2 กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ กลยุทธ์ที่ 1 กระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวกระแสหลัก ตามแนวทางการส่งเสริมการท่องเที่ยว Soft Power (5F : Food Fashion Film Festival) โดยเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน รวมทั้งกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินโครงการจำนวน 9 โครงการ เช่น เทศกาลเที่ยวเมืองไทย, Amazing Krabi และโครงการศรัทธามหานคร เป็นต้น โดย ททท. ได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีครบถ้วน และได้ผลลัพธ์เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโครงการเหล่านี้เป็นนโยบายที่สอดคล้องไปกับทิศทางการดำเนินงานของ ททท. ที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว และการกระจายรายได้ สู่ภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- **ตัวชี้วัดที่ 1.3 จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ:** ททท. มีจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศในเดือน ตุลาคม 66 - กันยายน 67 เท่ากับ 34,083,888 ล้านคน-ครั้ง เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของประเทศไทยมากขึ้นจากการเปิดประเทศภายหลังสถานการณ์

การแพร่ระบาดของ COVID – 19 ประกอบกับนโยบายฟรีวีซ่าให้นักท่องเที่ยวจีน จึงทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศไทยเพิ่มขึ้น

- **ตัวชี้วัด 1.4 ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน:** เป็นการวัดการดำเนินการเบิกจ่ายเงินตามงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของงบลงทุนเพื่อการดำเนินงานปกติและงบลงทุนตามโครงการพัฒนาต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้
 - **ตัวชี้วัดที่ 1.4.1 ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง:** ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2567 ภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงนั้น ททท. สามารถทำได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ ททท. ยังได้มีการติดตามความคืบหน้าการเบิกจ่ายและปรับปรุงก่อนเริ่มขึ้นไตรมาสอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้ภาพรวมการเบิกจ่ายมีประสิทธิภาพ
 - **ตัวชี้วัดที่ 1.4.2 ร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผน:** ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2567 พบว่า ความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนของ ททท. นั้น ดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ ททท. ยังได้มีการติดตามความคืบหน้าการเบิกจ่ายและปรับปรุงก่อนเริ่มขึ้นไตรมาสอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งส่งผลให้ภาพรวมการเบิกจ่ายมีประสิทธิภาพ
- **ตัวชี้วัด 1.5 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco – efficiency):** ททท. มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ตามแนวทาง ISO 14045 ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2566 อย่างไรก็ตาม แผนการดำเนินงานในปี 2567 ยังไม่สมบูรณ์ ขาดรายละเอียดสำคัญ เช่น ขอบเขตการดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติ แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ และเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกที่ชัดเจน อีกทั้งยังไม่มีการวิเคราะห์กระบวนการทำงานหรือกำหนดแนวทางคัดเลือกขอบเขตกิจกรรมหลักขององค์กร เนื่องจากขาดความเข้าใจในหลักการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency อย่างเป็นระบบและครบถ้วน

2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงิน จำนวน 1 ตัวชี้วัด ได้แก่ ค่าใช้จ่ายบริหารเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมของ ททท. และตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงิน จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ การส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวของกลุ่มนักท่องเที่ยว ความสนใจพิเศษ (Niche Market) การบูรณาการร่วมกับคู่ความร่วมมือเพื่อยกอันดับ TTDI การพัฒนาฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว ของประเทศ (Smart Tourism) การส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวในเมืองรอง และการพัฒนาแนวทางการสื่อสารด้านการส่งเสริม การท่องเที่ยวเพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งผลการดำเนินงานของ ททท. ในแต่ละตัวชี้วัดมีดังนี้

- **ตัวชี้วัดที่ 2.1 ค่าใช้จ่ายบริหารเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมของ ททท.:** ผลการดำเนินงานในปีบัญชี 2567 ททท. มีสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการบริหาร เช่น ค่าบุคลากรและสำนักงานค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด โดยไม่รวมค่าเสื่อมราคา ซึ่งมีสาเหตุมาจากการขยายสำนักงานสาขาเพิ่มเติม ทำให้มีค่าใช้จ่ายด้านการเช่าสินทรัพย์เพิ่มขึ้น ส่งผลให้

ประสิทธิภาพด้านการบริหารอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และทำให้คะแนนการประเมินอยู่ในระดับต่ำ โดยสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับปรุงการควบคุมค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในอนาคต

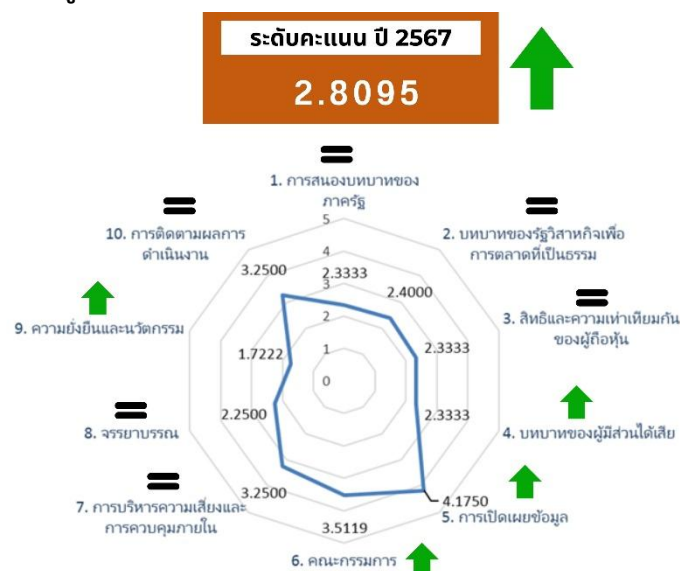
- **ตัวชี้วัดที่ 2.2 การส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวของกลุ่มนักท่องเที่ยวความสนใจพิเศษ (Niche Market):** ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ททท. ได้มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวความสนใจพิเศษอย่างเป็นระบบ โดยเน้นกลุ่ม Luxperience, กลุ่ม Health and Wellness, กลุ่ม Wedding and Honeymoon และกลุ่ม Sport Tourism ซึ่ง ททท. ได้มีศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรม ความต้องการ ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษ (Niche Market) เพื่อกำหนดรูปแบบสำหรับการส่งเสริมตลาดและจัดทำแผนการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวกลุ่มความสนใจพิเศษ และมีผู้สนใจผู้ซื้อสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยว ในกลุ่มความสนใจพิเศษ (Niche Market) (เฉพาะพื้นที่กลุ่มเป้าหมายที่ ททท. ดำเนินการในปี 2567) เท่ากับ 212,989 PAX นอกจากนี้ ททท. ยังได้มีการเก็บข้อมูลกลุ่มพิเศษอื่น ๆ และจัดทำเป็น Customer Profile ตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เช่น Digital Nomad เพื่อนำมาจัดเก็บเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์การตลาดต่อไป ซึ่งผลจากการส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวของ ททท. ทำให้มีการเปิดเส้นทางบินเพิ่มเติมและมีนักท่องเที่ยวต้องการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น
- **ตัวชี้วัดที่ 2.3 การบูรณาการร่วมกับคู่ความร่วมมือเพื่อยกระดับ TTDI:** ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ททท. ได้ดำเนินการบูรณาการคู่ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยกระดับ Travel and Tourism Development Index (TTDI) โดย ททท. มีการรวบรวมข้อมูลศึกษาและวิเคราะห์ผลการประเมิน The Travel & Tourism Development Index ใน 5 มิติ คือ 1. Enabling Environment 2. Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions 3. Infrastructure 4. Travel and Tourism Demand Drivers และ 5. Travel and Tourism Sustainability พร้อมทั้งหาช่องว่าง (Gap) เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง และพัฒนาการสินค้าและบริการท่องเที่ยว รวมถึงกำหนดหน่วยงานคู่ความร่วมมือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานปิดช่องว่าง ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ ททท. และมีการจัดทำแผนบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กองบัญชาการตำรวจท่องเที่ยว (บช.ทท.) พันธมิตรสายการบินทั้งในและต่างประเทศ เทศบาล และหน่วยงานภายใน ททท. เป็นต้น ซึ่ง ททท. สามารถดำเนินการได้ตามแผนการบูรณาการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร้อยละ 100 อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดด้านการจัดเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ได้รับการสื่อสารประชาสัมพันธ์โครงการ จึงทำให้การประเมินภาพรวมยังไม่สมบูรณ์ ส่งผลให้ได้คะแนนในระดับดีมากแต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุด

- **ตัวชี้วัดที่ 2.4 การพัฒนาฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวของประเทศ (Smart Tourism):**
ผลการดำเนินงานในปี 2567 ททท. นำชุดข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์มาออกแบบและจัดทำมาตรฐานข้อมูล เพื่อวางแผนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้ และนำเสนอแผนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ต่อคณะทำงานบริหารจัดการข้อมูลด้านการท่องเที่ยว พิจารณาให้ความเห็นชอบ ซึ่ง ททท. เริ่มดำเนินการตามแผนบริหารจัดการข้อมูลในการจัดเก็บชุดข้อมูล Tourist Journey และดำเนินการตามแผนการเชื่อมโยง และมีการพัฒนาการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกที่กำหนดสำเร็จ 2 หน่วยงาน คือ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) เชื่อมโยงเรื่องระบบร้องทุกข์ผู้บริโภค (OCPB Complaint) และระบบรับเรื่องร้องเรียนและข้อคิดเห็นด้านการท่องเที่ยว (TCO) และสำนักปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เชื่อมโยงระบบ Thailand Tourism Directory โดยมีการเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญและความต้องการของนักท่องเที่ยว รวมถึงเชื่อมโยงกับทิศทางขององค์กรในการเป็น Tourism Data Center ในปี 2568 แม้ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ยังคงขาดข้อมูลสถิติจำนวนผู้ใช้งาน Website Thailand Tourism Directory ระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงการตลาด และระบบรับเรื่องร้องเรียน ททท. (TCO) ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา (เต็มปี) ทำให้การประเมินยังไม่สามารถสะท้อนผลสำเร็จได้อย่างเต็มที่
- **ตัวชี้วัดที่ 2.5 การส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวในเมืองรอง:** ผลการดำเนินงานในปี 2567 ททท. ได้มีการวิเคราะห์/ทบทวนอัตลักษณ์ของแต่ละพื้นที่เพื่อนำมาสร้างเนื้อหา (Content)/รูปแบบ ให้เหมาะสมกับพื้นที่เป้าหมายในการส่งเสริมการขายเมืองรอง และดำเนินการทดสอบเนื้อหา กับหน่วยงานในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนการบูรณาการร่วมกันในการส่งเสริมการขายเมืองรอง และมีการจัดทำหรือทบทวนแผนการบูรณาการร่วมกันในการส่งเสริมการขายเมืองรอง รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ แม้ว่าจะมีนักท่องเที่ยวตอบรับเป็นจำนวนมาก แต่ยังไม่พบแผนการบูรณาการร่วมกันในการส่งเสริม การขายเมืองรอง จึงไม่สามารถพิจารณาคุณภาพแผนงานได้ จึงส่งผลให้คะแนนถูกปรับลด แม้ผลลัพธ์โดยรวมยังอยู่ในระดับดี
- **ตัวชี้วัดที่ 2.6 การพัฒนาแนวทางการสื่อสารด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน:** ผลการดำเนินงานในปี 2567 ททท. ได้มีการศึกษาข้อมูล และทบทวนกระบวนการสื่อสารด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว เพื่อกำหนดแนวทางการสื่อสารด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อนำไปสู่ภาพลักษณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน โดยเน้นการท่องเที่ยวที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการออกแบบการออกแบบกระบวนการสื่อสาร และจัดทำแผนสื่อสารด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว ประจำปี 2567 พร้อมนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารองค์กร และในปี 2567 ททท. สามารถดำเนินการตามแผน

ได้สำเร็จ และมีอัตราความต้องการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศต่อประเทศไทยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการท่องเที่ยวเชิงรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism) ซึ่งสะท้อนได้จากผลการรับรู้สื่อของประเทศไทย แม้ผลลัพธ์จะต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย แต่ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ดี ซึ่ง ททท. มีการถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน (Lesson learn) และปัจจัยสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน รวมถึงจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะสำหรับปีต่อไป อย่างไรก็ตามอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่รับรู้สื่อของประเทศไทย ในมิติด้านการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism) เชิงบวกอยู่ ร้อยละ 51 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้มีระดับคะแนนอยู่ในระดับดีมากแต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุด เนื่องจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนเป็นทิศทางหลักของ ททท. รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชนภายในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการธุรกิจภายในความรับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้น จึงเป็นปัจจัยบวกในฝั่งของอุปทาน

3. ผลการประเมิน Core Business Enablers จำนวน 8 ด้าน ได้แก่ การกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารทุนมนุษย์ การจัดการความรู้และนวัตกรรม และการตรวจสอบภายใน ซึ่งผลการดำเนินงานของ ททท. ในแต่ละด้านมีดังนี้

ด้าน 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (CG)

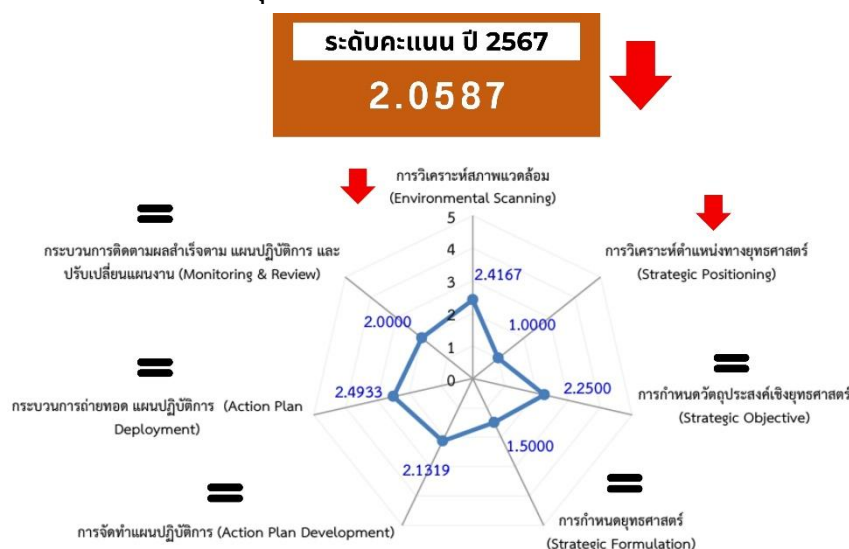


ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สค.)

ประเด็นปรับปรุง

- ควรดำเนินการตามนโยบายและแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วน ได้แก่ ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ แนวทางการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างให้ ททท. เกิดการแข่งขันทางการตลาดที่เป็นธรรม และการบริหารสิทธิของผู้ถือหุ้นทั้งตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- คณะกรรมการ ททท. ควรมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกำกับดูแลให้แผนดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานที่สำคัญ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างครบถ้วน
- ประเมินและปรับปรุงกระบวนการเปิดเผยข้อมูลของรัฐวิสาหกิจผ่านรายงาน ประจำปี และ Website
- คณะกรรมการ ททท. ควรกำกับและติดตามการบูรณาการในเรื่องกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) เพิ่มเติม
- ขาดการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ เผยแพร่โดยทั่วไป
- ควรจัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมจริยธรรมจรรยาบรรณ ทั้งในระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานอย่างสม่ำเสมอทั้งปีเพิ่มเติม
- คณะกรรมการ ททท. ควรกำกับติดตามให้ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- ททท. ควรจัดให้มีการประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงรายงานฯ ที่นำเสนอต่อคณะกรรมการ ททท. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลองค์กร

ด้าน 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สค.)

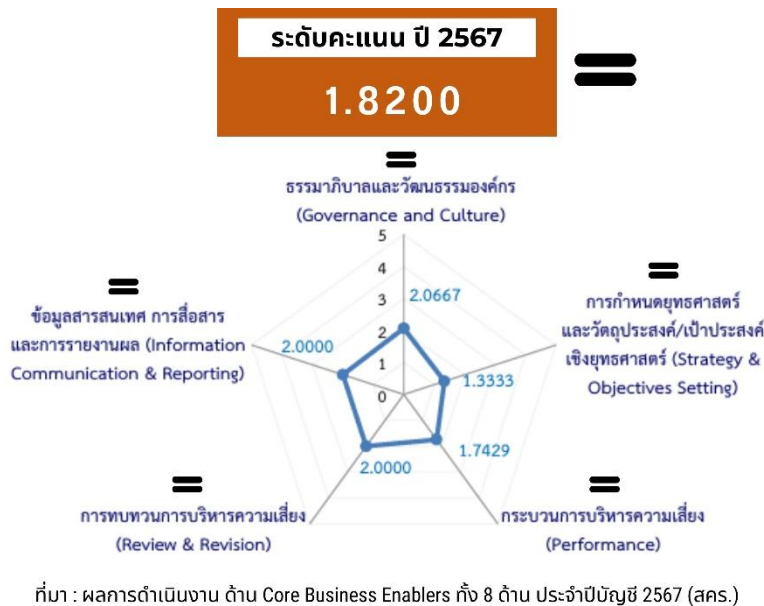
ประเด็นปรับปรุง

- การแสดงถึงการนำข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fact Based) ไปกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรได้จริง รวมทั้งต้องสามารถอธิบายถึงข้อมูลประกอบในแต่ละ SWOT รวมถึงมีการคัดเลือกข้อมูลคู่เทียบเพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาการระบุปัจจัยบวกและปัจจัยลบขององค์กรได้อย่างชัดเจน
- การกำหนดเป้าหมาย ในแต่ละระยะยังไม่แสดงถึงการถ่ายทอดไปสู่เป้าหมายระดับองค์กรที่มีความชัดเจน ในการถ่ายทอดสู่การประเมินประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่อไป
- ททท. เริ่มมีการจัดทำ Scenario Planning ประกอบกับการกำหนดเป้าหมายทางการเงิน โดยการจัดทำ Scenario Planning ทางเลือกของยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 สมมติฐาน ได้แก่ สมมติฐานสำหรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศ สมมติฐานสำหรับนักท่องเที่ยวในประเทศ และสมมติฐานสำหรับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย อย่างไรก็ตาม ยังไม่ได้แสดงถึงการวิเคราะห์ในผลประกอบการของ ททท. เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ที่บรรลุในระดับ Best Case อย่างชัดเจน
- ถึงแม้ว่าจะเริ่มมีการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของ Business Model อย่างไรก็ตาม ยังไม่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของ Key Activity เพื่อรองรับการบรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ใน 3 ระยะ รวมถึงไม่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการที่ระบุในมุมมอง รายได้และค่าใช้จ่ายกับ Business Model ที่กำหนด
- มีการทบทวนระบบงาน กระบวนการทำงาน รวมถึง SLA ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงทบทวนโครงสร้างองค์กร และฝ่ายงานที่รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร โดยเฉพาะ New Initiatives ใหม่ ต้องมีการระบุอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของฝ่ายงานให้มีความชัดเจน
- การจัดทำแผนปฏิบัติการควรมีการกำหนดขั้นตอนในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถระบุความเสี่ยงของทุกแผนปฏิบัติการ พร้อมระดับความรุนแรง และมาตรการในการจัดการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงคงเหลือได้ครบทุกแผนปฏิบัติการ
- การรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการในการใช้ทรัพยากร และพิจารณาถึงความเพียงพอของทรัพยากรขององค์กรและจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมถึงกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต้องสามารถแสดงได้ถึงเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร และแผนการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล
- การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังผู้ส่งมอบและคู่ค้าที่สำคัญให้ครบถ้วน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการสำรวจในการรับรู้แผนปฏิบัติการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถทบทวนกระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ และเป็นปัจจัยสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เป็นชัดเจน

ประเด็นปรับปรุง

- การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดที่สำคัญทุกตัวชี้วัด ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและมิใช่ทางการเงิน เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมาย ในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเทียบกับคู่เทียบ รวมถึงกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต้องสามารถแสดงความสอดคล้องกับ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่ปรากฏในแผนแม่บทของหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ด้าน 3 การบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (RM & IC)



ประเด็นปรับปรุง

- การนำนโยบายการบูรณาการระหว่างธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ Corporate Governance Risk Management - Compliance (GRC) สู่แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการบูรณาการฐานข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการบูรณาการฐานข้อมูลที่ต้องมีการกำหนด โครงสร้างและรูปแบบของข้อมูลที่จะมีการบูรณาการกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดมูลค่าเพิ่ม จากการบูรณาการอย่างแท้จริง
- การกำหนดแรงจูงใจในการบริหารความเสี่ยงผ่านการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหาร ความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และการมุ่งมั่นต่อการบริหารความเสี่ยงของบุคลากรในองค์กร
- กระบวนการในการทำ Value Creation และ Value Enhancement เพื่อให้เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในการนำมาบริหารและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร เพื่อการทำ Value Enhancement และการนำโอกาส

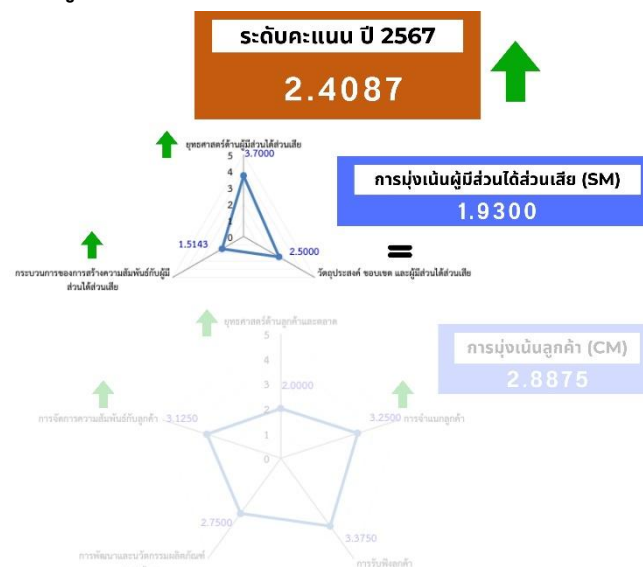
ประเด็นปรับปรุง

จาก SWOT มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเพื่อทำ Value Creation เนื่องจากการระบุปัจจัยเสี่ยง เน้นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ไม่บรรลุมิติประสงค์/เป้าประสงค์องค์กรที่กำหนด

- การกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ต้องมีการวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ได้ (Cost - Benefit Analysis : CBA หรือ B/C Ratio) ที่สามารถแสดงถึงการวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงตามกลยุทธ์ 4T ที่กำหนด และครอบคลุมทุกสาเหตุที่กำหนด
- การพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร โดย Risk Correlation Map ขององค์กรที่มีการกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง แต่ยังไม่สามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุ การวิเคราะห์ผลกระทบทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพระหว่างปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบของสาเหตุ และกระบวนการในการแสดงผล ดังกล่าวผ่านแผนภาพ Risk Correlation Map ส่งผลให้ไม่สามารถนำไปกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน
- การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส นั้น นอกเหนือจากรายงานในส่วนของกิจกรรมการควบคุม (Existing Control) ควบคู่กับแผนจัดการความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ชัดเจนระดับความรุนแรงก่อนบริหาร หลังการบริหาร และเป้าหมายระดับความรุนแรงที่คาดหวังแล้ว การวิเคราะห์ในรูปแบบสัญญาณเตือนล่วงหน้าในกรณีที่จะมีการใช้ Leading KRI ก็ถือว่าเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการเพื่อที่จะให้ผู้บริหารได้ทราบถึงแนวโน้ม รวมถึงสัญญาณ บ่งชี้ที่ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงอาจจะไม่ได้ตามเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจปรับแผนบริหารความเสี่ยงได้ทัน่วงที

ด้าน 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (SCM)

4.1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (SM)

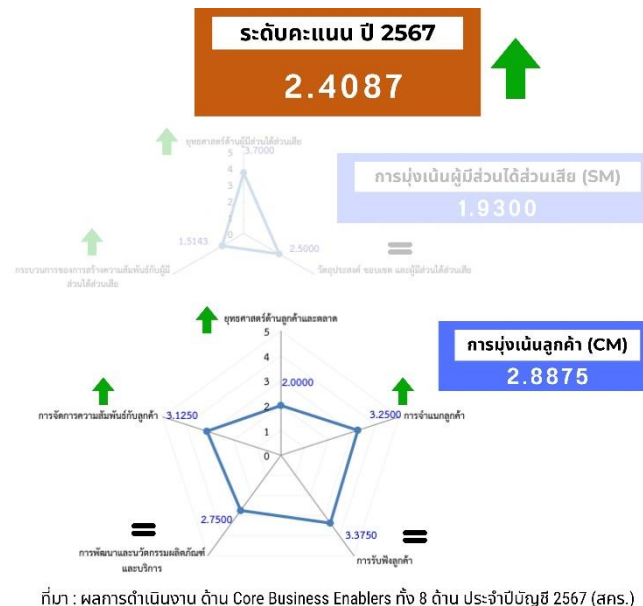


ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สค.)

ประเด็นปรับปรุง

- แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ควรมีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่แผนปฏิบัติการประจำปีด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของทุกฝ่ายตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสม
- ควรมีแนวทางในการจัดทำ Stakeholder Profile ที่เป็นระบบ
- ควรมีแนวทางการระบุหรือกำหนดทรัพยากร (Resources) ให้มีความพอเพียงและเหมาะสม เพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแต่ละฝ่าย
- ควรมีการระบุและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละฝ่าย

4.2 การมุ่งเน้นลูกค้า (CM)



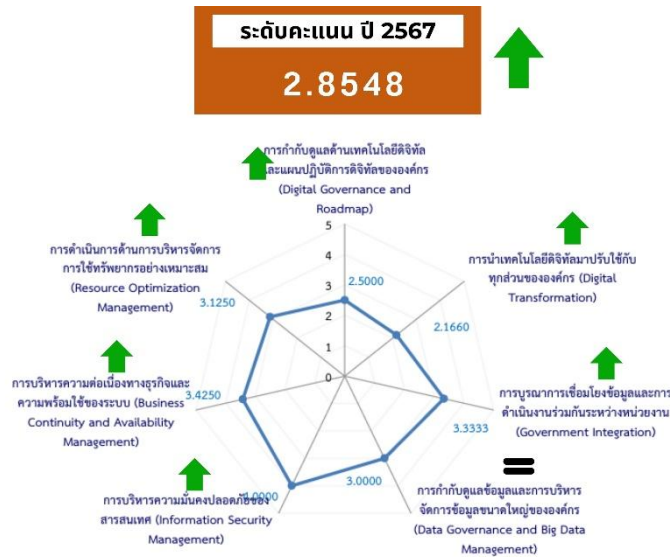
ประเด็นปรับปรุง

- ควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ที่มีแผนกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีเนื้อหาที่บูรณาการตามบริบทด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ทั้งบริบทการจำหน่ายลูกค้า การรับฟัง การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ความผูกพันของลูกค้า การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้ง การบริหารจัดการข้อร้องเรียน
- ควรมีแนวทางการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ รวมทั้งกระบวนการเชื่อมโยงองค์ความรู้และความเสี่ยงและ Intelligent Risk ที่สำคัญสู่การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการในทุกส่วนตลาด/กลุ่มลูกค้า

ประเด็นปรับปรุง

- ควรมีแนวทางการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์และบริการใหม่/ หรือตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดใหม่
- ควรมีการวิเคราะห์วงจรชีวิตของลูกค้าเพื่อกำหนดความต้องการความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้าที่ครบทุกกลุ่ม และทุกประเด็นการสนับสนุนลูกค้า

ด้าน 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

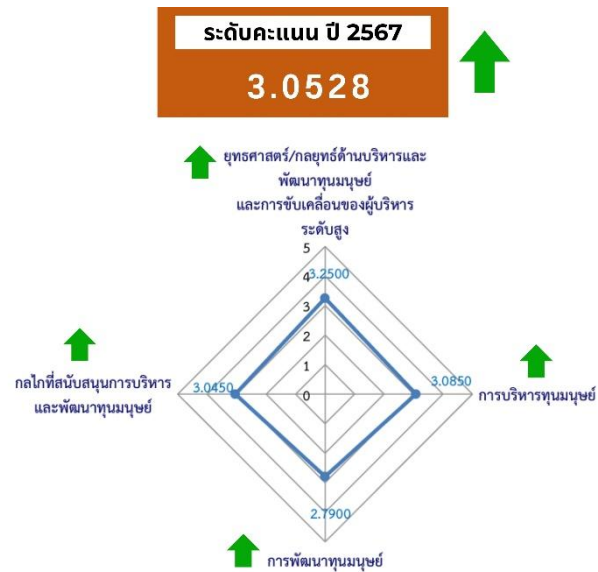


ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สคส.)

ประเด็นปรับปรุง

- ควรมีการกำหนดการบริหารจัดการด้านคุณภาพที่มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบให้ครบถ้วน
- ควรมีการกำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนในส่วนของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) ที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนทั้งในส่วนของ Process People Technology และการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ควรกำหนดกรอบ/ แนวทางการใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม
- ควรมีการวัด วิเคราะห์ และประเมินประสิทธิผลของทุกกระบวนการที่สามารถแสดงให้เห็นว่า ผลลัพธ์ (outcome) ของกระบวนการครบถ้วนตามเกณฑ์ รวมถึงควรมีการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการทบทวนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

ด้าน 6 การบริหารทุนมนุษย์ (HCM)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สคร.)

ประเด็นปรับปรุง

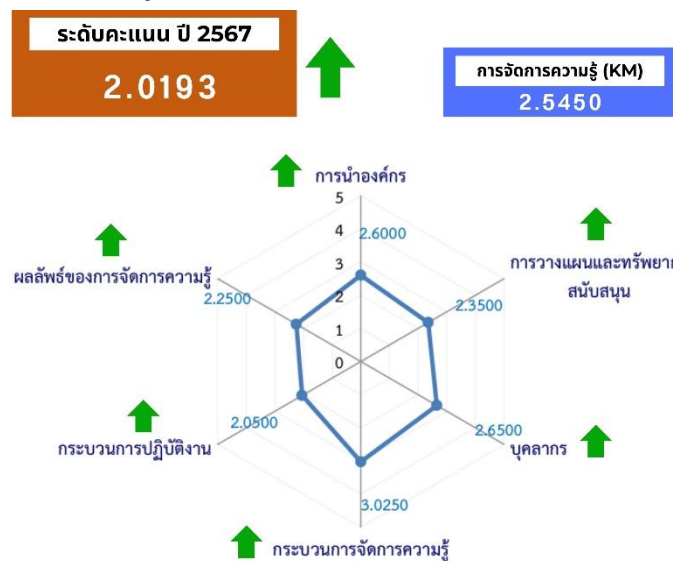
- ททท. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด
- ไม่พบการที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์ด้าน HR นำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- ททท. ไม่สามารถดำเนินงานสรรหาได้ครบถ้วนตามแผนอัตรากำลังประจำปี
- ททท. ควรมีการประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร และพิจารณาถึงนำความเห็นและความต้องการของส่วนบุคลากร (Segmentation) มาใช้ประโยชน์เพิ่มเติม
- ททท. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด และไม่พบการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) รวมถึงไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้ง ททท. ควรมีการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ (Competency) ใหม่ และพัฒนาให้ครอบคลุมพนักงานทั่วทั้งองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยระบบการเรียนรู้และการพัฒนาควรพิจารณาถึงความเชื่อมโยงกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ อื่น ๆ นอกจากแผนงานการจัดการความรู้
- ไม่พบข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอกอื่นๆ เช่น ตลาดแรงงาน เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง อีกทั้งไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลภายในที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน การเติบโตตามสายอาชีพ การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น รวมถึงข้อมูลจากแหล่งที่มาภายนอก เช่น ตลาดแรงงาน แนวปฏิบัติที่ดี เป็นต้น เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่ง และไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มาปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง

ประเด็นปรับปรุง

- ไม่พบการกำหนดกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร รวมถึงไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ
- การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee experience) ยังไม่ชัดเจน รวมถึงไม่พบการดำเนินงานด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และไม่พบการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ในเรื่องที่มีความสำคัญ ถูกออกแบบตามพฤติกรรมและความคาดหวัง (Preferences) ของบุคลากรผู้รับสารในแต่ละกลุ่มหรือส่วน
- ไม่พบว่าระบบเทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญอื่นๆ นอกจากระบบการเรียนรู้และการพัฒนา
- การประเมินดัชนีต่าง ๆ เพื่อหาช่องว่างในการปรับปรุงและพัฒนา ตามมิติของ SSHE ยังไม่ครบทุกสาขาของ ททท. รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่พบการกำหนดมาตรฐานด้านสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment) ในการทำงานที่เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เป็นต้น
- ททท. ไม่สามารถดำเนินงานตามแผนงานประจำปีได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่พบบุคลากรของสายงาน HR ที่ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพ

ด้าน 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)

7.1 การจัดการความรู้ (KM)

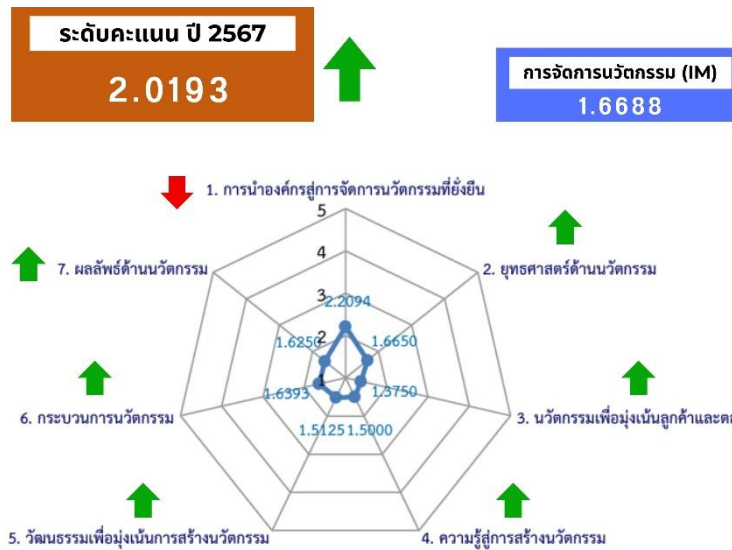


ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สคส.)

ประเด็นปรับปรุง

- ไม่พบการนำข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- ไม่พบการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- ไม่พบการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว
- ไม่พบการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรบุคลากร และระบบสนับสนุนอื่น ๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็น รูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- ไม่พบการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ ให้เพียงพอต่อการจัดการความรู้ โดยจัดลำดับ ความสำคัญ และนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณา และสื่อสารให้กับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- ไม่พบการสร้างร่วมมือกับองค์กรภายนอก และการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- ไม่พบการดำเนินงานแก้ไขเพื่อป้องกันในกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit) ที่ครบถ้วน
- กระบวนการจัดการความรู้ยังไม่มีความเป็นระบบ โดยการรายงานผลยังไม่มีย่อระยะเวลา ที่ชัดเจน รวมถึงไม่พบการนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- ไม่พบการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในขั้นตอนอื่นๆ นอกจาก การจัดเก็บ และแลกเปลี่ยน
- ไม่พบการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอกที่สำคัญ และครบถ้วน และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงไม่พบการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ สามารถดำเนินการได้ครบถ้วน
- ไม่พบการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ
- ไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง รวมถึง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและ พัฒนา เป็นต้น และไม่พบนวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

7.2 การจัดการนวัตกรรม (IM)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สคร.)

ประเด็นปรับปรุง

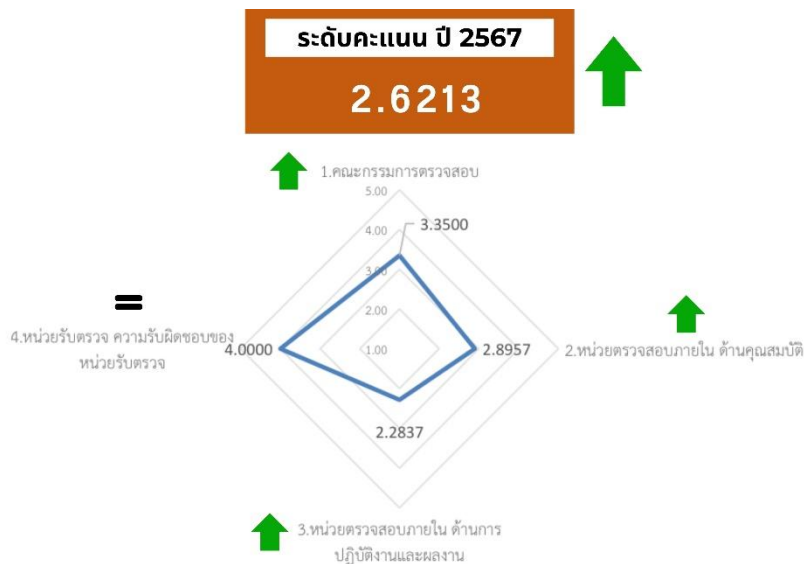
- ควรกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน และนำไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
- ควรทบทวนแนวทางการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/ consumers) อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกสำหรับนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร และสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด และควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัดระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและสม่ำเสมอ จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ควรทบทวนข้อมูลนำเข้าในการส่งเสริมวัฒนธรรมและใช้ในการจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมทั้งระยะยาวและประจำปี เช่น การสำรวจสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้าง องค์กรหรือโครงสร้างการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และการสร้าง แรงกระตุ้นจูงใจในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เป็นต้น รวมถึงควรมีการทบทวนทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็น ระบบ เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการ

ประเด็นปรับปรุง

นวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปีที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม บุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร

- ควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมทั้งอธิบาย แนวทางการดำเนินงาน ภายใต้โครงสร้างองค์ประกอบต่างๆ อย่างชัดเจน และควรมุ่งเน้นการสื่อสารแนวทาง/ กระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
- ควรผลักดันผลสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบขององค์กร

ด้าน 8 การตรวจสอบภายใน (IA)



ที่มา : ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2567 (สคส.)

ประเด็นปรับปรุง

- คณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีการสอบทานและยกระดับผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 7 หัวข้อ โดยมีกระบวนการวิเคราะห์ตามแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง รวมถึงต้องมอบข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือเชิงกลยุทธ์จากการตรวจสอบ วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบของปัญหาพร้อมแนวทางการแก้ไขต่อฝ่ายบริหารและหน่วยรับตรวจ เพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำ
- คณะกรรมการตรวจสอบต้องมอบความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อฝ่ายบริหาร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงแสดงถึงบทบาทในการติดตาม การดำเนินงานตามข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะตามที่หน่วยงานกำกับได้ให้ไว้กับรัฐวิสาหกิจ

ประเด็นปรับปรุง

- หน่วยตรวจสอบภายในต้องมีการกำหนดแนวทางการจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบ และต้องมีกระบวนการส่งต่อองค์ความรู้ที่จำเป็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบให้แก่องค์กร
- ควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำและจัดเก็บกระดาษทำการ รวมถึงการ ติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- หน่วยตรวจสอบภายในควรทบทวนการสอบทาน/จัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน และการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรมและการ ประเมินโอกาสเกิดทุจริตอย่างครบถ้วน
- หน่วยตรวจสอบภายในต้องมีกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานด้านการให้คำปรึกษาอย่างชัดเจน ทั้งระยะสั้น และระยะยาว
- หน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุน การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีบทบาทที่สำคัญในการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และการให้คำปรึกษา (Consulting Services) เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร

2.3.2 ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ

		2565	2566	2567
อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศสูงสุด (อันดับ) ²⁸	เป้า	1 ใน 5	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา
	ผล	17	16	10
อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	เป้า	185.90%	-10.80%	15.7%
	ผล	168.34%	8.41%	7.5%
คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ²⁹ (คะแนน)	เป้า	ไม่ต่ำกว่า 4.0607	ไม่ต่ำกว่า 3.8474	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
	ผล	3.8474	3.5798	3.5045

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ พบว่า

²⁸ UN Tourism. Global and regional tourism performance. <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

²⁹ คะแนนผลประเมินผลการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ. <https://www.sepo.go.th/document?category=78>

อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศสูงสุด:

เป้าหมาย: อันดับดีกว่าปีที่ผ่านมา (ปี 2566 อันดับ 16)

ผลลัพธ์: ไทยอยู่ในอันดับที่ 10

สรุป: ทำได้ตามเป้าหมาย จากลำดับที่ 16 ในปี 2566 ขึ้นมาเป็นลำดับที่ 10 ในปี 2567 ได้สำเร็จ

อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย:

เป้าหมาย: เพิ่ม 15.7%

ผลลัพธ์: กลับเพิ่มขึ้น 7.5%

สรุป: ไม่ได้ตามเป้าหมาย แม้จำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยจะยังคงเติบโตจากปีก่อนหน้า แต่ระดับการเติบโตอยู่ที่ 7.5% ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ที่ 15.7%

คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ:

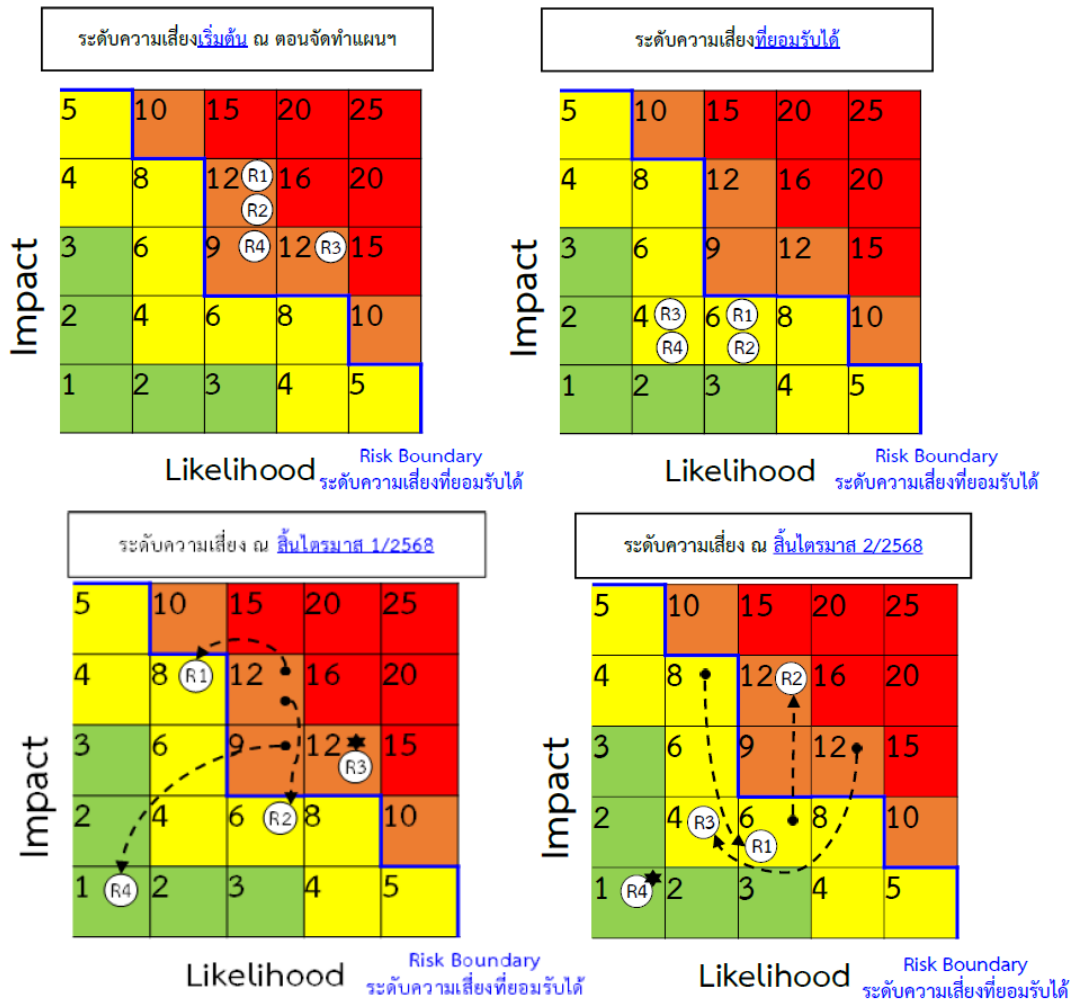
เป้าหมาย: ไม่ต่ำกว่า 3.8474

ผลลัพธ์: ได้ 3.5798

สรุป: ไม่ได้ตามเป้าหมาย คะแนนประเมินในปี 2567 อยู่ที่ 3.5045 ซึ่งลดลงจากคะแนนปี 2566 ที่อยู่ที่ 3.5798

2.3.3 ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.

แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) เปรียบเทียบระหว่าง ก่อน-หลังการบริหารความเสี่ยงฯ



* หมายเหตุ : ● คือ รายการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับเดิมกับไตรมาสที่ผ่านมา

★ คือ รายการความเสี่ยงเดิมในไตรมาสที่ผ่านมา

ตารางแสดงระดับความเสี่ยงรายไตรมาส

รหัส	รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ณ ตอนจัดทำแผนฯ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ระดับความเสี่ยง ณ ไตรมาส 1	ระดับความเสี่ยง ณ ไตรมาส 2
R1	การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดในประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (6 คะแนน)	ปานกลาง (8 คะแนน)	ปานกลาง (6 คะแนน)
R2	การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (6 คะแนน)	ปานกลาง (6 คะแนน)	สูง (12 คะแนน)
R3	การผลักดันให้ ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง อาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (4 คะแนน)	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (4 คะแนน)
R4	ททท. อาจเสียภาพลักษณ์/ความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (4 คะแนน)	ต่ำ (1 คะแนน)	ต่ำ (1 คะแนน)

หมายเหตุ : ระดับความเสี่ยงสูงมาก = 15 คะแนน 16 คะแนน 20 คะแนน และ 25 คะแนน

ระดับความเสี่ยงสูง = 9 คะแนน 10 คะแนน และ 12 คะแนน

ระดับความเสี่ยงปานกลาง = 4 คะแนน 5 คะแนน 6 คะแนน และ 8 คะแนน

ระดับความเสี่ยงต่ำ = 1 คะแนน 2 คะแนน และ 3 คะแนน

จากรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2568 ณ ไตรมาสที่ 2 (เดือนมกราคม - มีนาคม 2568) สามารถสรุปภาพรวมในการบริหารจัดการได้ดังนี้

ตารางที่ 9 แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบประมาณ	Q2	
R1 การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดในประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (6 คะแนน)	➢ มีการจัดทำโครงการวันธรรมดานำเที่ยว...ตะวันออก นำเสนอโปรโมชั่น อาทิ ร่วมกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวทั้งในและระหว่างภูมิภาคในวันธรรมดา และร่วมกับบางกอกแอร์เวย์ส ในพื้นที่ จ.ตราด ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง (เมืองนำเที่ยว) และได้มีการประสานงานร่วมกับสายการบินในประเทศ เพื่อจัดทำโปรโมชั่นบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศราคาพิเศษ ➢ มีการหารือร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและภาคการศึกษา เพื่อรับทราบสถานการณ์ขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการวางแผนพัฒนาฝีมือการให้บริการ รวมถึงการเตรียมพร้อมแรงงานทุกภาคส่วนของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีการบริการที่มีคุณภาพ พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ➢ มีการอัปเดตข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย และปัจจัยทางการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลด้านตลาดของ ททท. เพื่อปรับการดำเนินงานด้านตลาดให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งตอบโจทย์ทางการท่องเที่ยวที่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่ากับงบประมาณ โดยการนำเสนอทางเลือกและรูปแบบการท่องเที่ยว ซึ่งจะมุ่งเน้นพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละประเภทตามความสนใจ ➢ มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน อาทิ กองตลาดภาคตะวันออก จัดทำข้อมูลประชาสัมพันธ์เส้นทางท่องเที่ยว ผ่าน KOL/Influencer ที่มีชื่อเสียง เพื่อกระตุ้นการเดินทางผ่านรูปแบบ Online และ Offline และยังได้มีการประสานการทำงานร่วมกับพันธมิตร อาทิ สายการบินในประเทศ OTA ฯลฯ เพื่อจัดทำโปรโมชั่นบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศราคาพิเศษ มอบส่วนลดค่าห้องพัก/ร้านอาหาร/ร้านค้าเพื่อกระตุ้นความต้องการให้นักท่องเที่ยวออกเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบประมาณ	Q2	
			➢ มีการติดตามข่าวสารประจำวันจากสื่อออนไลน์และออฟไลน์ จัดทำ Clipping ข่าวที่เกี่ยวข้อง ส่งให้หน่วยงานภายใน ททท. ทราบถึงผลกระทบของสถานการณ์แผ่นดินไหวที่มีต่อการท่องเที่ยว และได้มีการติดตามสถานการณ์ ผลกระทบในพื้นที่และมีการรายงานผลให้ผู้บริหารพิจารณา พร้อมกับดำเนินการสื่อสารมาตรการและแนวทางการรับมือผ่านช่องทางเพจข่าวสารท่องเที่ยว ททท. ทราบเกี่ยวกับสถานการณ์ดังกล่าว ➢ มีการผลักดันนโยบายการส่งเสริมและขยายเครือข่ายพันธมิตร โดยได้หารือกับองค์กรก๊าซเรือนกระจกในการสนับสนุนผู้ประกอบการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการโรงแรมเข้าสู่แพลตฟอร์ม CF-Hotel ➢ มีการหารือกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเรื่องการจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อสนับสนุนให้ผู้ประกอบการมีความสามารถและความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมด้าน การท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และร่วมบูรณาการกับภาครัฐ ออโต้ เพื่อประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวและสถานีชาร์จรถไฟฟ้า (EV Station) เพื่อสร้างกระแสการเดินทางท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
R2 การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	สูง (12 คะแนน)	สูง (12 คะแนน)	➢ มีการประชุมร่วมกับพันธมิตรสายการบิน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่ออัปเดตด้านการบินในแต่ละพื้นที่ พร้อมหารือแนวทางการกระตุ้นนักท่องเที่ยว อาทิ การจัด Joint Promotion ร่วมกับสายการบิน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการเพิ่มเส้นทางบินตรงจากต่างประเทศ เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากราคาค่าบัตรโดยสารที่เพิ่มสูงขึ้น และเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวมีตัวเลือกใน การเดินทางมาประเทศไทยมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการขยายพื้นที่จากเมืองหลักไปยังเมืองน่าเที่ยว ➢ มีการผลักดันในระดับนโยบายร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน พร้อมอัปเดตสถานการณ์/เทรนด์การท่องเที่ยว เพื่อจัดทำแนวทาง การส่งเสริมตลาดให้สอดคล้องกับเทรนด์นักท่องเที่ยว และประชาสัมพันธ์ร่วมกับพันธมิตรในการมุ่งสู่ความยั่งยืนบนรากฐาน Soft Power และสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ด้วยการนำเสนอสินค้า/บริการ และเส้นทางท่องเที่ยวให้เป็น Top of Mind ➢ มีการจัด Media fam trip ให้กับสื่อและ Influencers ในประเทศ เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยว รวมถึง

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบประมาณ	Q2	
			เผยแพร่ผ่านช่องทางหลักของสื่อและ Influencers อีกทั้งจัดทำ Travel features เพื่ออัปเดตแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจตาม 5 must do ลงใน tatnews.org ➢ มีการติดตามสถานการณ์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง/พฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อคาดการณ์และนำเสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการดำเนินงานต่อไป ➢ มีการทบทวนกลยุทธ์/โครงการและกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับเทรนด์ของนักท่องเที่ยวและแนวโน้มการเดินทางที่เปลี่ยนไป ➢ มีการติดตามสถานการณ์ด้านตลาดต่างประเทศอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะตลาดจีนจากประเด็นความปลอดภัยและจัดทำแนวทางการกระตุ้นตลาด/การตลาดทดแทนเป็น 2 ระยะ คือ 1. ระยะสั้น: กระตุ้นตลาดภายในเมษายน - พฤษภาคม 2568 และ 2. ระยะยาว :กระตุ้นให้เดินทางช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ตั้งแต่พฤษภาคม 2568 เป็นต้นไป ➢ ดำเนินการบำรุงรักษา ปรับปรุงระบบรายงานสถานการณ์ด้านตลาดต่างประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงการตลาด โดย ไตรมาส 2 ปรับปรุงฟังก์ชันการรายงานและสามารถดูข้อมูลได้ทั้งรายสำนักงานและภาพรวมแต่ละภูมิภาคได้ อีกทั้งดำเนินโครงการสำรวจข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวต่างชาติ โดยจำแนกข้อมูลตามประเทศ/ภูมิภาค ดำเนินการ ตั้งแต่ธันวาคม 2567 - มกราคม 2569 ➢ มีการแถลงข่าวเปิดตัวกิจกรรม Grand Songkran Grand Privileges ในการส่งมอบประสบการณ์ท่องเที่ยวเหนือระดับและต้อนรับเทศกาลสงกรานต์ เพื่อกระตุ้นการเดินทางและค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่างชาติ อีกทั้งร่วมผลักดันระดับนโยบายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเลือกประเทศไทยเป็นอันดับแรก อาทิ การเข้าร่วมงานส่งเสริมการขาย Trade show/ Road show เพื่อเสนอขายสินค้า/บริการท่องเที่ยว และให้ความสำคัญกับการผลักดันสายการบินให้เพิ่มเที่ยวบิน/เปิดเส้นทางบินใหม่ ๆ

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบประมาณ	Q2	
			➢ ประชุมร่วมกับบริษัทโฆษณา เพื่อเตรียมทำแคมเปญ โดยมีการวางแผนการสื่อสารในกลุ่มเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ➢ ติดตามวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ อาทิ เหตุการณ์แผ่นดินไหวในประเทศไทย และจัดทำรายงานนำเสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปประกอบการตัดสินใจ/ปรับแนวทางการส่งเสริมตลาด พร้อมติดตามนโยบาย/แนวทางของรัฐบาลไทย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ factsheet ให้กับสำนักงานสาขาต่างประเทศและอัปเดตข้อมูลการเดินทาง visitor info ใน tatnews.org นอกจากนี้ พัฒนาระบบแจ้งเตือนล่วงหน้าระยะที่ 1 (EWS) ในไตรมาส 2 อยู่ระหว่างให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทดลองใช้งานระบบ ➢ จัดกิจกรรม Share And Learn: 50 ปี ความสัมพันธ์ ไทย-จีน เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานกับประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน รวมถึงการบริหารจัดการงานในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศไทยที่มีต่อกลุ่มลูกค้าจีน ให้กับบุคลากร ททท. เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งนำคลิปวิดีโอเผยแพร่ในระบบ TAT Learning
R3 การผลักดันให้ ททท. เป็นองค์กรสมรรถนะสูง อาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	สูง (12 คะแนน)	ปานกลาง (4 คะแนน)	➢ จัดอบรมโครงการพัฒนาความพร้อมทักษะดิจิทัล หลักสูตร AI ประจำปี 2568 ตามการบริหารงาน โดย กพบ. ได้มีการหารือร่วมกับ กยท. และ กคค. เพื่อกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาอบรม AI ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับ 8-9 และพนักงาน ระดับ 3-7 ลูกจ้าง ททท. เพื่อพัฒนาความพร้อมทักษะดิจิทัล และเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินด้านดิจิทัล (Digital Maturity Level) ของบุคลากร ททท. ในปี 2569 ต่อไป ➢ มีการทบทวนตำแหน่งงานสำคัญขององค์กร (Critical Positions) และการทบทวนคุณลักษณะประจำตำแหน่ง (Successor Profile) ที่จำเป็นเร่งด่วนในการสร้างและพัฒนาบุคลากรทดแทน ➢ มีการจัดอบรมการพัฒนาความพร้อมทักษะดิจิทัล หลักสูตร AI ประจำปี 2568 ให้กับบุคลากร ททท. ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำรายงานสถานการณ์ตลาดโดยการใช้ข้อมูลต่าง ๆ และมีการจัดอบรมเตรียมผู้บริหาร ททท. ระดับต้น กลาง และสูง ในหลักสูตร Data Analytic โดย กพบ. จะมีแบบสอบถาม

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบประมาณ	Q2	
			หลังจากจบการอบรมฯ เพื่อติดตามผลการนำไปใช้ หรือ สอบถามแนวทางการนำไปใช้หลังจากจบการอบรมฯ ➢ จัดกิจกรรมการตลาดที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในช่องทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากร โดยการสนับสนุนให้บุคลากร ใน ททท. อบรม/สัมมนา และประสานงานในการบูรณาการ ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ททท. และมีการจัด เสวนา การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน สร้างความเข้าใจ เพื่อ อนาคตที่ดีกว่า ➢ มีการสำรวจพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินโครงการฯ ตาม (Flagship Project) และประชุมหารือร่วมกับ ททท. สำนักงาน กระบี่ ในการนำผู้ประกอบการ Tech Startup เข้าร่วมกับ ผู้ประกอบการในพื้นที่โดยจัดกิจกรรม Product Briefing ให้ กลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการขาย นำ Platform ของ Tech Startup รวมทั้ง Profile ที่ร่วมดำเนิน โครงการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ออกงานเทศกาลเที่ยวเมืองไทย เพื่อสร้างการรับรู้และต่อยอด มูลค่าธุรกิจท่องเที่ยว ➢ มีการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงบูรณาการพัฒนาระดับสินค้า มุ่งสู่ต้นแบบความยั่งยืน ณ จังหวัดกระบี่ เพื่อคัดเลือก ผู้ประกอบการเข้าร่วมคัดเลือก Green destination Top 100 ➢ มีการนำเสนอแนวทางการคำนวณ CFO สำหรับธุรกิจโรงแรม และวิธีการใช้งานแพลตฟอร์ม CF-Hotels กิจกรรม CF-Hotels Mini Workshop @Kanchanaburi ภายใต้กิจกรรม TAT Central Link; HR Visit Trade Show ร่วมกับภูมิภาคภาค กลาง และนำเสนอแพลตฟอร์ม CF-Hotels ในงานประชุม Pre-regional ของ ภพว. ➢ มีการประชุมหารือร่วมกัน โดยได้รับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญใน เนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ทั้งรูปแบบ Online และ On site รวมทั้ง เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความยั่งยืนในองค์กรให้ ความรู้ดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ➢ จัดกิจกรรมร่วมกับพันธมิตร ชุมชน การมี CSR in Process ในกิจกรรม และยังมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จตาม ตามตัวชี้วัดการดำเนินงานของ ททท.

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบประมาณ	Q2	
			➢ มีการบูรณาการระหว่าง หน่วยงาน กองงานอื่น ๆ อาทิ ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว และฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรม เพื่อจัดการองค์ความรู้ในการให้คำปรึกษา และหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมและพัฒนการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ และการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนเพื่อกำหนดประเด็น/หัวข้อให้คำปรึกษา แนะนำ และบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่ต้องการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืนตามทิศทางการดำเนินงานของ ททท. ➢ มีการจัดทำโครงการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ และยั่งยืนในเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่มีศักยภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ➢ มีการจัดประชุมทิศทางภูมิภาคด้านตลาดในประเทศ 5 ภูมิภาค และการเตรียมการประชุม Regional Meeting และPre-regional Meeting เป้าหมายกลยุทธ์แผนงานปี 2569 และ ข้อมูลประกอบการจัดทำ ทั้งนี้ ยังมีมีแนวทางการจัดทำ แผนปฏิบัติการโครงการสำหรับหน่วยปฏิบัติในการจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ช่วงไตรมาสที่ 3 (ประมาณเดือนกรกฎาคม-สิงหาคม) ➢ มีการติดตามผลการดำเนินงานของทุกตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และติดตามผลการดำเนินงานของการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส ทั้งงบประมาณปกติและงบลงทุน
R4 ททท. อาจเสียภาพลักษณ์/ความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน	สูง (12 คะแนน)	ต่ำ (1 คะแนน)	➢ มีการพัฒนาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลที่รวบรวมปัญหาข้อร้องเรียนที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานโครงการ และแผนงานของ ททท. พร้อมกำหนดแนวทางในการจัดการปัญหาที่พบให้บุคลากรได้เรียนรู้แบบ Real-time ➢ มีการหารือร่วมกันเพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงจากการถูกร้องเรียนจากการปฏิบัติงานทั้งในโครงการและแผนงานของ ททท. และมีมติจัดเก็บองค์ความรู้เรื่องการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การเปิดเผยการใช้จ่ายเงินหรือทรัพย์สินของหน่วยงานของรัฐให้สื่อมวลชนเพื่อประโยชน์ในการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ (e-media) และวางแผนจะดำเนินการนำองค์ความรู้เผยแพร่ลงระบบ TAT-Learning



2.3.4 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ

1) ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส											
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส	1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	รอผลในไตรมาส 4	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. โครงสร้างคณะกรรมการกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีแบบบูรณาการ ที่มีองค์ประกอบและทีมงานของคณะทำงาน	-	-	-	-	ร้อยละ 100	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการผู้บริหาร ในรูปแบบการจัดทำคำสั่งคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และคำสั่งคณะทำงานกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเสริมสร้างโครงสร้างผู้รับผิดชอบและระบบการบริหารจัดการด้าน Compliance ประจำปี ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	รอผลในไตรมาส 4	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	4. ระดับความสำเร็จของการทบทวนความจำเป็นของคู่มือเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	ร้อยละ 100	อยู่ระหว่างดำเนินการทบทวนฯ	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	5. จำนวนคู่มือการปฏิบัติงาน1 คู่มือ	-	-	-	-	1 คู่มือ	รอผลในไตรมาส 4	1 คู่มือ	-	1 คู่มือ	-
	6. ผลการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	-	-	-	-	ผลการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	อยู่ระหว่างดำเนินการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	-	ผลการทบทวนแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี	-
	7. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	-	-	-	-	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	มีรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีนำเสนอคณะอนุ CG & CSR เป็นรายไตรมาส (ไตรมาส 1 และไตรมาส 2)	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	-	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	-
กลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริมและพัฒนาบทบาท การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตามมาตรฐานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. ระดับความสำเร็จของการทบทวนแผนงานการสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ* ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	อยู่ระหว่างนำแผนเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2568 เสนอคณะอนุกรรมการสนับสนุนประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการ ททท. ในการประชุมครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2568 ที่ประชุมมีมติเห็นชอบและให้นำเสนอคณะกรรมการ ททท. พิจารณาในการประชุมครั้งที่ 3/2568 เมื่อ	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
							วันที่ 27 มีนาคม 2568 และที่ประชุมมีมติเห็นชอบแผนฯ				
	2. ร้อยละความสำเร็จของการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานการสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ* ประจำปี ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	รอผลในไตรมาส 4	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
กลยุทธ์ที่3 การเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Governance Risk and Compliance : GRC)	1. กระบวนการงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการทบทวนและระบุข้อกำหนดมาตรฐาน (Standard Level Agreement (SLA)) เพื่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นมาตรฐาน จำนวน 1 กระบวนการ	-	-	-	-	1 กระบวนการ	ดำเนินการทบทวนแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลที่ดี ให้เป็นไปตามบริบทขององค์กรที่สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจและแผนสำคัญขององค์กร และเป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน Enablers และอยู่ระหว่างทบทวนและจัดทำข้อกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านคุณธรรมความโปร่งใส และจริยธรรมจรรยาบรรณ ในส่วนของ “ระบบการประเมินองค์กรคุณธรรม”	1 กระบวนการ	-	1 กระบวนการ	-
กลยุทธ์ที่4 การพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานในการกำกับดูแลกิจการที่ดีเทียบเท่ามาตรฐาน	1. มีกระบวนการพัฒนาองค์กรคุณธรรมตามมาตรฐานองค์กรส่งเสริมคุณธรรม และ มีการจัดระบบภายในที่เอื้อต่อการพัฒนาและมีการบริหารจัดการได้ตามเป้าหมาย	-	-	-	-	มีกระบวนการพัฒนาองค์กรคุณธรรมตามมาตรฐานองค์กรส่งเสริมคุณธรรม และมีการจัดระบบภายในที่เอื้อต่อการพัฒนาและมี	ดำเนินงานได้ตามกระบวนการพัฒนาองค์กรคุณธรรมตามมาตรฐานองค์กรส่งเสริมคุณธรรมหน่วยงานระดับฝ่ายดำเนินการจัดทำข้อมูลตาม	ดำเนินการสำเร็จทั้งกระบวนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรที่สะท้อนการมีคุณธรรมเชิงประจักษ์ มีองค์ความรู้	-	ระดับองค์กรคุณธรรมระดับที่ 3: องค์กรคุณธรรมต้นแบบ	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
						การบริหารจัดการได้ ตามเป้าหมาย	เกณฑ์การประเมินองค์กร คุณธรรมได้ครบถ้วนทั้ง 24 ฝ่าย	สามารถถ่ายทอดและ เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับ องค์กรต่าง ๆ ได้			
	2. ระดับองค์กรคุณธรรม ระดับที่ 2: องค์กร คุณธรรม	-	-	-	-	ระดับองค์กรคุณธรรม ระดับที่ 2: องค์กร คุณธรรม	จัดทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อย อยู่ระหว่างนำเสนอข้อมูลฯ	ระดับองค์กรคุณธรรม ระดับที่ 3: องค์กร คุณธรรมต้นแบบ	-	ระดับองค์กรคุณธรรม ระดับที่ 3: องค์กร คุณธรรมต้นแบบ	-
	3. ผลการศึกษาทบทวนบริบทขององค์กรกับ มาตรฐาน ISO 37001: ระบบการจัดการต่อต้าน การติดสินบน	-	-	-	-	ผลการศึกษาทบทวน บริบทขององค์กรกับ มาตรฐาน ISO 37001: ระบบการจัดการ ต่อต้านการติดสินบน	อยู่ระหว่างดำเนินการ ทบทวนบริบทองค์กรฯ	ผลการคัดเลือกหน่วยงาน ภายในที่จะนำร่อง ดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 37001	-	หน่วยงานภายในที่ ดำเนินงานตาม มาตรฐาน ISO 37001 เพิ่มขึ้น 1 หน่วยงาน	-
	4. มีกระบวนการการสร้างความรู้ความเข้าใจ มาตรฐาน ISO 37001 ให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	-	-	-	-	มีกระบวนการการสร้าง ความรู้ความเข้าใจ มาตรฐาน ISO 37001 ให้กับบุคลากรที่ เกี่ยวข้อง	อยู่ระหว่างการจัดทำ กระบวนการสร้าง ความเข้าใจตามมาตรฐาน ISO 37001 ให้กับบุคลากรที่ เกี่ยวข้อง	หน่วยงานภายในที่ ดำเนินงาน ได้การรับรอง ตามมาตรฐาน ISO 37001 จำนวน 1 หน่วยงาน	-	หน่วยงานภายในที่ ดำเนินงาน ได้การ รับรองตามมาตรฐาน ISO 37001 เพิ่มขึ้น จำนวน 1 หน่วยงาน	-
กลยุทธ์ที่ 5 การยกระดับคะแนน การประเมินที่เกี่ยวข้องด้านการ กำกับดูแลกิจการที่ดี	1. ผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กรตามระบบ SE-AM	-	-	-	-	ผลสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านการ กำกับดูแลที่ดีและการ นำองค์กรตามระบบ SE-AM	ได้มีการหารือร่วมกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อ วางแผนทางการดำเนินงาน ตามระบบ SE-AM ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการ นำองค์กร พร้อมทบทวน แนวปฏิบัติในการกำกับ และ ติดตามการดำเนินงานร่วมกัน	ผลสำเร็จของการ ดำเนินงานด้านการกำกับ ดูแลที่ดีและการนำองค์กร ตามระบบ SE-AM	-	ผลสำเร็จของ การดำเนินงาน ด้านการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กรตาม ระบบ SE-AM	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับ ผ่านดี	-	-	-	-	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับ ผ่านดี	ดำเนินการในส่วนข้อมูลการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะเป็นที่ยอมรับแล้ว (OIT) อยู่ระหว่างดำเนินการในส่วนข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (IIT) และข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และรอผลคะแนนการประเมินภาพรวมทั้งหมดในไตรมาส 4	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับ ผ่านดี	-	ระดับคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) อยู่ในระดับ ผ่านดี	-
ยุทธศาสตร์ 2 การบูรณาการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.											
กลยุทธ์ที่ 1 การบูรณาการการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.	1. กระบวนการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องที่พัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ เป็นกลไกพื้นฐาน เพิ่มขึ้นจำนวน 1 กระบวนการ	-	-	-	-	กระบวนการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องที่พัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ เป็นกลไกพื้นฐาน เพิ่มขึ้นจำนวน 1 กระบวนการ	ขับเคลื่อนการดำเนินการตามแนวปฏิบัติการประเมินองค์กรคุณธรรม ของ ททท. พร้อมทั้งสื่อสารให้หน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 24 ฝ่าย ปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนด	กระบวนการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องที่พัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ เป็นกลไกพื้นฐาน เพิ่มขึ้นจำนวน 1 กระบวนการ	-	กระบวนการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องที่พัฒนาและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ เป็นกลไกพื้นฐาน เพิ่มขึ้นจำนวน 1 กระบวนการ	-
	2. แผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) จากการบริหารจัดการความรู้	-	-	-	-		ไม่มีแผนการดำเนินงานในปี 2568	จำนวนกระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือด้านการบริหารความเสี่ยงหรือ	-	จำนวนกระบวนการทำงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือด้านการบริหารความ	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
								ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่จากการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม จำนวน 1 กระบวนการ		เสี่ยงหรือด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่จากการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม จำนวน 1 กระบวนการ	
	3. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ การเปลี่ยนผ่านระบบบริการขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างน้อย 3 บริการ	-	-	-	-	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำ การเปลี่ยนผ่านระบบบริการขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างน้อย 3 บริการ	คัดเลือกหน่วยงานที่ให้บริการผ่านระบบ e-Service เพื่อให้ดำเนินการจัดทำคู่มือ/แนวปฏิบัติ และขั้นตอนการใช้งาน รวมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ตามที่เกณฑ์การประเมิน ITA ได้กำหนดไว้ โดยมีหน่วยงานที่ร่วมจัดทำตามขั้นตอนระบบ e-Service ได้แก่ ผ่านเว็บไซต์ ททท. เช่น ระบบ TAT Media Assets (TMA) เป็นต้น	1. ศึกษาความเหมาะสม/ความจำเป็น การพัฒนาบริการด้วยระบบ E-Service 2. ร้อยละความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านระบบบริการขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 3 Modules (Web/Mobile/Line)	-	1. ศึกษาและทบทวนความสมบูรณ์ของระบบ E-Service ที่ให้บริการปัจจุบัน 2. ศึกษาความเหมาะสม/ความจำเป็น การพัฒนาบริการด้วยระบบ E-Service 3. ร้อยละความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านระบบบริการขององค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จำนวน 3 Modules (Web/Mobile/Line)	-
กลยุทธ์ที่2 การบูรณาการ การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและ	1. ระดับความสำเร็จในการนำข้อมูลของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแล	-	-	-	-	ร้อยละ 100	อยู่ระหว่างดำเนินการ ทบทวน ชี้แจงแผนการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงาน	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
นวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกับดูแลกิจการที่ดีของ ททท.	กิจการที่ดีเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานองค์กร ร้อยละ 100						ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำแผนมาบูรณาการร่วมกันและเชื่อมโยงการดำเนินงานร่วมกับแผนสำคัญในองค์กร รวมทั้งมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้				
	2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนงานการสร้างเครือข่ายธรรมาภิบาลและคุณธรรมขององค์กร ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	จัดทำแผนตามเกณฑ์การประเมินองค์กรคุณธรรมเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ครบทั้ง 24 ฝ่าย	1. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 2. จำนวนผู้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายในองค์กร และมีแผนการดำเนินงานในการส่งเสริมธรรมาภิบาลของเครือข่าย	-	1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนงาน ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา 2. จำนวนผู้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายในองค์กรไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา 3. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการส่งเสริมธรรมาภิบาลของเครือข่าย	-
	3. รายงานสรุปผลการรับฟัง ข้อเสนอแนะความคิดเห็นและผลการวิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความคิดเห็นประจำปี	-	-	-	-	รายงานสรุปผลการรับฟัง ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและผลการวิเคราะห์ และสรุป	ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (ผทท. และ รพท. รวม 8 ท่าน) เพื่อรับฟังทิศทางและนโยบายเกี่ยวกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วน	รายงานสรุปผลการรับฟัง ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและผลการวิเคราะห์ และสรุป	-	รายงานสรุปผลการรับฟัง ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็นและผลการวิเคราะห์ และสรุป	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
						ประเมินผลความคิดเห็นประจำปี	เสียชีวิตของ ททท. ดำเนินการเสร็จสิ้นในเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2568 และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มกรรมการ ททท. เริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ในไตรมาสที่ 2-3	ประเมินผลความคิดเห็นประจำปี		ประเมินผลความคิดเห็นประจำปี	
	4. ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงานจากผลสรุปการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	-	-	-	-	ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงานจากผลสรุปการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	อยู่ระหว่างรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล	ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงาน จากผลสรุปการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	-	ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงาน จากผลสรุปการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น	-
	5. รายงานสรุปผลการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและผลการวิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ประจำปี	-	-	-	-	รายงานสรุปผลการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและผลการวิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ประจำปี	อยู่ระหว่างรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล	รายงานสรุปผลการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะและผลการวิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ประจำปี	-	รายงานสรุปผลการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและผลการวิเคราะห์ และสรุปประเมินผลความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ประจำปี	-
	6. ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงานจากผลสรุป การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	-	-	-	-	ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงานจากผลสรุป การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	อยู่ระหว่างรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล	ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงาน จากผลสรุป การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	-	ผลการปรับปรุงนโยบายหรือการดำเนินงาน จากผลสรุป การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี											
กลยุทธ์ที่1 การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและหน่วยงานภายใน เพื่อการปฏิบัติงานด้วยนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี	1. จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ และศักยภาพของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ของ ททท. จำนวน 3 ครั้งต่อปี	-	-	-	-	จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ และศักยภาพของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ของ ททท. จำนวน 3 ครั้งต่อปี	รอผลสรุปการจัดกิจกรรมในไตรมาส 4	จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ และศักยภาพของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ของ ททท. จำนวน 3 ครั้งต่อปี	-	จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ และศักยภาพของคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ของ ททท. จำนวน 3 ครั้งต่อปี	-
	2. จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของ ททท. จำนวน 4 กิจกรรมต่อปี	-	-	-	-	จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของ ททท. จำนวน 4 กิจกรรมต่อปี	รอผลสรุปการจัดกิจกรรมในไตรมาส 4	จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของ ททท. จำนวน 4 กิจกรรมต่อปี	-	จัดกิจกรรมการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรของ ททท. จำนวน 4 กิจกรรมต่อปี	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	3. ผู้บริหารและบุคลากรผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ร้อยละ 70	-	-	-	-	ผู้บริหารและบุคลากรผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ร้อยละ 70	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	4. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีระยะยาว (3-5 ปี) และแผนปฏิบัติประจำปี ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	อยู่ระหว่างดำเนินการ ทบทวนแผนฯ	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	5. ระดับความสำเร็จการดำเนินงานตามเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดีของแผนปฏิบัติประจำปี ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	จัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ เป็นรายไตรมาส เข้าคณะอนุ CG& CSR เป็นรายไตรมาส (ไตรมาส 1 ไตรมาส 2)	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	6. ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการ	-	-	-	-	ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติ	-	ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และ	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	ปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหาร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหาร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		ตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหาร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหาร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	
	7. ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	-	-	-	-	ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	ดำเนินการสื่อสารระบบการประเมินสมรรถนะบุคลากร (Competency) ให้กับหน่วยงานภายใน ททท. ได้ การจัดกิจกรรมสื่อสาร Competency สัญจร (HR Meet & Share) จำนวน 5 ครั้งใน 5 ภูมิภาคตลาดในประเทศ และ ดำเนินการสื่อสารผ่านช่องทาง Online ให้แต่ละด้าน จำนวน 5 ครั้ง	ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	-	ระดับความสำเร็จของการผนวกการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) กับการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	-
	8. ความสำเร็จของการทบทวน วิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะ (Competency) ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ของ ททท. ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	9. บุคลากรรับรู้ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ ที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละไตรมาส 4	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-
	10. จำนวนบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ที่มุ่งเน้นการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละไตรมาส 4	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-
	11. ถอดบทเรียนการปฏิบัติงาน ผิดหลักคุณธรรม จริยธรรม และการกระทำผิดทางวินัย	-	-	-	-	ถอดบทเรียนการปฏิบัติงาน ผิดหลักคุณธรรม จริยธรรม และการกระทำผิดทางวินัย	ร้อยละไตรมาส 4	ถอดบทเรียนการปฏิบัติงาน ผิดหลักคุณธรรม จริยธรรม และการกระทำผิดทางวินัย	-	ถอดบทเรียนการปฏิบัติงาน ผิดหลักคุณธรรม จริยธรรม และการกระทำผิดทางวินัย	-
	12. เผยแพร่บทความให้บุคลากรได้รับรู้ผลการลงโทษผู้กระทำความผิดทางวินัย เพื่อระมัดระวังที่จะไม่กระทำผิดวินัย ปีละ 4 เรื่อง ทุกช่องทาง การสื่อสารภายใน	-	-	-	-	เผยแพร่บทความให้บุคลากรได้รับรู้ผลการลงโทษผู้กระทำความผิดทางวินัย เพื่อระมัดระวังที่จะไม่กระทำผิดวินัย ปีละ 4 เรื่อง ทุกช่องทาง การสื่อสารภายใน	อยู่ระหว่างสรุปผลการดำเนินงาน	เผยแพร่บทความให้บุคลากรได้รับรู้ผลการลงโทษผู้กระทำความผิดทางวินัย เพื่อระมัดระวังที่จะไม่กระทำผิดวินัย ปีละ 4 เรื่อง ทุกช่องทาง การสื่อสารภายใน	-	เผยแพร่บทความให้บุคลากรได้รับรู้ผลการลงโทษผู้กระทำความผิดทางวินัย เพื่อระมัดระวังที่จะไม่กระทำผิดวินัย ปีละ 4 เรื่อง ทุกช่องทาง การสื่อสารภายใน	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	13. ระดับความสำเร็จของการจัดกิจกรรม ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	14. บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาลของ ททท. ประจำปี จำนวน 3 คน	-	-	-	-	บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาลของ ททท. ประจำปี จำนวน 3 คน	ร้อยละ 100	บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาลของ ททท. ประจำปี จำนวน 3 คน	-	บุคคลต้นแบบด้านธรรมาภิบาลของ ททท. ประจำปี จำนวน 3 คน	-
	15. หน่วยงานดีเด่นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประจำปี จำนวน 2 หน่วยงาน	-	-	-	-	หน่วยงานดีเด่นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี จำนวน 2 หน่วยงาน	ร้อยละ 100	หน่วยงานดีเด่นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี จำนวน 2 หน่วยงาน	-	หน่วยงานดีเด่นด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี จำนวน 2 หน่วยงาน	-
ยุทธศาสตร์ 4 การสื่อสารและพัฒนาร่วมกันมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อความยั่งยืนขององค์กร											
กลยุทธ์ที่ 1 การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร	1. จำนวนกิจกรรมการสื่อสารระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) แก่บุคลากร จำนวน 4 ครั้งต่อปี	-	-	-	-	จำนวนกิจกรรมการสื่อสารระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) แก่บุคลากร จำนวน 4 ครั้งต่อปี	อยู่ระหว่างสรุปผลการดำเนินงาน	จำนวนกิจกรรมการสื่อสารระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) แก่บุคลากร จำนวน 4 ครั้งต่อปี	-	จำนวนกิจกรรมการสื่อสารระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (GRC) แก่บุคลากร จำนวน 4 ครั้งต่อปี	-
	2. ระดับความสำเร็จของจัดทำประเด็นประชาสัมพันธ์เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	อยู่ระหว่างสรุปผลการดำเนินงาน	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	3. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 4	ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-	ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-
	4. จำนวนช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2 ช่องทาง ที่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่มีการตอบสนองต่อความคิดเห็น และมีช่องทางที่เป็น Social Media	-	-	-	-	จำนวนช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2 ช่องทาง ที่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่มีการตอบสนองต่อความคิดเห็น และมีช่องทางที่เป็น Social Media	อยู่ระหว่างการประชุมร่วมกับงานระบบสารสนเทศการตลาด กองสารสนเทศการตลาด ฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อวางแผนงานในการพัฒนาระบบ / เว็บไซต์ ในการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลต่าง ๆ	จำนวนช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2 ช่องทาง ที่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่มีการตอบสนองต่อความคิดเห็น และมีช่องทางที่เป็น Social Media	-	จำนวนช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2 ช่องทาง ที่เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ที่มีการตอบสนองต่อความคิดเห็น และมีช่องทางที่เป็น Social Media	-
	5. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและ Update ข้อมูลของ Website	-	-	-	-	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและ Update ข้อมูลของ Website	ร้อยละ 4	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและ Update ข้อมูลของ Website	-	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาและ Update ข้อมูลของ Website	-
	6. สรุปประเด็นที่สาธารณะให้ความสนใจจากการรับฟังความเห็นจากการสำรวจและการประเมินต่าง ๆ ประจำปี	-	-	-	-	สรุปประเด็นที่สาธารณะให้ความสนใจจากการรับฟังความเห็นจากการสำรวจและการประเมินต่าง ๆ ประจำปี	อยู่ระหว่างสรุปผลการดำเนินงาน	สรุปประเด็นที่สาธารณะให้ความสนใจจากการรับฟังความเห็นจากการสำรวจและการประเมินต่าง ๆ ประจำปี	-	สรุปประเด็นที่สาธารณะให้ความสนใจจากการรับฟังความเห็นจากการสำรวจและการประเมินต่าง ๆ ประจำปี	-
	7. ระดับความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารจากการสำรวจไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-	-	-	-	ระดับความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารจากการสำรวจไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 4	ระดับความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารจากการสำรวจไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-	ระดับความพึงพอใจต่อข้อมูลข่าวสารจากการสำรวจไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	8. จำนวนข้อมูลข่าวสาร หรือ News feed ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เผยแพร่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	-	-	จำนวนข้อมูลข่าวสาร หรือ News feed ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เผยแพร่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำข้อมูลเผยแพร่ผ่านช่องทางต่าง ๆ	1. จำนวนข้อมูลข่าวสาร หรือ News feed ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เผยแพร่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. มีการสำรวจการรับรู้ใน Social media หรือ ยอดผู้เข้าชมช่อง Youtube	-	1. จำนวนข้อมูลข่าวสาร หรือ News feed ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เผยแพร่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. มีการสำรวจการรับรู้ใน social media หรือ ยอดผู้เข้าชมช่อง Youtube ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-
กลยุทธ์ที่2 การรับฟังความคิดเห็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อพัฒนาการดำเนินงาน	1. บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ ททท. เป็นองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	-		ไม่มีแผนการดำเนินงานในปี 2568	บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ ททท. เป็นองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ ททท. เป็นองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-
	2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล (ระบบ EWS) มาใช้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	-	-	-	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล (ระบบ EWS) มาใช้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล (ระบบ EWS) มาใช้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล (ระบบ EWS) มาใช้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดี ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา	-
	3. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ร้อยละ 100	-	-	-	-	ร้อยละ 100	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	4. สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับผู้ร้องเรียนได้ตาม SLA ภายใน 115 วันทำการ	-	-	-	-	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับผู้ร้องเรียนได้ตาม SLA ภายใน 115 วันทำการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับผู้ร้องเรียนได้ตาม SLA ภายใน 115 วันทำการ	-	สามารถชี้แจงข้อร้องเรียนให้กับผู้ร้องเรียนได้ตาม SLA ภายใน 115 วันทำการ	-
	5. รายงานผลการปรับปรุงการปฏิบัติงานจากการร้องเรียนในปีที่ผ่านมา	-	-	-	-		อยู่ระหว่างดำเนินการ	รายงานผลการปรับปรุงการปฏิบัติงานจากการร้องเรียนในปีที่ผ่านมา	-	รายงานผลการปรับปรุงการปฏิบัติงานจากการร้องเรียนในปีที่ผ่านมา	-
กลยุทธ์ที่3 การพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	1. ผลการศึกษาระบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน	-	-	-	-	ผลการศึกษาระบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน	อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามโครงการจัดทำแผนพัฒนาความยั่งยืน	ผลการศึกษาระบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน	-	ผลการศึกษาระบบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรตามแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับมาตรฐานการพัฒนาความยั่งยืน	-
	2. ผลการศึกษาระบบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม	-	-	-	-	ผลการศึกษาระบบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม	รอผลไตรมาส 4	ผลการศึกษาระบบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม	-	ผลการศึกษาระบบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม	-
	3. กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	-	-	-	-	กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	อยู่ระหว่างการดำเนินงาน	กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	-	กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	-
	4. การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ ททท. ตามมาตรฐาน Global Reporting	-	-	-	-	การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ	อยู่ระหว่างการดำเนินงาน	การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน	-	การจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน ของ	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	Initiative (GRI) และเผยแพร่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด					ททท. ตามมาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI) และเผยแพร่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		ของ ททท. ตามมาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI) และเผยแพร่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด		ททท. ตามมาตรฐาน Global Reporting Initiative (GRI) และเผยแพร่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	

2) ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
SO1 พัฒนารอบการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
ตัวชี้วัดระดับ SO1	1. ร้อยละความสำเร็จการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. ร้อยละความสำเร็จ ปรับปรุงนโยบาย คู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ระดับคะแนนประเมิน Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ระดับ 2.25	ระดับ 1.93	ระดับ 2.50	-	ระดับ 2.75	-	ระดับ 3.00	-
	4. ร้อยละความสำเร็จ แผนงานปิด GAP/OFI Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์ SE-AM	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	5. ร้อยละความสำเร็จ ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างบูรณาการ โดยระบุข้อกำหนดกระบวนการผู้รับผิดชอบ กลไกการควบคุมตรวจสอบ	N/A	N/A	-	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ / / กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
เป้าประสงค์ (Key Goal): พัฒนาแนวทางการกำกับดูแล											
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความสำเร็จการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. ร้อยละความสำเร็จ ปรับปรุงนโยบาย คู่มือการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ระดับคะแนนประเมิน Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ระดับ 2.25	ระดับ 1.93	ระดับ 2.50	-	ระดับ 2.75	-	ระดับ 3.00	-
	4. ร้อยละความสำเร็จ แผนงานปิด GAP/OFI Enablers ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์ SE-AM	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
เป้าประสงค์ (Key Goal): ออกแบบกระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอก											
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความสำเร็จ ปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างบูรณาการ โดยระบุข้อกำหนดกระบวนการผู้รับผิดชอบ กลไกการควบคุมตรวจสอบ (ตามแผนปี)	N/A	N/A	-	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
SO2 ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยวเพื่อการท่องเที่ยวที่มีความรับผิดชอบต่อและยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
ตัวชี้วัดระดับ SO2	1. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. ร้อยละของผลสำรวจความผูกพัน	N/A	N/A	-		ปีฐาน	-	ปีฐาน +1%	-	ปีฐาน +2%	-
เป้าประสงค์ (Key Goal): มุ่งเน้นการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอก											
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานกำกับนโยบายและภาครัฐ (ตามแผนปี)	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ร้อยละการดำเนินงานตามแผนการบริหารจัดการพันธมิตรทั่วทั้งองค์กรอย่างบูรณาการ (ตามแผนปี)	N/A	N/A	-	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ร้อยละความสำเร็จการบริหารจัดการข้อมูล/ Content ผ่านทาง Social Media/Website ของ ททท. (ตามแผนปี)	N/A	N/A	-	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	4. ร้อยละความสำเร็จการทบทวนแผนแม่บทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	5. ร้อยละความสำเร็จการขับเคลื่อน Change Agent ระดับสายงาน/ฝ่ายงาน (ตามแผนปี)	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	6. ระดับคะแนน KPI ระดับองค์กร	N/A	N/A	มากกว่าปีที่ผ่านมา	N/K	มากกว่าปีที่ผ่านมา	-	มากกว่าปีที่ผ่านมา	-	มากกว่าปีที่ผ่านมา	-
เป้าประสงค์ (Key Goal): สร้างความผูกพันผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างยั่งยืน											
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดแนวทางการประเมินความผูกพัน (ตามแผนปี)	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. ร้อยละของผลสำรวจความผูกพัน	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ปีฐาน	-	ปีฐาน +1%	-	ปีฐาน +2%	-
SO3 ยกระดับ ความรู้ ความตระหนัก แก่บุคลากร ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
ตัวชี้วัดระดับ SO3	1. ร้อยละความสำเร็จ การจัดกิจกรรม	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาระดับความรู้ และทัศนคติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตามแผนปี)	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ความสำเร็จการทบทวนค่านิยม, Competency และ KPI ของพนักงาน ททท.	N/A	N/A	แล้วเสร็จ	แล้วเสร็จ	-	-	ทบทวน	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	โดยบูรณาการ/เพิ่มเติม มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
	4. ระดับการรับรู้สมรรถนะ (Competency) ด้านการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากรของ ททท.	N/A	N/A	-	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับดี-ดีมาก	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับดี-ดีมาก	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับดี-ดีมาก	-
	5. ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ KM ด้าน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	6. ระดับความสำเร็จการพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ (ในระบบดิจิทัล)	N/A	N/A	-	-	แล้วเสร็จ Phase 1		แล้วเสร็จ Phase 2	-	แล้วเสร็จ สมบูรณ์	-
เป้าประสงค์ (Key Goal): พัฒนาคือ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความสำเร็จ การจัดกิจกรรม	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาระดับความรู้และทัศนคติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตามแผนปี)	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ความสำเร็จการทบทวนค่านิยม, Competency และ KPI ของพนักงาน ททท. โดยบูรณาการ/เพิ่มเติม มิติด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	N/A	N/A	แล้วเสร็จ	แล้วเสร็จ	-	-	ทบทวน	-	-	-
	4. ระดับการรับรู้สมรรถนะ (Competency) ด้านการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากรของ ททท.	N/A	N/A	-	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับดี-ดีมาก	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับดี-ดีมาก	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับดี-ดีมาก	-
เป้าประสงค์ (Key Goal): จัดทำ KM ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ KM ด้าน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในองค์กร (ตามแผนปี)	N/A	N/A	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ร้อยละความสำเร็จการจัดทำ KM ด้าน การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายนอกองค์กร (ตามแผนปี)	N/A	N/A	แล้วเสร็จ	แล้วเสร็จ	-	-	ทบทวน	-	-	-
เป้าประสงค์ (Key Goal): การปรับปรุงพัฒนา Stakeholders Profile อย่างต่อเนื่อง											
ตัวชี้วัด	1. ระดับความสำเร็จการพัฒนา Stakeholders Profile ที่สำคัญ (ในระบบดิจิทัล)	N/A	N/A	-	-	แล้วเสร็จ Phase 1		แล้วเสร็จ Phase 2		แล้วเสร็จ สมบูรณ์	

หมายเหตุ: ปีงบประมาณ 2566 ไม่มีผลการดำเนินงาน เนื่องจากไม่ได้ขับเคลื่อนแผนฯ

3) ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	1. ร้อยละของนักท่องเที่ยวคุณภาพที่ใช้ข้อมูลจาก ททท. ในการวางแผนและตัดสินใจเดินทาง	-	-	-	-	ร้อยละ 65	-	ร้อยละ 70	-	ร้อยละ 75	-
	2. ระดับความพึงพอใจโดยรวมของนักท่องเที่ยว ททท.	-	-	-	-	ไม่ต่ำกว่า 3.8 คะแนน	-	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน	-	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน	-
	3. อัตราการแนะนำและบอกต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ ททท. ของนักท่องเที่ยว (Net Promoter Score)	-	-	-	-	ร้อยละ 50	-	ร้อยละ 55	-	ร้อยละ 60	-
SO1 เป็นผู้นำให้บริการข้อมูลการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ											
ตัวชี้วัดระดับ SO1	1. ร้อยละของหน่วยงานภายในที่นำข้อมูลเสียงลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	-	-	-	-	ร้อยละ 70	-	ร้อยละ 75	-	ร้อยละ 80	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ร้อยละความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อประสบการณ์ใช้บริการและข้อมูลการท่องเที่ยวของ ททท.	-	-	-	-	ร้อยละ 70	-	ร้อยละ 75	-	ร้อยละ 80	-
	3. ร้อยละของข้อมูลการท่องเที่ยวที่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการและพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	-	-	-	-	ร้อยละ 70	-	ร้อยละ 75	-	ร้อยละ 80	-
ยุทธศาสตร์ 1.1 ยกระดับกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่อง											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	โครงการ 1.1.1 โครงการพัฒนา จัดเก็บ และวิเคราะห์ระบบการรับฟังเสียงของลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียน										
	1. ร้อยละของหน่วยงานภายในที่นำข้อมูลเสียงลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	-	-	-	-	ร้อยละ 70 ของหน่วยงานภายในนำข้อมูลเสียงลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	-	ร้อยละ 75 ของหน่วยงานภายในนำข้อมูลเสียงลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	-	ร้อยละ 80 ของหน่วยงานภายในนำข้อมูลเสียงลูกค้าไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน	-
	2. ร้อยละการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลเสียงของลูกค้าในช่องทางสำคัญของ ททท.	-	-	-	-	ร้อยละ 90 ของช่องทางสำคัญทั้งหมด	-	ร้อยละ 90 ของช่องทางสำคัญทั้งหมด	-	ร้อยละ 90 ของช่องทางสำคัญทั้งหมด	-
	3. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของ ททท.	-	-	-	-	4 คะแนน	-	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน	-	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน	-
	โครงการ 1.1.2 โครงการปรับปรุงคุณภาพบริการ ณ จุดสัมผัส (Touchpoints) ตลอดเส้นทางของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Journey)										
	1. แผนผัง (Mapping) ของ Customer Journey สำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายของ ททท. แยกตามกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ	-	-	-	-	2 แผนผังสำหรับออนไลน์ (1 แผนผังนักท่องเที่ยวชาวไทยและ 1 แผนผังนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ) และ 2	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
						แผนผังสำหรับออนไลน์ (1 แผนผังกักท่องเที่ยวชาวไทยและ 1 แผนผังกักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ)					
	2. จำนวนจุดสัมผัส (Touchpoints) ที่มีโอกาสในการปรับปรุงประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว ซึ่งถูกระบุจากการศึกษา Customer Journey	-	-	-	-	4 จุด (2 จุดสำหรับนักท่องเที่ยวชาวไทย และ 2 จุดสำหรับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ)	-	ลดลงร้อยละ 10 จากปีฐาน	-	ลดลงร้อยละ 15 จากปีฐาน	-
	โครงการที่ 1.1.3 โครงการสำรวจความต้องการและพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่มีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของ ททท.										
	1. รายงานผลการสำรวจพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการของ ททท. ตามกลุ่มเป้าหมาย	-	-	-	-	2 รายงาน (1 รายงานสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายชาวไทยและ 1 รายงานสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายชาวต่างชาติ)	-	2 รายงาน (1 รายงานสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายชาวไทยและ 1 รายงานสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายชาวต่างชาติ)	-	2 รายงาน (1 รายงานสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายชาวไทยและ 1 รายงานสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายชาวต่างชาติ)	-
ยุทธศาสตร์ 1.2 ยกระดับมาตรฐานและสร้างคุณค่าให้ข้อมูลการท่องเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	โครงการ 1.2.1 โครงการทบทวนกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของ ททท.										
	1. กลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ได้จากการทบทวน	-	-	-	-	กลุ่มลูกค้าครบถ้วนทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ	Q2: อยู่ระหว่างกระบวนการศึกษาข้อมูล	กลุ่มลูกค้าครบถ้วนทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ	-	กลุ่มลูกค้าครบถ้วนทั้งนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
							ภายใน/ ภายนอก เพื่อ ทบทวนการ จำแนกลูกค้า				
	โครงการ 1.2.2 โครงการพัฒนาคุณภาพเนื้อหาข้อมูลการท่องเที่ยวและการนำเสนอที่โดดเด่นให้กับนักท่องเที่ยว										
	1. สัดส่วนของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายที่ระบุว่าข้อมูลการท่องเที่ยวของ ททท. มีประโยชน์ต่อการตัดสินใจและวางแผนการท่องเที่ยว	-	-	-	-	ปริ่มาน	-	ไม่ต่ำกว่าปริ่มาน	-	ไม่ต่ำกว่าปริ่มาน	-
	2. ร้อยละของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายที่เดินทางท่องเที่ยวตามสถานที่และกิจกรรมที่ ททท. แนะนำผ่านเนื้อหาและสื่อการท่องเที่ยวคุณภาพ	-	-	-	-	ปริ่มาน	-	ไม่ต่ำกว่าปริ่มาน	-	ไม่ต่ำกว่าปริ่มาน	-
SO2 ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวยั่งยืนของประเทศไทยอย่างสร้างสรรค์											
ตัวชี้วัดระดับ SO2	1. ร้อยละของแผนงานและกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผน	-	-	-	-	ร้อยละ 80	-	ร้อยละ 85	-	ร้อยละ 90	-
	2. ร้อยละของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายที่รับรู้และจดจำแคมเปญประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของ ททท.	-	-	-	-	ร้อยละ 60	-	ร้อยละ 65	-	ร้อยละ 70	-
	3. อัตราการเติบโตของจำนวนผู้ติดตามบนช่องทางโซเชียลมีเดียหลักของ ททท.	-	-	-	-	ร้อยละ 10	-	ร้อยละ 15	-	ร้อยละ 20	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ยุทธศาสตร์ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพองค์กรในการวางแผนและบริหารจัดการลูกค้าและตลาด											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	โครงการที่ 2.1.1 โครงการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของ ททท.										
	1. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของ ททท. ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ททท.	-	-	-	-	1 ฉบับ	"Q2: ได้ชุดข้อมูลการศึกษาข้อมูลภายในและ	1. แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดของ ททท. ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ททท.	-	-	-
	โครงการ 2.1.2 โครงการพัฒนาบุคลากรของ ททท. ให้มีทักษะด้านลูกค้าและตลาด										
	1. ผลประเมินสมรรถนะด้านลูกค้าและตลาดของบุคลากรในองค์กร	-	-	-	-	ร้อยละ 85	-	ร้อยละ 85	-	ร้อยละ 85	-
SO3 ยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการข้อมูลการท่องเที่ยวด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่											
ตัวชี้วัดระดับ SO3	1. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีต่อการใช้บริการข้อมูลการท่องเที่ยวผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ ททท.	-	-	-	-	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนน	-	ไม่ต่ำกว่า 4.25 คะแนน	-	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน	-
ยุทธศาสตร์ 3.1 พัฒนาข้อมูลสารสนเทศด้านการท่องเที่ยวของ ททท. ในแพลตฟอร์มดิจิทัลให้มีเนื้อหาที่ส่งเสริมรูปแบบการให้บริการแบบ One-stop Service ที่รวบรวมข้อมูลและบริการที่จำเป็น สำหรับนักท่องเที่ยวได้อย่างครบครัน											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	โครงการที่ 3.1.1 โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลแบบ One-stop Service สำหรับข้อมูลการท่องเที่ยว										
	1. จำนวนของการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันเพิ่มขึ้นทุกปี (วัดจากจำนวนครั้งที่แอปพลิเคชันถูกดาวน์โหลดจาก App Store หรือ Google Play Store)	-	-	-	-	-	-	-	-	ปีฐาน	-
	2. จำนวนผู้ใช้งานที่ลงทะเบียน (วัดจากจำนวนผู้ใช้งานที่ลงทะเบียนในแอปพลิเคชัน)	-	-	-	-	-	-	-	-	ปีฐาน	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
SO4 บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวเพื่อการตลาดและพัฒนการท่องเที่ยว											
ตัวชี้วัดระดับ SO4	1. จำนวนความร่วมมือหรือข้อตกลงในการแลกเปลี่ยนและบูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวกับพันธมิตรในอุตสาหกรรม	-	-	-	-	ปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า	-
	2. จำนวนแผนงานหรือโครงการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากการบูรณาการกับพันธมิตร	-	-	-	-	ปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า	-
ยุทธศาสตร์ 4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อแลกเปลี่ยนและต่อยอดข้อมูลไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการท่องเที่ยวที่ตรงความต้องการของนักท่องเที่ยว											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	โครงการที่ 4.1.1 โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวกับพันธมิตร										
	1. จำนวนผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่พัฒนาร่วมกันระหว่าง ททท. และพันธมิตร	-	-	-	-	ปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า	-
	2. จำนวนพันธมิตรที่เข้าร่วมโครงการการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการร่วมกับ ททท.	-	-	-	-	ปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีฐาน	-	เพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า	-

4) ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ		ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
		ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
			แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาเครื่องมือทางการตลาดดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ด้วยการส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยว												
กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างกลไกการรวบรวมข้อมูลและบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลอุตสาหกรรม	1.1 ร้อยละของชุดข้อมูลสำคัญที่ขึ้นทะเบียนในระบบบัญชีข้อมูลภาครัฐและมี API หรือช่องทางดิจิทัลให้ดึงข้อมูลได้	-	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40	ร้อยละ 100%	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100	-	



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ท่องเที่ยวร่วมกับหน่วยงานพันธมิตรเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานพันธมิตร เพื่อสร้างนวัตกรรมบริการและสินค้าการท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่มีคุณภาพอย่างได้ผลและต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาเครื่องมือทางการตลาดดิจิทัลและสื่อออนไลน์ เพื่อส่งเสริมและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	1.2 การพัฒนา/ปรับปรุงระบบรายงานของ ททท. เพื่อใช้ประกอบการดำเนินการด้านตลาดการท่องเที่ยว (จำนวน)	-	-			อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	-	อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	-	อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	-
	1.3 จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด (ร้อยละ)	-	-			ปีฐาน	-	เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 (+5%)	-	เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 (+5%)	-
	1.4 จำนวนการเข้าถึงทุกช่องทางการตลาดดิจิทัลของ ททท.	-	-	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	เพิ่มขึ้น (+90.27%)	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	-	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	-	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน	-
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและผลักดันการใช้โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสารสนเทศและข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและช่องทางการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 2.2 ปรับปรุงและพัฒนา ระบบสารสนเทศและข้อมูล เพื่อรองรับการบริหารและการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล	2.1 ความพร้อมใช้งานของแต่ละระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ร้อยละ 98.67	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ร้อยละ 100	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	-	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	-
	2.2 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้ใช้งานของแต่ละระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่ายและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์	มากกว่า 3.5 จาก 5 คะแนน	4.59 คะแนน	มากกว่า 3.5 จาก 5 คะแนน	4.71 คะแนน	มากกว่า 3.5 จาก 5 คะแนน	-	มากกว่า 3.5 จาก 5 คะแนน	-	มากกว่า 3.5 จาก 5 คะแนน	-
	2.3 จำนวนครั้งของการนำข้อมูลในระบบไปใช้ประโยชน์	-	-	-	-	อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง	-	อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง	-	อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ		ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
		ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
			แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับการบริหารจัดการดิจิทัลเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างมีธรรมาภิบาล												
กลยุทธ์ที่ 3.1 คะแนนประเมินผล Core Business Enablers ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (คะแนนเต็ม 5)	3.1 คะแนนประเมินผล Core Business Enablers ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (คะแนนเต็ม 5)	สูงกว่าปีที่ผ่าน มา	2.3179 (+0.8637)	สูงกว่าปีที่ผ่าน มา	ระหว่าง ประเมิน	สูงกว่าปีที่ผ่าน มา	-	สูงกว่าปีที่ผ่าน มา	-	สูงกว่าปีที่ผ่าน มา	-	
	3.2 ร้อยละของโครงการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้รับงบประมาณที่ดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนด	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	
	3.3 ระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร	-	ร้อยละ 65.7	ร้อยละ 79	ร้อยละ 79.46	ประเมินทุก 2 ปี	-	ร้อยละ 81	-	ประเมินทุก 2 ปี	-	
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างกลไกการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน												
กลยุทธ์ที่ 3.3 เสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล												

5) ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย											
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570		
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	
SO1 องค์กรแห่งนวัตกรรมและความยั่งยืน												
กลยุทธ์ที่ 1.1 การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานและนวัตกรรม	โครงการ 1.1.1 การจัดรูปแบบการทำงานและกลไกการจัดการความรู้											
	1. ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของนักนวัตกรรมที่มียุทธศาสตร์พัฒนางานและนวัตกรรม	มากกว่าร้อยละ 5 ต่อปี	ร้อยละ 6.06	มากกว่าร้อยละ 5 ต่อปี	เพิ่มขึ้นจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 45 (ปี 2567 เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เท่ากับเพิ่มนักนวัตกรรมจำนวน 1 คน)	-	-	-	-	-	-	



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	โครงการ 1.1.2 การจัดการความรู้จากการพัฒนางานและนวัตกรรม										
	1. มูลค่าการปรับปรุงงานที่เกิดจากการจัดการความรู้ (KM)	มากกว่าร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 135.95	มากกว่าร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 9 ของเงินเดือนรวม	-	-	-	-	-	-
	2. มูลค่านวัตกรรมด้านการจัดการความรู้ (Social Return on Investment: SROI)	มากกว่าร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 45.32	มากกว่าร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 17.77 ของเงินเดือนรวม	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 1.1.3 การจัดการความรู้สำคัญในบุคลากร										
	1. ความรู้จาก Knowledge Mapping ในตัวบุคคลถูกถ่ายทอดความรู้ไปใช้ในงานได้	มากกว่าหรือเท่ากับ 2 คน	24 คน	มากกว่าหรือเท่ากับ 2 คน	9 คน	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 1.1.4 การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนแผนงาน/ โครงการสำคัญ										
	1. มูลค่าเชิง Social Return on Investment (SROI) จากการใช้ KM ในการขับเคลื่อนแผนงาน/ โครงการสำคัญ	มากกว่า 1% ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 54.32	มากกว่า 1% ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 9	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 1.2 การพัฒนาองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization Development)	2. องค์ความรู้สำคัญถูกถ่ายทอดจากการร่วมทำงาน/ ร่วมดำเนินโครงการ	มากกว่าหรือเท่ากับ 2 คน	15 คน	มากกว่าหรือเท่ากับ 2 คน	118 คน	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 1.2.1 การพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนงานนวัตกรรม										
	1. ร้อยละของจำนวนนักนวัตกรรมที่มีผลงาน	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	12 คน	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	ร้อยละ 45 (ปี 2567 เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 เท่ากับเพิ่มนักนวัตกรรมจำนวน 1 คน)	-	-	-	-	-	-
	2. ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรม/ เทคโนโลยี	ไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท ทุกปี	3.06 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท ทุกปี	2,432,217.14 บาท	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 1.2.2 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน/บริการ										
	1. มูลค่า Social Return on Investment (SROI) ของผลงานรวม	ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 43.88 ของเงินเดือนรวม	ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้นวัตกรรม/ เทคโนโลยี ไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท ทุกปี	2,432,217.14 บาท	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	โครงการ 1.2.3 การพัฒนานวัตกรรมระหว่างหน่วยงานภายใน (ร่วมขับเคลื่อนแผนและโครงการสำคัญ)										
	1 ร้อยละของผลงาน Cross Functional Innovation ที่บรรลุเป้าหมายตามแผน	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	2. มูลค่า Social Return on Investment (SROI) ของผลงาน Cross Functional Innovation	ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	ร้อยละ 1.4 ของเงินเดือนรวม	ค่าใช้จ่ายที่ลดจากการใช้นวัตกรรม/ เทคโนโลยี ไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท ทุกปี	2,432,217.14 บาท	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 1.2.4 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อกลยุทธ์การท่องเที่ยว										
	1. มูลค่าของผลงานนวัตกรรมวัดจาก Social Return on Investment (SROI) บรรลุเป้าหมายโครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ค่าใช้จ่ายที่ลดจากการใช้นวัตกรรม/ เทคโนโลยี ไม่ต่ำกว่า 2 ล้านบาท ทุกปี	2,432,217.14 บาท	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่1.3 ส่งเสริมคุณธรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืน (Ethics, Corporate Governance and Sustainability)	โครงการ 1.3.1 การส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาล										
	1. ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของ ททท. (ITA)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 1.3.2 การบริหาร CSR และความยั่งยืน (Sustainability)										
	1. ผลประเมินของโครงการ CSR – Sustainability กับยุทธศาสตร์ความยั่งยืนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตามแผนรวมถึงวิธีการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	2. ระดับความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่ต่ำกว่า ๔ คะแนนจากคะแนนเต็ม ๕) ตัวชี้วัดระดับแผนงาน/โครงการ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (4.33 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	3. ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดำเนินแผนงาน/โครงการร่วมกับ ททท.	ร้อยละ 85	ร้อยละ 86.6 (4.33 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5)	ร้อยละ 85	ร้อยละ 85	-	-	-	-	-	-
SO2 โครงสร้างองค์กรและการบริหารกำลังคน (Organization and Workforce Effectiveness)											
กลยุทธ์ที่ 2.1 โครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization Structure and Work Process)	โครงการ 2.1.1 Re-Organization Structure and Digital Transformation										
	1. Workforce Productivity Increase (โดย 1. Compared Team KPI Before & After 2. ประเมินโดยผู้บริหาร/ หน่วยงาน/ ผู้รับบริการ)	ร้อยละ 10	วัดผล ปี 2567	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 2.2 วางแผนกำลังคนและรูปแบบการจ้างงาน (Workforce Planning and Management)	โครงการ 2.2.1 การจัดทำแผนกำลังคน										
	1. สามารถบริหารกำลังคนตามแผนระยะ 1 ปี (ที่อนุมัติได้ภายใน ททท.)	ร้อยละ 100	วัดผล ปี 2568	ร้อยละ 100	วัดผล ปี 2568	-	-	-	-	-	-
	2. สามารถบริหารกำลังคนตามแผนระยะ 5 ปี (ที่อนุมัติได้ภายใน ททท.)	ร้อยละ 100	วัดผล ปี 2568	ร้อยละ 100	วัดผล ปี 2568	-	-	-	-	-	-
	3. Workforce Productivity Increase (Compared Team Before & After 1. KPI 2. ประเมินโดยผู้บริหาร/ หน่วยงาน/ ผู้รับบริการ)	ร้อยละ 10	วัดผล ปี 2568	ร้อยละ 10	วัดผล ปี 2568	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 2.3 การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ (Sourcing and Utilization)	โครงการ 2.3.1 การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก										
	1. Workforce Readiness on Time ตามแผน	ร้อยละ 100	วัดผล ปี 2567	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	2. คุณภาพบุคลากรใหม่ผ่านการทดลองงานระดับ “A”	ร้อยละ 85	วัดผล ปี 2567	ร้อยละ 85	ร้อยละ 80.32	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 2.3.2 การสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากภายใน										
	1. ผลประเมิน Workforce Readiness ระยะเปลี่ยนผ่าน (6 เดือน)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 98.83	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
SO3 การบริหารผลงาน (Performance Excellence)											
กลยุทธ์ที่ 3.1 วางแผนกำลังคนและรูปแบบการจ้างงาน (Workforce Planning and Management)	โครงการ 3.1.1 การพัฒนาระบบบริหารผลงาน/ประเมินผลการปฏิบัติงาน										
	1. ความสัมพันธ์ของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI (บุคคล/ทีม/องค์กร)	มากกว่าร้อยละ 0.8	ร้อยละ 0.84	มากกว่าร้อยละ 0.8	0.9 (หน่วยงาน Support)	-	-	-	-	-	-
	2. ผลประเมินการทำ Performance Forward Feedback & Coaching และการนำผลประเมินไปใช้ของผู้บังคับบัญชา	ร้อยละ 80	ร้อยละ 89	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100 จำนวน 14 สายงาน)	-	-	-	-	-	-
	3. ระดับความสำเร็จของการบรรลุตัวชี้วัดทั้งในระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคล	ร้อยละ 100	ร้อยละ 96.84	ร้อยละ 100	ร้อยละ 83.9	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 3.1.2 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ										
	1. ผลประเมินการใช้ระบบ Performance Management จากผู้บริหารและบุคลากร	ร้อยละ 85	ร้อยละ 89	ร้อยละ 85	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
SO4 พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Strengthen Competency & Critical Skill Development)											
กลยุทธ์ที่ 4.1 จัดทำสมรรถนะ ตัวแบบสมรรถนะและทักษะสำคัญของบุคลากร (Reshape Competency Model and Critical skills)	โครงการ 4.1.1 การทบทวนสมรรถนะ (Reshape TAT Competency Model)										
	1. ผลประเมินการรับรู้และความรู้ในระบบสมรรถนะ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบเครื่องมือประเมินและพัฒนาสมรรถนะ (Competency Based Assessment and Development Tools System)	โครงการ 4.2.1 Competency Development Program										
	1. ผลการประเมินรับรู้และความรู้ในโปรแกรมการพัฒนาในฐานะผู้บริหารและบุคลากร	ร้อยละ 85	ร้อยละ 100	ร้อยละ 85	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 4.2.2 การพัฒนาเครื่องมือและระบบการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment Tools and System)										
	1. ผลประเมินการใช้เครื่องมือการประเมิน	ร้อยละ 75	ร้อยละ 94.82	ร้อยละ 75	ร้อยละ 77.33	-	-	-	-	-	-
	2. คะแนนเพิ่มของการประเมินสมรรถนะ	ร้อยละ 10	ร้อยละ 31.86	ร้อยละ 10	ร้อยละ 98.21 (ปีฐาน)	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	โครงการ 4.2.3 การพัฒนาเครื่องมือประเมินการสรรหาคัดเลือกบนฐานสมรรถนะ (Competency Based Recruitment and Selection)										
	1. คุณภาพของเครื่องมือประเมินในแง่ความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ (Validity and Reliability)	0.75 (ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05)	วัดผลปี 2567	0.75 (ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05)	ค่าความเที่ยงตรง (Validity) ที่คะแนน 0.917 และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ที่คะแนน 0.814	-	-	-	-	-	-
	2. ร้อยละของผู้ที่ผ่านการทดลองงานที่มีผลการประเมินระดับ A	ร้อยละ 70	วัดผลปี 2567	ร้อยละ 70	ร้อยละ 90.32	-	-	-	-	-	-
SO5 การเรียนรู้และพัฒนา (Enhancing Learning and Development)											
กลยุทธ์ที่ 5.1 การพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Roadmap and Implementation)	โครงการ 5.1.1 การพัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา										
	1. ผลประเมินการรับรู้และความรู้ในระบบสมรรถนะ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	2. ผลประเมินการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน	ร้อยละ 85	ร้อยละ 86.7	ร้อยละ 85	ร้อยละ 88.71	-	-	-	-	-	-
	3. ผลประเมิน ROI/SROI ตาม Critical Skill Development Program	ร้อยละ 25	วัดผลปี 2567	ร้อยละ 25	ร้อยละ 75	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 5.2 พัฒนา HRD สู่ Digital Transformation (Learning and Development Digitization)	โครงการ 5.2.1 Learning and Development Digitization										
	1. ผลประเมินการใช้ระบบ HRD Digital	ร้อยละ 85	ร้อยละ 94.50	ร้อยละ 85	ร้อยละ 73.93	-	-	-	-	-	-
	2. ผลประเมินการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้	ร้อยละ 85	ร้อยละ 86.84	ร้อยละ 85	ร้อยละ 88.71	-	-	-	-	-	-
SO6 การสร้างผู้นำเพื่ออนาคต (Future Leader Excellence)											
กลยุทธ์ที่ 6.1 การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ (Career path and Opportunity Design)	โครงการ 6.1.1 การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าสายอาชีพ										
	1. ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายของ Career Target	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 75	วัดผลปี 2567	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 75	วัดผลปี 2568	-	-	-	-	-	-
	2. ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายของ Career Progression	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 75	วัดผลปี 2567	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 75	วัดผลปี 2568	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 6.2 การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)	โครงการ 6.2.1 การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) ให้สอดคล้องกับ Career Path ที่กำหนด										
	1. ผลการพัฒนา Talent ตาม IDP	ร้อยละ 100	วัดผล ปี 2567	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ร้อยละของการคงอยู่ของ Talent ใน 1 ปี	ร้อยละ 90	วัดผล ปี 2567	ร้อยละ 90	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 6.3 การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Management)	โครงการ 6.3.1 การพัฒนาระบบการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Management)										
	1. ผลประเมินผลลัพธ์ตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	2. ผลประเมิน Successor Readiness	ปีฐาน	ร้อยละ 89.5	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
SO7 การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Rewarding)											
กลยุทธ์ที่ 7.1 การบริหารค่าตอบแทน(Compensation)	โครงการ 7.1.1 การบริหารค่าตอบแทนที่เป็นเงิน										
	1. Engagement Score ด้านค่าตอบแทน	มากกว่าร้อยละ 3	ร้อยละ 2.82	มากกว่าร้อยละ 3	วัดผลปี 2568	-	-	-	-	-	-
	2. ผลการประเมินโครงการค่าตอบแทน	ร้อยละ 85	ร้อยละ 91.28	ร้อยละ 85	ร้อยละ 94.70	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 7.2 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefits and Welfare)	โครงการ 7.2.1 สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ (Benefits & Well-Being)										
	1. Engagement Score ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพิ่มขึ้นต่อปี	มากกว่าร้อยละ 3	คะแนนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 6.7	มากกว่าร้อยละ 3	วัดผลปี 2568	-	-	-	-	-	-
	2. ผลการประเมินโครงการ	ร้อยละ 85	ร้อยละ 87.26	ร้อยละ 85	ร้อยละ 94.70	-	-	-	-	-	-
SO8 การสร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดี (Employee Engagement and Experience)											
กลยุทธ์ที่ 8.1 สร้างความผูกพันและประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากร (Employee Engagement and Experience)	โครงการ 8.1.1 การเสริมสร้างและพัฒนาความผูกพันของพนักงานต้ององค์กร										
	1. ร้อยละของ Total Engagement Score เพิ่มขึ้น	มากกว่าร้อยละ 3 ต่อปี	ลดลงร้อยละ 7.6	มากกว่าร้อยละ 3 ต่อปี	วัดผลปี 2568	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 8.2 สุขภาวะองค์กรและคุณภาพชีวิต (Holistic Well-being & Quality of Work life)	โครงการ 8.2.1 การพัฒนาสุขภาวะองค์กรรวม (Well-being) ของบุคลากร										
	1. ผลประเมินคุณภาพชีวิตตาม Engagement Score	มากกว่าร้อยละ 3 ต่อปี	ลดลงร้อยละ 7.6	มากกว่าร้อยละ 3	วัดผลปี 2568	-	-	-	-	-	-
	2. ผลการประเมินโครงการ	ร้อยละ 85	ร้อยละ 87.26	ร้อยละ 85	ร้อยละ 94.70	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 8.3 สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Strengthen Value and Culture)	โครงการ 8.3.1 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร										
	1. ระดับการรับรู้ เข้าใจ และการให้ความสำคัญต่อค่านิยมองค์กรของบุคลากร	ร้อยละ 80	ร้อยละ 89.4	ร้อยละ 80	ร้อยละ 89.4	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ร้อยละของพนักงาน ททท. มีพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร (TAT SPIRITS)	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 4 จาก 5 (เพิ่มขึ้นทุกปี)	ร้อยละ 4.2	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 4 จาก 5 (เพิ่มขึ้นทุกปี)	ระดับ 4.19 (ร้อยละ 83.9)	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 8.4 ยกระดับมาตรฐานสวัสดิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (Security Safety Health Environment)	โครงการ 8.4.1 ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม ทั้งแผน 5 ปี และ 1 ปี ให้เกิดขึ้นหรือมีกิจกรรมหลักๆให้เป็นรูปธรรม ครอบคลุมความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน										
	1. บรรลุตามเป้าหมายไม่ต่ำกว่ามาตรฐานตาม พ.ร.บ. ความปลอดภัย อาชีวอนามัยฯ พ.ศ. 2554 ในส่วนที่เกี่ยวข้อง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	2. ผลประเมินจากบุคลากรด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยฯ ประกอบด้วย ททท. สำนักงานใหญ่ ททท. สำนักงานสาขาในประเทศ ททท. สำนักงานสาขาต่างประเทศ	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 3	คะแนนเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยร้อยละ 1.26	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 3	ร้อยละ 2	-	-	-	-	-	-
SO9 SMART Human Resource Practice and Digitization											
กลยุทธ์ที่ 9.1 พัฒนารูปแบบการทำงานทีม HR และผู้บริหาร (HR Team Business Partners and People Leader Development)	โครงการ 9.1.1 การพัฒนารูปแบบการทำงานและความสามารถของ HR Team (HR Team Capability Development)										
	1. ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรหน่วยงาน HR ที่มีบทบาทของการเป็น Strategic partner หรือ Internal consultant	ร้อยละ 85	ร้อยละ 61.50	ร้อยละ 85	ร้อยละ 85.71	-	-	-	-	-	-
	2.จำนวนบุคลากรหน่วยงาน HR ได้รับคุณวุฒิวิชาชีพด้าน HR ที่ครอบคลุมตามความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านของ HR ที่สำคัญ	ปีละ 3,4,5,6,7 คนตามลำดับ	วัดผล ปี 2567	ปีละไม่ต่ำกว่า 3 คน	ผ่านอบรม 1 คน	-	-	-	-	-	-
	3.ผลการประเมินระบบและการทำงานของ HR Team จากผู้บริหารและพนักงาน (Strategic partner หรือ Internal consultant & Services Assessment)	ร้อยละ 85	ร้อยละ 94.82	ร้อยละ 85	ร้อยละ 90	-	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	4. ร้อยละของความสำเร็จของการทำงานแบบ Agile HR/ Project Team ระหว่าง HR กับ Line Manager (เทียบกับเป้าหมาย)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 9.2 พัฒนาระบบ HR Digital (HR System Digitization)	โครงการ 9.2.1 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการให้บริการและการจัดการฐานข้อมูล										
	1. ผลประเมินประสิทธิภาพการใช้งานระบบของบุคลากร	ร้อยละ 85	ร้อยละ 97.56	ร้อยละ 85	ร้อยละ 95	-	-	-	-	-	-
	2. Data Accuracy Rate	ร้อยละ 99	ร้อยละ 100	ร้อยละ 85	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-
	โครงการ 9.2.2 HR Digitization										
	1. ผลประเมินประสิทธิภาพการใช้งานระบบของบุคลากร	ร้อยละ 85	ร้อยละ 97.56	ร้อยละ 15 ต่อปี	ร้อยละ 22.5 ต่อปี	-	-	-	-	-	-
	2. ร้อยละของงานที่ใช้ระบบ Automation เมื่อเทียบกับระบบรวมเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 15 ต่อปี	ร้อยละ 50	ร้อยละ 15 ต่อปี	ร้อยละ 22.5 ต่อปี	-	-	-	-	-	-
	3. ผลประเมินการใช้ข้อมูล Data Analytic ของผู้บริหาร	ร้อยละ 80	ร้อยละ 84.09	ร้อยละ 80	ร้อยละ 97.21	-	-	-	-	-	-
กลยุทธ์ที่ 9.3 การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (HR Risk Management)	โครงการ 9.3.1 การวางแผน / บริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในด้านทรัพยากรบุคคล										
	1. ร้อยละของการควบคุมปัจจัยความเสี่ยงตามสัญญาณความเสี่ยงที่บ่งบอกให้สามารถป้องกันความเสี่ยงไม่ให้เกิดขึ้นได้	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	-	-	-



6) ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ตัวชี้วัด Roadmap	1. ร้อยละของจำนวนหน่วยงานของ ททท. ระดับฝ่าย/ ภูมิภาคสามารถจัดการความรู้ได้ถูกต้องและครบถ้วนตามกระบวนการของ ททท. และเผยแพร่ในระบบ TAT Learning ได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด	-	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	-	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 100	-	-	-		-
	2. ร้อยละของจำนวนหน่วยงานของ ททท. ระดับฝ่าย/ ภูมิภาค นำการจัดการความรู้ไปใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุตัวชี้วัดและเป้าหมายของ ททท. หรือหน่วยงาน หรือโครงการ/ แผนงาน/ กิจกรรม หรือสามารถปรับเปลี่ยนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการเชิงนวัตกรรม	-	ไม่มีข้อมูล	-	1 กระบวนการ	-	-	1 กระบวนการ/ 1 ปีงบประมาณ/ 1 หน่วยงาน	-		-
	3. ร้อยละของจำนวนหน่วยงานของ ททท. ระดับฝ่าย/ ภูมิภาคสามารถจัดการความรู้ตอบสนองความต้องการเรียนรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	-	-	-	-	ร้อยละ 100	-
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหารด้านการจัดการความรู้และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง											
กลยุทธ์ที่ 1.1 ปรับบทบาทผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศวัฒนธรรมของการ	1. ร้อยละของบุคลากร ททท. ที่รับรู้วิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 70	ร้อยละ 79.52	มากกว่า ปี 2567	ร้อยละ 68.38	มากกว่า ปี 2568	-	ร้อยละ 90	-
	2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
เรียนรู้ และการนำองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้	3. จำนวนหน่วยงานระดับฝ่าย/ ภูมิภาค/ กอง/ งาน นำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในหน่วยงาน	ร้อยละ 80 ของหน่วยงานระดับฝ่าย	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 100 ของหน่วยงานระดับฝ่าย	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 80 ของหน่วยงานระดับกองหรือเทียบเท่า	-	ร้อยละ 75 ของหน่วยงานระดับงาน	-	ร้อยละ 80 ของหน่วยงานระดับงาน	-
	4. ร้อยละของระดับความสำเร็จของการจัดทำ/ ทบทวนโมเดลสมรรถนะ ของผู้บริหารของ ททท. ที่เอื้อต่อการนำองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้	-	ไม่มีข้อมูล	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	5. ร้อยละของจำนวนผู้บริหารระดับสูง/ ระดับฝ่าย/ ภูมิภาค ได้รับการพัฒนาสมรรถนะเอื้อต่อการนำองค์ความรู้ด้านการจัดการความรู้	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	-	-	ร้อยละ 100	-
	6. ร้อยละความสำเร็จในการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหารในการสร้างบทบาทการเป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยว	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	7. จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการจัดการความรู้สำหรับพัฒนาบุคลากรที่เข้าสู่ตำแหน่ง Critical Position หรือ Successor	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	-	-	1 องค์ความรู้	-	2 องค์ความรู้	-
ยุทธศาสตร์ 2 ส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานการจัดการความรู้เพื่อบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านการท่องเที่ยวโดยเฉพาะการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรของ ททท. เป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยและระดับสากล	1. ร้อยละของโครงการที่นำความรู้ขององค์กรไปใช้ประโยชน์ต่อชุมชน ตามเป้าหมายของ ททท.	ร้อยละ 100	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. จำนวนสื่อองค์ความรู้/ หลักสูตรการจัดการความรู้ ที่ส่งเสริมการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย สำหรับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ที่ได้รับการจัดเก็บและเผยแพร่ในระบบ TAT Learning	-	ไม่มีข้อมูล	-	2 องค์ความรู้	1 องค์ความรู้/ หลักสูตรการจัดการความรู้	-	2 องค์ความรู้/ หลักสูตรการจัดการความรู้	-	3 องค์ความรู้/ หลักสูตรการจัดการความรู้	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	1. ร้อยละของแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ที่สามารถดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
ยุทธศาสตร์ 3 การพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานการจัดการความรู้											
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างความตระหนักความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรให้ทั่วถึงทั้งองค์กร	1. ร้อยละของหน่วยงานระดับฝ่าย/ ภูมิภาค สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ ททท.	-	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100 (24 ฝ่าย)	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. จำนวนองค์ความรู้จาก Tacit Knowledge ถูกถ่ายทอดไปใช้ในงาน	24 องค์ความรู้	24 องค์ความรู้	24 องค์ความรู้	24 องค์ความรู้	50 องค์ความรู้	-	100 องค์ความรู้	-	100 องค์ความรู้	-
	3. ร้อยละของตำแหน่ง/ สายงาน ของ ททท. ที่ได้รับการปรับปรุงโมเดลสมรรถนะด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	4. ร้อยละของบุคลากรรับรู้การนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการพัฒนาสมรรถนะ	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 70	ไม่มีข้อมูล	มากกว่า ปี 2567	-	มากกว่า ปี 2568	-	ร้อยละ 90	-
	5. จำนวนองค์ความรู้เชิงปฏิบัติได้รับการจัดการความรู้จากผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ บุคคลต้นแบบ ผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของ ททท. ทั้งยังปฏิบัติงานหรือเกษียณอายุ ได้รับการเผยแพร่ในระบบ TAT Learning หรือช่องทาง/ เครื่องมือการจัดการความรู้อื่น ๆ ที่เหมาะสมของ ททท.	-	4 องค์ความรู้	-	5 องค์ความรู้	1 องค์ความรู้	-	2 องค์ความรู้	-	3 องค์ความรู้	-
	6. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรของ ททท. ที่ประยุกต์มาจากฐานของผลงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ของ ททท.	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	1 หลักสูตร และเผยแพร่ในระบบ TAT Learning	-	1 หลักสูตร และเผยแพร่ในระบบ TAT Learning	-	1 หลักสูตร และเผยแพร่ในระบบ TAT Learning	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการปฏิบัติงานให้เอื้อต่อการจัดการความรู้	1. จำนวนหน่วยงานที่มีการพัฒนาการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ตามมาตรฐานของ ททท. (วัดจากหน่วยงานที่เป็น Role Model)	-	5 ฝ่าย	3 กองหรือเทียบเท่า	5 ฝ่าย	3 กองหรือเทียบเท่า	-	3 กองหรือเทียบเท่า	-	3 กองหรือเทียบเท่า	-
	2. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของการจัดตั้งชุมชนองค์ความรู้เชิงปฏิบัติของ ททท.	เพิ่มขึ้น 1 COP	เพิ่มขึ้น 1 COP	เพิ่มขึ้น 1 COP	เพิ่มขึ้น 1 COP	เพิ่มขึ้น 1 COP	-	เพิ่มขึ้น 1 COP	-	เพิ่มขึ้น 1 COP	-
	3. ผลประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรของบุคลากรในองค์กร	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	มากกว่า ปี 2567	-	มากกว่า ปี 2568	-	มากกว่า ปี 2569	-
	4. จำนวนกระบวนการ/ โครงการ/ กิจกรรมสำคัญของ ททท. ที่ได้รับการถอดบทเรียนโมเดลการดำเนินงาน ที่เผยแพร่ในระบบ TAT Learning	-	3 องค์ความรู้	-	4 องค์ความรู้	-	-	10 องค์ความรู้	-	20 องค์ความรู้	-
กลยุทธ์ที่ 3.3 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลด้านการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	1. ร้อยละความสำเร็จของการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	2. จำนวนครั้ง/ องค์กร ในการศึกษาดูงาน	2 ครั้ง/ องค์กร	ไม่มีข้อมูล	2 ครั้ง/ องค์กร	2 ครั้ง	2 ครั้ง/ องค์กร	-	2 ครั้ง/ องค์กร	-	2 ครั้ง/ องค์กร	-
กลยุทธ์ที่ 3.4 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลด้านการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	1. ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทของคณะกรรมการการจัดการความรู้ ททท. ที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามโมเดลสมรรถนะ	ร้อยละ 100	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
ยุทธศาสตร์ 4 การพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานการจัดการความรู้											
กลยุทธ์ที่ 4.1 การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร	1. ร้อยละของจำนวนกระบวนการหลักของ ททท. ได้รับการสื่อสารองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 50	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 50	-	ร้อยละ 50	-	ร้อยละ 50	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. ร้อยละของจำนวนหน่วยงานของ ททท. ระดับฝ่าย/ ภูมิภาค ได้รับการจัดการความรู้ด้าน GRC และนำไปใช้ในการจัดทำโครงการ/ กิจกรรม	-	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	ไม่มีข้อมูล	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาประสิทธิภาพของคลังความรู้ของ ททท. (TAT Learning) ให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเอื้อต่อการเรียนรู้ที่ทันต่อสถานการณ์เชิงพลวัต	1. ร้อยละของบุคลากร ททท. ที่เรียนรู้องค์ความรู้ในระบบ TAT Learning	-	ร้อยละ 66.20	มากกว่า ปี 2566	มากกว่า ปี 2566 (ร้อยละ 73.93)	มากกว่า ปี 2567	-	มากกว่า ปี 2568	-	มากกว่า ปี 2569	-
	2. ร้อยละขององค์ความรู้จากการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ททท. ที่ได้รับการกลั่นกรองความถูกต้อง ความทันต่อเวลาของข้อมูลองค์ความรู้ในระบบ TAT Learning	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
	3. ร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาระบบ TAT Learning	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
กลยุทธ์ที่ 4.3 การส่งเสริมการจัดการความรู้ให้บุคลากร ททท. ที่เอื้อต่อการต่อยอดผลงานการจัดการความรู้ไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม	1. มูลค่าการปรับปรุงงานที่เกิดจากการจัดการความรู้	-	ไม่มีข้อมูล	มากกว่า ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	มากกว่า ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม (ร้อยละ 107.70)	มากกว่า ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	-	มากกว่า ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	-	มากกว่า ร้อยละ 2 ของเงินเดือนรวม	-
	2. จำนวนกระบวนการหลัก/ สนับสนุน ของ ททท. ที่ได้นำการจัดการความรู้ไปพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ประสบความสำเร็จ	-	ไม่มีข้อมูล	-	ไม่มีข้อมูล	Baseline	-	1 กระบวนการ	-	1 กระบวนการ	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
กลยุทธ์ที่ 4.4 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการจัดการและสื่อสารองค์ความรู้	1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ในการจัดการและสื่อสารองค์ความรู้	-	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 100	-
กลยุทธ์ที่ 4.5 ส่งเสริมแนวทางการจัดทำมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401) ของ ททท.	1. มีการจัดทำแนวทางในการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ของ ททท. ตามแนวทางมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401)	-	ยังไม่ได้ดำเนินการ	-	ยังไม่ได้ดำเนินการ	-	-	มีการจัดทำแผน	-	มีการดำเนินงานตามแผนพัฒนา	-
	2. มีการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของ ททท. ตามแนวทางมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ (ISO 30401)	-	ยังไม่ได้ดำเนินการ	-	ยังไม่ได้ดำเนินการ	-	-	1 องค์ความรู้	-	1 องค์ความรู้	-

7) ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทการเสริมสร้างนวัตกรรมทางการท่องเที่ยว ททท. ประจำปีงบประมาณ 2566

SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์	1. จำนวนผลงานสะท้อนการเรียนรู้และการคิดสร้างสรรค์ที่เพิ่มขึ้น จากการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร	-	-	-	-	5 ชิ้นงาน (ปีฐาน)	-	-	-	-	-
	2. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจหมวด 7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	-	1.9089	-	20.193	เพิ่มขึ้นจากปี 2567	-	-	-	-	-
ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	1. คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	-	KM - 2.4075 IM - 1.5765	-	KM - 2.5450 IM - 1.6688	KM - 2.6695 IM - 1.7634	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. จำนวนปัญหาจากกระบวนการทำงานที่ได้รับการแก้ไขด้วยนวัตกรรม	-	-	-	-	5 ชิ้นงาน (ปีฐาน)	-	-	-	-	-
SO1 ส่งเสริมและยกระดับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว											
ตัวชี้วัดระดับ SO1	1. จำนวนนวัตกรรมที่เข้าร่วมโครงการส่งเสริมและยกระดับการพัฒนานวัตกรรม	-	12 คน	-	21 คน	เพิ่มขึ้นจากปี 2567	-	-	-	-	-
	2. คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม (ประเด็นย่อย: การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน)	-	2.2344	-	2.2094	เพิ่มขึ้นจากปี 2567	-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ 1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพอย่างยั่งยืน											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	1.1.1 รายงานประจำปีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของคณะทำงานนวัตกรรมทั้ง 2 กลุ่ม	-	-	1 ฉบับ	1 ฉบับ	1 ฉบับ	-	-	-	-	-
	1.1.2 ผลคะแนนด้านความพึงพอใจด้านการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรประจำปี	-	-	-	ร้อยละ 82.55 คะแนนเฉลี่ย 4.13	-	-	ปีฐาน ไม่ต่ำกว่าระดับ ดี	-	-	-
	1.1.3 เกิดนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	1 ชิ้นงาน	5 โครงการ TAT INNOVATION SHOWCASE และ TAT HackAMAZE)	1 ชิ้นงาน	4 โครงการ TAT PASS AWARD 2024	5 ชิ้นงาน	-	-	-	-	-
SO2 ยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว ผ่านเครือข่าย พันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการท่องเที่ยว											
ตัวชี้วัดระดับ SO2	1. จำนวนโครงการขับเคลื่อนนวัตกรรม ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร	-	-	-	-	5 ชิ้นงาน (ปีฐาน)	-	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2. คະแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ประเด็นย่อย: การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ)	-	1.6563	-	1.665	เพิ่มขึ้นจากปี 2567	-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ 2.1 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับระบบนิเวศทางการท่องเที่ยว											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	2.1.1 จำนวนโครงการที่ประสบความสำเร็จในการจัดกิจกรรมเพื่อขยายฐานนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพทั้งในและต่างประเทศจากโครงการขับเคลื่อน Open Innovation for new growth	-	-	-	-	-	-	ปฏิฐาน	-	-	-
	2.1.2 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจากโครงการขับเคลื่อน ส่งเสริม และกระตุ้นการท่องเที่ยวของ ททท. ทั้งตลาดในและตลาดต่างประเทศ ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	-	-	-	-	-	-	ปฏิฐาน	-	-	-
	2.1.3 จำนวนนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ ๆ ที่มาจากความร่วมมือของภาคอุตสาหกรรม	-	-	-	-	-	-	ปฏิฐาน	-	-	-
	2.1.4 ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อการส่งเสริมนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ ๆ ร่วมกับ ททท. (ไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5)	-	-	-	-	-	-	ปฏิฐาน	-	-	-
	2.1.5 คະแนนประเมินทักษะการบริหารความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ไม่ต่ำกว่า 3.50 จากคะแนนเต็ม 5)	-	-	-	-	-	-	ปฏิฐาน	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
	2.1.6 จำนวนโครงการที่ผ่านการคัดเลือกจากโครงการขับเคลื่อน Open Innovation for new growth ร่วมกับภาคีเครือข่าย/ พันธมิตร เพื่อการขับเคลื่อนระบบนิเวศ	-	-	-	-	-	-	ปฏิฐาน	-	-	-
SO3 ขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม พร้อมยกระดับกระบวนการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน											
ตัวชี้วัดระดับ SO3	1. จำนวนนวัตกรรมที่ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร	-	4 ชิ้นงาน	-	4 ชิ้นงาน	5 ชิ้นงาน	-	-	-	-	-
	2. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ประเด็นย่อย: การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม)	-	1.325	-	1.5125	เพิ่มขึ้นจากปี 2567	-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ 3.1 สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อยกระดับระบบนิเวศทางการท่องเที่ยว											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	3.1.1 ผลประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการคิดสร้างสรรค์และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และความพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี	-	ร้อยละ 65	-	ร้อยละ 91	ไม่ต่ำกว่า 3 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน	-	-	-	-	-
ยุทธศาสตร์ 3.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	3.2.1 ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของนวัตกรรมที่มีผลการพัฒนางานและนวัตกรรม	ร้อยละ 3 ต่อปี	16 คน	ร้อยละ 3 ต่อปี	25 คน	ร้อยละ 3 ต่อปี	-	-	-	-	-
	3.2.2 มูลค่าการปรับปรุงงานที่เกิดจากการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ปีละ ไม่น้อยกว่า 2 ล้านบาท	10,666,314 บาท	ปีละ ไม่น้อยกว่า 2 ล้านบาท	2,765,217.14 บาท	ปีละไม่น้อยกว่า 2 ล้านบาท	Q2: 300,000 บาท	-	-	-	-



SO / ยุทธศาสตร์ // กลยุทธ์ / โครงการ	ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย										
	ตัวชี้วัด	2566		2567		2568		2569		2570	
		แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล	แผน	ผล
ยุทธศาสตร์ 3.3 บริหารจัดการนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูลขนาดใหญ่ โดยเน้นการเชื่อมโยงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกภาคส่วน											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	3.3.1 ร้อยละของนวัตกรรมที่เกิดจากข้อมูล VOS/ VOC/ Big Data	-	-	มากกว่า ร้อยละ 20 ของข้อเสนอ นวัตกรรม	ไม่มีการวัดผล	มากกว่า ร้อยละ 20 ของข้อเสนอ นวัตกรรม	-	มากกว่า ร้อยละ 20 ของข้อเสนอ นวัตกรรม	-	มากกว่า ร้อยละ 20 ของข้อเสนอ นวัตกรรม	-
ยุทธศาสตร์ 3.4 ขับเคลื่อนจากภายในสู่ภายนอก											
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	3.4.1 ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อน Innovation Clinique					ร้อยละ 100	Q2: ร้อยละ 30				
	3.4.2 ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อน Open Innovation for new growth							ร้อยละ 100	-	-	-
	3.4.3 จำนวนนวัตกรรมที่ถูกนำไปใช้จากโครงการขับเคลื่อน Innovation Clinique และ Open Innovation for new growth									ปีฐาน	-

2.4 คู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ

2.4.1 การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ

การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking) ของ ททท. นั้น จะมีการเปรียบเทียบกับองค์กร/หน่วยงานการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (National Tourism Organization: NTO) โดยมีการกำหนดประเทศคู่แข่งที่สำคัญจากการนำผลการประเมิน Travel & Tourism Development Index 2024 มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนด ซึ่งจะมีการแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Best Practice คู่เทียบ และคู่แข่ง ดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการกำหนดประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ

ประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	TTDI Ranking 2024	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	Best Practice	10,528,000,000 \$
ประเทศอินโดนีเซีย	22	4.6	คู่เทียบ	2,839,000,000 \$
ประเทศมาเลเซีย	35	4.46	คู่แข่ง	3,312,000,000 \$
ประเทศเวียดนาม	59	3.96	คู่แข่ง	3,004,000,000 \$
ประเทศไทย	47	4.12		14,198,000,000 \$

หลังจากได้มีการกำหนดประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ โดยจะมีการเปรียบเทียบกับองค์กร/หน่วยงานการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (National Tourism Organization: NTO) ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 หน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO)

ของแต่ละประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ

ประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	หน่วยงานการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (National Tourism Organization: NTO)
ประเทศญี่ปุ่น	- Japan National Tourism Organization (JNTO) - Japan Tourism Agency (JTA)
ประเทศสิงคโปร์	Singapore Tourism Board (STB)
ประเทศเกาหลี	- Korea Ministry of Culture Sports and Tourism - Korea Tourism Organization
ประเทศอินโดนีเซีย	The Ministry of Tourism and Creative Economy

ประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	หน่วยงานการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศ (National Tourism Organization: NTO)
ประเทศมาเลเซีย	• Tourism Malaysia and Ministry of Tourism, Arts and Culture Malaysia (MOTAC) • Tourism Malaysia
ประเทศเวียดนาม	• Vietnam National Authority of Tourism (VNAT) • Institute for Tourism Development Research

ทั้งนี้ การเปรียบเทียบหน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO) ของแต่ละประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ จะเปรียบเทียบกับในแง่ของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ผลลัพธ์ (Activity) และการเก็บข้อมูล (Data Collection) ของหน่วยงานที่ดูแลการท่องเที่ยวของประเทศนั้น ๆ และมีลักษณะคล้ายคลึงกับ ททท. ดังนี้

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) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบการขยายตลาดการท่องเที่ยวจากชาวญี่ปุ่น มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการท่องเที่ยว
พันธกิจ (Mission) มุ่งเน้นการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยว รวมถึงการขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจญี่ปุ่น	พันธกิจ (Mission) มีพันธกิจในการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในญี่ปุ่นและต่างประเทศ เพื่อขยายตลาดการท่องเที่ยวจากชาวญี่ปุ่น โดยหน้าที่หลัก คือ 1.การสื่อสาร 2.การประสานงาน 3.นวัตกรรม 4.การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
กลยุทธ์ (Strategies) 1. การฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว 2. การพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงดิจิทัล (DX) 3. การรักษาความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว 4. การสร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ธรรมชาติและวัฒนธรรมกับการท่องเที่ยว	กิจกรรมหลัก (Activities) 1. ข้อมูลสถิติและการวิเคราะห์ตลาดการท่องเที่ยวจากชาวญี่ปุ่น 2. การตลาดการท่องเที่ยวจากชาวญี่ปุ่น 3. การตลาดการท่องเที่ยวจากชาวต่างชาติ 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 โดยมีส่วนแบ่งตลาดมากกว่าร้อยละ 30

3. การส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาค:

เป้าหมาย: ในปี พ.ศ. 2568 มีการขยายตัวของการท่องเที่ยวภายในประเทศของคนญี่ปุ่น ซึ่งมีเป้าหมาย ดังนี้

- มีจำนวนชาวญี่ปุ่นที่พักราคคืนในพื้นที่ภูมิภาคจำนวน 320 ล้านคนต่อคืน
 - การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวภายในประเทศมีมูลค่า 22 ล้านล้านเยนต่อปี
- โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการท่องเที่ยว ได้แก่

1.1) JNTO (Japan National Tourism Organization)

วิสัยทัศน์ (Vision)

JNTO³⁰ 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 ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวญี่ปุ่นให้เกิดความแข็งแกร่ง

³⁰Japan National Tourism Organization. 2023. Japan National Tourism Organization Organization Brochure. สืบค้นเมื่อ 26 เมษายน 2568 จาก <https://www.jnto.go.jp/projects/business-overview/en/index.html#page=5>

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 การประชุมธุรกิจ การเดินทางเพื่อทำความคุ้นเคย การสัมมนา เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ แคมเปญโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการนำเสนอผ่านสื่อ

3. การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัตถุประสงค์: การดำเนินการส่งเสริมการท่องเที่ยวใน 3 วัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ การท่องเที่ยวหรรษา การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน และการท่องเที่ยวแบบผจญภัย

4. การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค: การสนับสนุนชุมชนท้องถิ่นโดยการให้ความรู้และช่วยเหลือในกิจกรรมส่งเสริม การให้คำปรึกษาและการสัมมนาสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการรวบรวมข้อมูลการท่องเที่ยวในภูมิภาคเพื่อเผยแพร่ในระดับนานาชาติ

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

6. โครงการดึงดูดและสนับสนุนนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE: การดึงดูดและสนับสนุนกิจกรรม MICE ผ่านโครงการการตลาด โดยการเพิ่มการรับรู้และความเข้าใจถึงข้อดีของการเลือกญี่ปุ่นเป็นจุดหมายปลายทาง เพื่อเพิ่มการรับรู้ของญี่ปุ่นในฐานะสถานที่จัดกิจกรรมไมซ์

การเก็บข้อมูล (Data Collection)³¹

บริษัท Vpon Japan ได้ประกาศให้บริการข้อมูลนักท่องเที่ยวชาวเอเชียจำนวน 60 ล้านราย พร้อมเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (BI Tool Solutions) แก่หน่วยงานรัฐบาลญี่ปุ่น เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (JNTO) ที่ตั้งเป้าดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้า 40 ล้านคนภายในปี 2020 (ช่วงโอลิมปิกโตเกียว) และ 60 ล้านคนภายในปี 2030 โดยญี่ปุ่นมุ่งเน้นตลาดหลักจากไต้หวัน ฮองกง และจีน ซึ่งคิดเป็นกว่า 85% ของนักท่องเที่ยวเข้าทั้งหมดในแต่ละปี บริการของ Vpon ช่วยให้ญี่ปุ่นสามารถเข้าใจพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวได้แม่นยำยิ่งขึ้น และวางแผนการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ โดย Vpon ให้บริการครบวงจรทั้งการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แสดงผลข้อมูล และนำข้อมูลไปใช้งานจริง ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ข้อมูลโปรไฟล์นักท่องเที่ยวในงาน International Travel Fair ที่ไทเป พบว่า จากผู้เข้าร่วมงาน 180,000 คน มีนักท่องเที่ยวที่เดินทางไปญี่ปุ่นในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา 3,680 คน และสามารถนำมาวิเคราะห์เชิงลึกได้ นอกจากนี้ ดร.สุต ขาง (CDO ของ Vpon) ยังแสดงความมั่นใจว่าความร่วมมือระยะเวลา 10 ปี ระหว่าง Vpon และ JNTO จะช่วยสนับสนุนข้อมูลเชิงลึกที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเข้าของญี่ปุ่นในอนาคต

1.2) Japan Tourism Agency – JTA³²

วิสัยทัศน์ (Vision)

JTA เป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมการสร้างแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และมีเป้าหมายเพื่อสร้างสังคมและเศรษฐกิจท้องถิ่นให้ดีขึ้น ด้วยการยกระดับคุณภาพการท่องเที่ยว เพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้ และประสิทธิภาพของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ตลอดจนพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

พันธกิจ (Mission)

มุ่งเน้นการส่งเสริมประเทศญี่ปุ่นให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก และสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยว รวมถึงการขับเคลื่อนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจญี่ปุ่น รวมถึงส่งเสริมความหลากหลายและความมั่นคงของวัฒนธรรม

กลยุทธ์ (Strategies)

การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในกลยุทธ์การเติบโตและการฟื้นฟูภูมิภาคของญี่ปุ่น รวมถึงการเสริมสร้างความเข้าใจและสันติภาพระหว่างประเทศ เป้าหมายหลักสำหรับปี 2025 คือ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

³¹ VPON 2018. Traveler Data and BI Tool Solutions สืบค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม 2568 จาก https://www.vpon.com/en/press-release/business-next-coverage-vpon-has-become-the-data-solution-provider-for-japan-who-sets-target-of-60-million-foreign-visitors-each-year-by-2030/?utm_source=chatgpt.com

³²กระทรวงที่ดิน โครงสร้างพื้นฐาน การขนส่ง และการท่องเที่ยว. (2022). รายงานการท่องเที่ยวประจำปี. สืบค้นจาก <https://www.mlit.go.jp/kankochu/content/810003403.pdf>

การเพิ่มการใช้จ่ายในการท่องเที่ยว และการส่งเสริมความน่าสนใจของประเทศ รัฐบาลจะดำเนินกลยุทธ์ เพื่อกระจายผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวทั่วประเทศ โดยมี 3 กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่:

1. สร้างจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน: การฟื้นฟูและเพิ่มมูลค่าให้แก่แหล่งท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อาทิ

- ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) ของการท่องเที่ยว คือ การนำ เทคโนโลยีและดิจิทัลเข้ามาใช้ในการท่องเที่ยว โดยมีการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในการ ฝึกอบรมและเพิ่มการรักษาความปลอดภัยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- ส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน โดยการสร้างสมดุลระหว่างการท่องเที่ยว การอนุรักษ์ธรรมชาติและการรักษาวัฒนธรรมไปพร้อมกัน

2. ฟื้นฟูการท่องเที่ยวขาเข้า: พัฒนาสื่อและการโฆษณาเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่มีมูลค่า สูง พร้อมทั้งการส่งเสริมประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยวแก่นักท่องเที่ยวที่มาเยือนประเทศญี่ปุ่น อาทิ

- ส่งเสริมการท่องเที่ยวขาออกและการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ เป็นต้น

3. ขยายการแลกเปลี่ยนภายในประเทศ: การออกนโยบายเพื่อการกระตุ้นอุตสาหกรรมและอุปสงค์ ด้านการท่องเที่ยวภายในประเทศ โครงการ Workcations และโครงการ A NEW HOMETOWN รวมถึงการ ทำให้ความต้องการในการเดินทางภายในประเทศมีความสม่ำเสมอและมีการกระจายที่ดีขึ้น

2) สิงคโปร์



Singapore Tourism Board (STB)³³ เป็นหน่วยงานหลักของรัฐบาลที่รับผิดชอบในการส่งเสริมสิงคโปร์ให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนานโยบายการท่องเที่ยว กลยุทธ์การตลาด และให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

วิสัยทัศน์ (Vision)

การทำให้สิงคโปร์เป็นจุดหมายปลายทางที่เต็มไปด้วยชีวิตชีวาและแรงบันดาลใจ

พันธกิจ (Mission)

เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของสิงคโปร์ร่วมกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและชุมชน

1. นวัตกรรม: การส่งเสริมนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
2. ความร่วมมือ: การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
3. การตลาด: การพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมสิงคโปร์ในฐานะจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวและธุรกิจชั้นนำ
4. การพัฒนา: การพัฒนาขีดความสามารถของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบุคลากรในท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของสิงคโปร์ในฐานะจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยว: มุ่งเน้นการสร้างและส่งเสริมประสบการณ์การท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์ และพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวใหม่ ๆ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว
2. เพื่อพัฒนาภาคการท่องเที่ยวให้เป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่สำคัญ: ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และสร้างโอกาสการจ้างงานและการเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการท่องเที่ยว
3. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสิงคโปร์ให้เป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำสำหรับการจัดงานธุรกิจ และ MICE: ส่งเสริมสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางการประชุม นิทรรศการ และงานอีเวนต์ระดับนานาชาติ และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการจัดงาน MICE
4. เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว: สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว และส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรมในภาคการท่องเที่ยว
5. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ของสิงคโปร์ในฐานะศูนย์กลางการท่องเที่ยวระดับภูมิภาค: สร้างความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคและ พัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงสิงคโปร์กับจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

³³ Singapore Tourism Board. 2566. About STB. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2568 จาก <https://www.stb.gov.sg/content/stb/en/about-stb/overview.html>

6. ส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน: ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและ สนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่น

7. พัฒนาบุคลากรและด้านการท่องเที่ยวในท้องถิ่น: ยกระดับทักษะและความเชี่ยวชาญของแรงงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และส่งเสริมการสร้างงานที่มีคุณภาพในภาคการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ (Strategies)³⁴

1. การสร้างแบรนด์ของสิงคโปร์:

- ยกระดับการท่องเที่ยวสิงคโปร์ที่ประสบการณ์แก่นักท่องเที่ยว: โดยมุ่งเน้นการบอกเล่าเรื่องราวของสิงคโปร์ที่แท้จริงและลึกซึ้งมากกว่าการท่องเที่ยว 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

1. การรักษาและขยายฐานนักท่องเที่ยวที่แข็งแกร่งในเอเชีย รวมถึงเมืองชั้นนำและเมืองชั้นนำรองในตลาดหลักอย่างอินโดนีเซีย จีน และอินเดีย ลงทุนในตลาดที่เติบโตสูงเช่นเกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง เวียดนาม และเมียนมา

³⁴Singapore Tourism Board. 2566. MARKETING STRATEGY. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2568 จาก

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

2. การขยายไปยังตลาดอื่น ๆ นอกเอเชีย โดยการเจาะตลาดระยะยาวที่สำคัญอย่าง สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เยอรมนี และฝรั่งเศส และพัฒนาตลาดที่เติบโตสูงอย่าง สวิตเซอร์แลนด์ รัสเซีย และเนเธอร์แลนด์

3. การสื่อสารและนำเสนอกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เหมาะสม อาทิ

- การตลาดที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล: โดยการพัฒนาระบบการจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อดึงข้อมูลเชิงลึกที่ช่วยตอบสนองในรูปแบบที่เป็นส่วนตัวสูง สร้างโอกาสใหม่ ๆ และผลักดันการเปลี่ยนแปลงสำหรับอุตสาหกรรม

- การสร้างศูนย์รวมข้อมูลและบริการปลายทาง: โดยการสร้างศูนย์รวมที่รวบรวมเนื้อหาและบริการเกี่ยวกับปลายทาง รวมถึงการกระจายข้อมูลเหล่านั้นไปยังพันธมิตรและแพลตฟอร์มต่าง ๆ อย่างสะดวกสบาย

- การสนับสนุนผ่านการบอกต่อ: ผลักดันการใช้แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียเพื่อให้นักท่องเที่ยวบอกเล่าเรื่องราวของพวกเขาในแบบของตนเองหรือแชร์ความหลงใหลและความสนใจ ซึ่งจะช่วยขยายการเข้าถึงและเพิ่มความน่าเชื่อถือได้ของเนื้อหามากขึ้น

การเก็บข้อมูล ³⁵(Data Collection)

- STAN เป็นแพลตฟอร์มวิเคราะห์ข้อมูลที่พัฒนาโดยคณะกรรมการการท่องเที่ยวสิงคโปร์ (STB) ซึ่งรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวจากทั้ง STB และภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อนำมาจัดทำเป็นภาพข้อมูล (visualizations) และวิเคราะห์เชิงลึก เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานและวางกลยุทธ์เกี่ยวกับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังสิงคโปร์

- อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของสิงคโปร์ ซึ่งถือเป็นเสาหลักสำคัญของเศรษฐกิจ กำลังเข้าสู่ยุคปฏิวัติด้วยเทคโนโลยี โดยคณะกรรมการการท่องเที่ยวสิงคโปร์ (STB) ได้นำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และกระตุ้นการเติบโตในภาคการท่องเที่ยว ทั้งนี้ STB ได้จัดตั้งแพลตฟอร์มนวัตกรรม Tcube เพื่อช่วยภาคธุรกิจท่องเที่ยวทดลองและนำ AI ไปใช้ในการแก้ปัญหาและเปิดโอกาสใหม่ ๆ พร้อมทั้งสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมผ่านโครงการ Singapore Tourism Accelerator และเปิดตัวแพลตฟอร์ม Singapore Tourism Analytics Network (STAN) และ Tourism Information and Services Hub (TIH) เพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถเข้าถึงข้อมูล วิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ AI ยังถูกนำมาใช้ในโรงแรม เช่น หุ่นยนต์ช่วยงานบริการ และผู้ช่วยเสียงอัจฉริยะในห้องพัก เพื่อลดปัญหาขาดแคลนแรงงาน และเพิ่มประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัวให้นักท่องเที่ยว ในขณะเดียวกัน STB ได้ส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีล้ำสมัย เช่น Generative AI,

³⁵ Singapore Tourism Analytics Network. Singapore Tourism Analytics Network. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 จาก

<https://stan.stb.gov.sg/content/stan/en/home.html>

The EDGE. Transforming Singapore's Tourism sector with AI. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 จาก

https://www.theedgesingapore.com/news/sector-focus/transforming-singapores-tourism-sector-ai?utm_source=chatgpt.com

AR/VR และ Internet of Things เพื่อยกระดับประสิทธิภาพ ความยั่งยืน และประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวในอนาคต โดย Wong Ming Fai, CTO ของ STB ย้ำว่าการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจท่องเที่ยว และสนับสนุนให้ภาคธุรกิจวิเคราะห์จุดอ่อนภายในตนเอง พร้อมทั้งใช้เครื่องมืออย่าง Tourism Transformation Index (TXI) เพื่อประเมินความพร้อมในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลอย่างยั่งยืน

3) เกาหลี

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

3.1) Korea Ministry of Culture Sports and Tourism ³⁶

วิสัยทัศน์ (Vision)

ยกระดับเกาหลีสู่การเป็นมหาอำนาจทางวัฒนธรรมระดับโลกด้วย K-culture

พันธกิจ (Mission)

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

เป้าหมาย

- ตั้งเป้าหมายนักท่องเที่ยว 20 ล้านคน
- รายได้จากการท่องเที่ยว 24.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี 2567

³⁶ Korea Ministry of Culture Sports and Tourism .2566. Business Plan. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2568 จาก Welcome to the website of the Ministry of Culture, Sports and Tourism of the Republic of Korea. (mcst.go.kr)

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), และการจัดตั้งศูนย์รับข้อร้องเรียนการค้าที่ยุติธรรม

การเก็บข้อมูล³⁷ (Data Collection)

เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม กระทรวงวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยวเกาหลีใต้ (MCST) ได้ประกาศแผน "Global Public Relations Plan for the Era of Digital Transformation (2024–2027)" ซึ่งมีความหมายเพื่อเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับเกาหลีที่มีความ "หลากหลาย แม่นยำ และสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก" ผ่าน 3 กลยุทธ์หลักและ 11 ภารกิจสำคัญ ได้แก่ (1) ความซื่อตรง: การสร้างแนวทางประชาสัมพันธ์ที่ยึดตามค่านิยมหลักของเกาหลี โดยมีคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์และเนื้อหา (2) ความเปิดกว้าง: การพัฒนาระบบวิเคราะห์ข้อมูลสื่อโลกด้วย AI และการสร้าง "K-Info Hub" เพื่อรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับเกาหลีผ่านสื่อสำคัญ เช่น Wikipedia และเว็บไซต์ท่องเที่ยว และ (3) ความเชื่อมโยง: การสร้างความร่วมมือกับสื่อใหม่ อินฟลูเอนเซอร์ และชาวต่างชาติในเกาหลีเพื่อกระจายภาพลักษณ์ของประเทศ นอกจากนี้ยังมีการเสริมบทบาทของ Arirang TV เป็นเครือข่ายประชาสัมพันธ์ระดับนานาชาติ ทั้งนี้ แผนดังกล่าวเกิดขึ้นจากการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญกว่า 30 ครั้ง พร้อมย้ำถึงความสำคัญของการนำเสนอข้อมูลที่น่าเชื่อถือและเหมาะสมในยุคดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างสถานะของเกาหลีในฐานะ "รัฐศูนย์กลางระดับโลก" และผลักดันให้ภาพลักษณ์ประเทศเติบโตอย่างยั่งยืนบนเวทีโลก

³⁷ Ministry of Culture, Sports, and Tourism. Global Public Relations Plan for the Era of Digital Transformation. สืบค้นเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2568 จาก https://www.mcst.go.kr/english/policy/pressView.jsp?pSeq=417&utm_source=chatgpt.com

3.2) Korea Tourism Organization

วิสัยทัศน์ (Vision)

เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและเสริมสร้างสวัสดิการของชาติ

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นแรงขับเคลื่อนหลักสำหรับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและการยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน
2. ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นเครื่องยนต์การเติบโตใหม่และมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน

กลยุทธ์ (Strategies)

1. การให้ประสบการณ์การเดินทางรูปแบบใหม่ที่แตกต่างกันด้วยการนำเสนอเส้นทางต่าง ๆ ของการท่องเที่ยวเกาหลี
2. การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยการลงทุนและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาคการท่องเที่ยว ในขณะเดียวกัน ก็ให้ความสำคัญกับการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งหมายถึงการกระจายผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค
3. เสริมสร้างความไว้วางใจจากประชาชน/นักท่องเที่ยวผ่านการบริหารจัดการที่โปร่งใสและยั่งยืน

4) อินโดนีเซีย



กระทรวงการท่องเที่ยวและสร้างสรรค์เศรษฐกิจแห่งสาธารณรัฐอินโดนีเซีย (The Ministry of Tourism and Creative Economy) เป็นหน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการส่งเสริมความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนา

โครงสร้างพื้นฐานในภาคการท่องเที่ยว ได้แก่ ทรัพยากร หน่วยงาน แหล่งท่องเที่ยว โครงสร้างพื้นฐาน อุตสาหกรรม การลงทุน การตลาดและผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยว ตลอดจนส่งเสริมเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลเป็นหลัก

วิสัยทัศน์ (Vision)³⁸

การทำให้อินโดนีเซียเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวในระดับโลก

พันธกิจ (Mission)

การส่งเสริมการพัฒนาและการส่งออกเศรษฐกิจสร้างสรรค์และการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมและการท่องเที่ยวที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับประชาชนและประเทศชาติพันธกิจหลักของกระทรวงประกอบด้วย:

1. การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว: การส่งเสริมการเติบโตและพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ
2. การสนับสนุนเศรษฐกิจสร้างสรรค์: การสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ วัฒนธรรม และนวัตกรรม
3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน: การกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
4. การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร: การพัฒนาและเสริมสร้างทักษะของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับศิลปะ วัฒนธรรม และนวัตกรรม

กิจกรรม (Activity)

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

1. เร่งการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวที่สำคัญของประเทศทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ ลาบวนบาโจ, บุโรพุทโธ, ทะเลสาบโทบะ, มันทาลิกา, และ ลีคูปัง
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

³⁸ The Ministry of Tourism and Creative Economy. 2567. Institution Profile สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2568 จาก <https://kemenparekraf.go.id/en/about/profile>

เป้าหมาย³⁹ (Goal)

- รายรับจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ 3.3-4.8 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2024
- สัดส่วนการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP): ร้อยละ 4.5 ในปี 2024
- มูลค่าทางเศรษฐกิจของการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์⁴⁰: 19.26 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ
- จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ: 4 ล้านคน
- ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยของนักท่องเที่ยวต่างชาติ: 1,345 ดอลลาร์สหรัฐต่อคน

การเก็บข้อมูล⁴¹ (Data Collection)

อินโดนีเซียได้ใช้เทคโนโลยี **Mobile Positioning Data (MPD)** หรือข้อมูลตำแหน่งโทรศัพท์มือถือเพื่อวัดจำนวนและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว พร้อมทั้งสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ของสหประชาชาติ โดยเฉพาะเป้าหมายข้อที่ 8 (การเติบโตอย่างยั่งยืนและการสร้างงาน) เนื่องจากอินโดนีเซียมีพื้นที่กว้างใหญ่และมีเกาะมากกว่า 17,000 เกาะ การเก็บข้อมูลนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาทางช่องทางต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องยาก และส่งผลให้สถิตินักท่องเที่ยวขาดความแม่นยำ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านที่ไม่ถูกนับรวมในสถิติอย่างครบถ้วน แต่หลังจากเริ่มใช้ MPD ข้อมูลแสดงให้เห็นว่าสัดส่วนของนักท่องเที่ยวจากประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้นจาก 7% เป็น 30% ของนักท่องเที่ยวทั้งหมด เช่น ในกรณีชายแดนอินโดนีเซีย-ติมอร์เลสเต มีผู้ข้ามแดนมากถึง 100,000 คนต่อเดือนเพื่อซื้อป๊อปปี้ เยียมญาติ และทำกิจกรรมในท้องถิ่น ส่งผลให้ติมอร์เลสเตกลายเป็นหนึ่งในห้าประเทศหลักที่มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาอินโดนีเซียมากที่สุดหลังการใช้ MPD การมีข้อมูลที่แม่นยำเหล่านี้ได้ช่วยให้รัฐบาลสามารถวางแผนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาการท่องเที่ยว และการจัดกิจกรรมข้ามพรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

³⁹ The Ministry of Tourism and Creative Economy .2567. The Ministry of Tourism and Creative Economy's Milestones สืบค้นเมื่อวันที่ 26 เมษายน 2568 จาก <https://sejarah.kemeparakraf.go.id/en.html>

⁴⁰ หมายเหตุ สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ คือ สินค้าที่มีเอกลักษณ์ ซึ่งออกแบบมาเพื่อสร้างประสบการณ์ทางการท่องเที่ยว

⁴¹ Positium. Indonesia tapped into a unique big data source สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 <https://positium.com/blog/helping-indonesia-measure-tourism-and-achieve-sdgs>

5) มาเลเซีย

 Tourism Malaysia and Ministry of Tourism, Arts and Culture Malaysia	
วิสัยทัศน์ (Vision) การเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่เต็มไปด้วยความหลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ (Strategies) 1. การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2. การสร้างเขตการลงทุนด้านการท่องเที่ยวพิเศษ 3. การท่องเที่ยวอัจฉริยะ 4. การยกระดับการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย 5. การปฏิบัติตามหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 6. การยกระดับทักษะทรัพยากรมนุษย์
พันธกิจ (Mission) ส่งเสริมศักยภาพอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดทั้งห่วงโซ่และส่งเสริมความหลากหลายทางวัฒนธรรม 1. เพื่อเสริมสร้างผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติ 2. เพื่อเพิ่มความร่วมมือและความสัมพันธ์ระหว่างภาคการท่องเที่ยวและวัฒนธรรม 3. เพื่อส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของศิลปะ วัฒนธรรม และมรดกของมาเลเซีย 4. เพื่อเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ทักษะ	
 Tourism Malaysia	
วิสัยทัศน์ (Vision) การทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ รวมถึงการทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ	กลยุทธ์ (Strategies) 1. กระตุ้นการท่องเที่ยวภายในประเทศ 2. การสร้างพันธมิตรอย่างชาญฉลาด 3. การเพิ่มประสิทธิภาพการส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งออนไลน์และออฟไลน์ 4. การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดผ่านการสื่อสารและโซเชียลมีเดียเพื่อเพิ่มการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับนักท่องเที่ยว 5. การเริ่มต้นดำเนินการนโยบาย Travel Bubble 6. การเป็นผู้นำปฏิรูปการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์
พันธกิจ (Mission) ส่งเสริมการตลาดให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำแห่งความเป็นเลิศในภูมิภาคนี้ 1. การส่งเสริมมาเลเซียให้เป็นจุดหมายปลายทางที่โดดเด่น 2. การนำเสนอสถานที่ท่องเที่ยว และวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศมาเลเซีย 3. ที่เพิ่มส่วนแบ่งตลาดของมาเลเซียสำหรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE 4. การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวของมาเลเซีย 5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศมาเลเซีย 6. การช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวภายในประเทศและส่งเสริมการลงทุนใหม่	

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)⁴²

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) Tourism Malaysia

วิสัยทัศน์ (Vision)

การทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นแหล่งรายได้หลักของประเทศ รวมถึงการทำให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีส่วนร่วมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ

พันธกิจ (Mission)

การส่งเสริมการตลาดให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

วัตถุประสงค์ (Objective)

1. การส่งเสริมมาเลเซียให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่โดดเด่น
2. การนำเสนอสถานที่ท่องเที่ยว และวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของประเทศมาเลเซีย
3. การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในด้านการจัดประชุมสัมมนา การจัดงานรับรางวัล การประชุมนานาชาติและการจัดงานแสดงนิทรรศการ (MICE)
4. การเพิ่มรายได้จากการท่องเที่ยวของมาเลเซียโดยการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและขยายระยะเวลาอยู่อาศัย
5. การส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศมาเลเซีย

⁴² <https://www.motac.gov.my/en/download/category/114-dasar-pelancongan-negara-dpn-2020-2030>

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 อนุรักษ์และรักษาสีเขียวแวดล้อมให้สะอาดขณะกำลังท่องเที่ยวในมาเลเซีย โดยเฉพาะรัฐที่ได้รับความนิยมในการท่องเที่ยวจะถูกสนับสนุนเป็นพิเศษ

2. Malaysia My Second Home: ถูกนำเสนอโดยรัฐบาลมาเลเซียเป็นวิธีให้ชาวต่างชาติสามารถเกษียณอายุและอาศัยอยู่ในมาเลเซียเป็นระยะเวลานาน

3. Education Tourism: มาเลเซียมุ่งหวังที่จะก้าวขึ้นเป็นศูนย์กลางแห่งความเป็นเลิศทางการศึกษาในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

4. Agro-Tourism: การท่องเที่ยวเชิงเกษตรเป็นหนึ่งในภาคการท่องเที่ยวที่เติบโตเร็วที่สุด เนื่องจากมาเลเซียสามารถนำเสนอหลากหลายกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรและไร่สวนให้นักท่องเที่ยว ด้วยดินแดนที่อุดมสมบูรณ์ มาเลเซียสามารถนำเสนอผลผลิตที่สดใหม่และหลากหลาย

5. Sports Tourism: มาเลเซียกำลังส่งเสริมตนเองอย่างจริงจังในฐานะผู้จัดและเจ้าภาพกิจกรรมกีฬาระดับโลกและกิจกรรมสันทนาการต่างๆ ทำให้กลายเป็นจุดหมายปลายทางสำคัญสำหรับการท่องเที่ยวเชิงกีฬาในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

การเก็บข้อมูล ⁴³(Data Collection)

การท่องเที่ยวมาเลเซีย (Tourism Malaysia) ได้ขยายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับบริษัท Travelport เพื่อใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อมูลเชิงลึกด้านการค้าปลีกการเดินทาง (travel retailing insights) ในการเพิ่มประสิทธิภาพของแคมเปญส่งเสริมการท่องเที่ยว ซึ่งจากความร่วมมือดังกล่าวส่งผลให้ Tourism Malaysia สามารถเพิ่มอัตราการเปลี่ยนแปลงของแคมเปญ (campaign conversions) ได้ถึง 50% เมื่อเทียบกับปี 2019 Travelport จะยังคงสนับสนุนการท่องเที่ยวมาเลเซียด้วยข้อมูลเชิงลึกที่มีความหมาย เพื่อช่วยวางแผนกลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด และเพิ่มการรับรู้ของผู้ค้าปลีกการท่องเที่ยวเกี่ยวกับมาเลเซียในฐานะจุดหมายปลายทางยอดนิยม เป้าหมายของ Tourism Malaysia มุ่งเน้นที่การเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยว การขยายระยะเวลาพำนักร และเพิ่มการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว โดยตั้งเป้าดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติกว่า 35.6 ล้านคน และสร้างรายได้ 147.1 พันล้านริงกิต ภายในปี 2026 ผ่านกิจกรรมสำคัญ เช่น งาน ASEAN Tourism Forum 2025 และ Visit Malaysia Year 2026 ทั้งนี้ความร่วมมือกับ Travelport ยังช่วยเสริมภาพลักษณ์มาเลเซียในฐานะจุดหมายปลายทางเชิงนิเวศชั้นนำของโลกผ่านการโปรโมตทรัพยากรธรรมชาติและระบบนิเวศที่หลากหลายของประเทศ

6) เวียดนาม

 Vietnam National Authority of Tourism		
วิสัยทัศน์ (Vision) รับผิดชอบการบริหารและส่งเสริมกิจกรรมท่องเที่ยวทั่วประเทศ สนับสนุนรัฐมนตรีฯ ในการจัดการภาครัฐ บังคับใช้กฎหมาย และให้บริการสาธารณะด้านการท่องเที่ยวตามกฎหมาย	พันธกิจ (Mission) มุ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เป็นอุตสาหกรรมเศรษฐกิจหลักที่พัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างการเติบโตสีเขียว ยกระดับคุณภาพและความสามารถในการแข่งขัน กระจ่ายรายได้อย่างสมดุล และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนโดยเคารพทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม	กลยุทธ์ (Strategies) 1. การพัฒนาตลาด (Market Development Orientation) 2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว (Product Development Orientation) 3. การจัดระเบียบพื้นที่การท่องเที่ยว (Tourism Space Organization Orientation) 4. การลงทุนในการพัฒนาการท่องเที่ยว (Tourism Development Investment Orientation) 5. การจัดการธุรกิจการท่องเที่ยว (Tourism Business System Organization and Development) 6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Tourism Human Resource Development)
 Institute for Tourism Development Research		
วิสัยทัศน์ (Vision) ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยว การวางแผนนโยบายการจัดการของรัฐในด้านการท่องเที่ยว ให้บริการวิจัยและให้คำปรึกษา	ภารกิจ (Task) - วิจัยและพัฒนากลยุทธ์การท่องเที่ยว มาตรฐาน และสิ่งแวดล้อม - ให้บริการที่ปรึกษาและจัดงานด้านการท่องเที่ยว - เผยแพร่ข้อมูลวิจัยและส่งเสริมความร่วมมือด้านการวิจัย - พัฒนาและจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรในภาคการท่องเที่ยว	กิจกรรม (Activities) - การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Research) - กำหนดนโยบายและดำเนินการโครงการและแผนการพัฒนา (Formulating policies and implementing development projects and plans) - ความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Cooperation) - การฝึกอบรม (Training) - จัดการข้อมูลและฐานข้อมูล (Information and Database)

⁴³ TRAVELPORT. Travelport and Tourism Malaysia Expand Strategic Destination Marketing Collaboration Following the Success of Data-Driven Campaign สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 https://www.travelport.com/press-release/travelport-and-tourism-malaysia-expand-strategic-destination-marketing-collaboration-following-the-success-of-data-driven-campaign?utm_source=chatgpt.com

6.1) Vietnam National Authority of Tourism (VNAT)

ภาคการท่องเที่ยวของเวียดนาม อยู่ภายใต้การดูแลของ กระทรวงวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว (Ministry of Culture, Sports and Tourism) โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงคือ Vietnam National Authority of Tourism (VNAT) เป็นหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการและส่งเสริมกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ

วิสัยทัศน์ ⁴⁴(Vision)

รับผิดชอบในการบริหารจัดการและส่งเสริมกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวทั่วประเทศ โดยมีบทบาทในการสนับสนุนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯ ในด้านการจัดการภาครัฐด้านการท่องเที่ยว การจัดระเบียบการบังคับใช้กฎหมายการท่องเที่ยวทั่วประเทศ และการให้บริการสาธารณะด้านการท่องเที่ยวตามกฎหมาย

พันธกิจ ⁴⁵ (Mission)

VNAT มุ่งผลักดันให้การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมเศรษฐกิจหลักของประเทศ โดยพัฒนาอย่างยั่งยืน สนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจสีเขียว ยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก และกระจายรายได้สู่ภูมิภาคอย่างสมดุล ผ่านการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เคารพมรดกทางวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างประเทศ ส่งเสริมนวัตกรรม และยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ ⁴⁶(Objective)

ปี 2025:

- เวียดนามจะเป็นจุดหมายปลายทางที่น่าดึงดูด พร้อมศักยภาพการพัฒนาการท่องเที่ยวในระดับสูง โดยมีเป้าหมายเชิงปริมาณ ดังนี้
- นักท่องเที่ยวต่างชาติ: 25–28 ล้านคน
- นักท่องเที่ยวในประเทศ: 130 ล้านคน (เติบโต 8–9% ต่อปี)
- รายได้จากการท่องเที่ยว: คิดเป็น 8–9% ของ GDP
- ห้องพัก: 1.3 ล้านห้อง
- การจ้างงาน: 6.3 ล้านตำแหน่ง (2.1 ล้านงานโดยตรง)

⁴⁴ Vietnam National Authority of Tourism. Renamed the VNAT. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568
<https://vietnamtourism.gov.vn/en/post/18772>

⁴⁵ Vietnam.VN. Approval of the Tourism System Planning for the 2021 – 2030 period, with a vision to 2045 สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 <https://www.vietnam.vn/en/phe-duyet-quy-hoach-he-thong-du-lich-thoi-ky-2021-2030-tam-nhin-den-nam-2045>

⁴⁶ Vietnam.gov.vn. Strategy on Vietnam's tourism development until 2020, vision to 2030 สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568
<https://vietnam.gov.vn/2011-2010-69175/strategy-on-viet-nam-s-tourism-development-until-2020-vision-to-2030-1695138>

ปี 2035:

• การท่องเที่ยวจะกลายเป็น ภาคเศรษฐกิจหลัก (spearhead economic sector) ที่ขับเคลื่อนด้วย
การเติบโตแบบยั่งยืน (green growth)

- เวียดนามจะเป็นหนึ่งในจุดหมายปลายทางที่มีขีดความสามารถในการพัฒนาการท่องเที่ยวชั้นนำของโลก โดยมีเป้าหมายเชิงปริมาณ ดังนี้
- นักท่องเที่ยวต่างชาติ: 35 ล้านคน (เติบโต 13–15% ต่อปี)
- นักท่องเที่ยวในประเทศ: 160 ล้านคน (เติบโต 4–5% ต่อปี)
- รายได้จากการท่องเที่ยว: คิดเป็น 13–14% ของ GDP
- ห้องพัก: 2 ล้านห้อง
- การจ้างงาน: 10.5 ล้านตำแหน่ง (3.5 ล้านงานโดยตรง)

ปี 2045:

• การท่องเที่ยวจะมีบทบาท ขับเคลื่อนเศรษฐกิจหลักของประเทศ, เวียดนามจะเป็น จุดหมาย
ปลายทางชั้นนำของโลก และติดอันดับประเทศพัฒนาด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก

โดยมีเป้าหมายเชิงปริมาณ ดังนี้

- นักท่องเที่ยวต่างชาติ: 70 ล้านคน
- รายได้จากนักท่องเที่ยว: ~7,300 ล้านล้านดองเวียดนาม (VND)
- สัดส่วนต่อ GDP: 17–18%

กลยุทธ์ (Strategies)

1. การพัฒนาตลาด (Market Development Orientation)
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว (Product Development Orientation)
3. การจัดระเบียบพื้นที่การท่องเที่ยว (Tourism Space Organization Orientation)
4. การลงทุนในการพัฒนาการท่องเที่ยว (Tourism Development Investment Orientation)
5. การจัดการธุรกิจการท่องเที่ยว (Tourism Business System Organization and Development)
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Tourism Human Resource Development)

6.2) Institute for Tourism Development Research

วิสัยทัศน์⁴⁷ (Vision)

ดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ด้านการท่องเที่ยว การวางแผน นโยบายการจัดการของรัฐ ในด้านการท่องเที่ยว ให้บริการวิจัยและให้คำปรึกษา

พันธกิจ (Mission)

การส่งเสริมการตลาดให้มาเลเซียเป็นจุดหมายปลายทางชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน

พันธกิจ (Mission)

- ดำเนินการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ครอบคลุมถึงการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนา แผนงาน มาตรฐานการท่องเที่ยว มาตรฐานทางเศรษฐกิจ-เทคนิค การวิจัยตลาด ผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว และสิ่งแวดล้อมด้านการท่องเที่ยว และโครงการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

- ให้บริการที่ปรึกษาด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว รวมถึงการจัดงานและบริการที่เกี่ยวข้อง

- ให้ข้อมูลด้านวิทยาศาสตร์การท่องเที่ยว และเผยแพร่ผลงานวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการท่องเที่ยว

- ส่งเสริมความร่วมมือด้านการวิจัยกับองค์กรภายในประเทศและระหว่างประเทศ

- พัฒนาและจัดการหลักสูตรฝึกอบรม บุคลากร และการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในภาคการท่องเที่ยว

กิจกรรม⁴⁸ (Activity)

1. การวิจัยทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Research)

ดำเนินการวิจัยระดับรัฐและระดับกระทรวงในหลากหลายประเด็น อาทิ ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมทางการท่องเที่ยว ตลาดและผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว การพัฒนาอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงการจัดทำมาตรฐานและเกณฑ์ทางเทคนิค โดยผลงานวิจัยนำไปสู่การจัดทำนโยบายและกฎหมายสำคัญ เช่น กฎหมายการท่องเที่ยวแห่งชาติ และยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวระดับชาติ

2. กำหนดนโยบายและดำเนินการโครงการและแผนการพัฒนา (Formulating policies and implementing development projects and plans)

มีบทบาทในการร่วมจัดทำกฎหมายการท่องเที่ยว กฎกระทรวง และเอกสารกฎหมายอื่น ๆ รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวระดับชาติ ภูมิภาค และท้องถิ่น ตลอดจนแผนส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวโดยเฉพาะ

⁴⁷ Itdr.org.vn. Functional duties. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 <https://itdr.org.vn/en/chuc-nang-nhiem-vu-en/>

⁴⁸ Itdr.org.vn. Activities. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2568 <https://itdr.org.vn/en/cac-linh-vuc-hoat-dong-en/>

3. ความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Cooperation)

ดำเนินความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ อาทิ UNWTO, UNESCO, IUCN, WWF, JICA และ องค์กรวิจัยหรือมหาวิทยาลัยชั้นนำ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการจัดการแหล่งท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบ

4. การฝึกอบรม (Training)

ร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาในการจัดหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ตลอดจน ดำเนินการอบรมเชิงวิชาชีพและหลักสูตรพัฒนาอาชีพสำหรับบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

จัดการข้อมูลและฐานข้อมูล (Information and Database)

มีห้องสมุดเฉพาะทางด้านการท่องเที่ยว ซึ่งจัดเก็บหนังสือมากกว่า 2,000 เล่ม ทั้งในภาษาท้องถิ่น และภาษาต่างประเทศ รวมถึงระบบฐานข้อมูลที่รวบรวมสถิติการท่องเที่ยว ข้อมูลทรัพยากร รายงานการ ประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง

7) สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่แข่ง

ประเทศคู่แข่ง และคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	หน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO)	การดำเนินงานที่โดดเด่น
ประเทศญี่ปุ่น	Japan National Tourism Organization (JNTO)	- ข้อมูลสถิติและการวิเคราะห์ตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า - การส่งเสริมตามตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า - การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม - การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค - โครงการดึงดูดและสนับสนุนนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE
	Japan Tourism Agency (JTA)	- สร้างจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน - ฟื้นฟูการท่องเที่ยวขาเข้า - ขยายการแลกเปลี่ยนภายในประเทศ
ประเทศสิงคโปร์	Singapore Tourism Board (STB)	- การสร้างแบรนด์ของสิงคโปร์ - การกำหนดตลาดนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เจาะจงและแม่นยำ - การสร้างผลงานการตลาดท่องเที่ยวที่สมดุลมากขึ้นเพื่อผลักดัน การเติบโต
ประเทศเกาหลี	Korea Ministry of Culture Sports and Tourism	- การเสริมสร้างการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมเกาหลี - การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคท้องถิ่น - การสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมผ่านการรวมกันและเพิ่มมูลค่า
	Korea Tourism Organization	- การให้ประสบการณ์การเดินทางรูปแบบใหม่ที่แตกต่าง - การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและ พัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

ประเทศคู่แข่ง และคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	หน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO)	การดำเนินงานที่โดดเด่น
		• เสริมสร้างความไว้วางใจจากประชาชน/นักท่องเที่ยวผ่านการบริหารจัดการที่โปร่งใสและยั่งยืน
ประเทศอินโดนีเซีย	The Ministry of Tourism and Creative Economy	• เร่งการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่สำคัญ • การเปิดตัวโครงการ Cleanliness, Health, Safety and Environmental Sustainability (CHSE) การเริ่มต้นส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ • การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเพื่อการท่องเที่ยว
ประเทศมาเลเซีย	Tourism Malaysia and Ministry of Tourism, Arts and Culture Malaysia (MOTAC)	• การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง • การสร้างเขตการลงทุนด้านการท่องเที่ยวพิเศษ • การปฏิบัติตามหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน • การยกระดับทักษะทรัพยากรมนุษย์
	Tourism Malaysia	• การสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับพันธมิตรต่าง ๆ • การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดผ่านการสื่อสารและโซเชียลมีเดีย • การเป็นผู้นำปฏิรูปการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์ • การริเริ่มดำเนินการนโยบาย Travel Bubble
ประเทศเวียดนาม	Vietnam National Authority of Tourism (VNAT)	• การพัฒนาผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว • การลงทุนในการพัฒนาการท่องเที่ยว • การจัดระเบียบพื้นที่การท่องเที่ยว
	Institute for Tourism Development Research	• กำหนดนโยบายและดำเนินการโครงการและแผนการพัฒนา • ความร่วมมือระหว่างประเทศ • จัดการข้อมูลและฐานข้อมูล

8) การวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix

การวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM) จะเป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยข้อมูลเหล่านี้ใช้ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งการใช้ CPM ทำให้สามารถระบุคู่เทียบที่สำคัญขององค์กรและทำการเปรียบเทียบโดยใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้มองเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อคู่เทียบและสามารถระบุข้อควรปรับปรุงได้ โดยมีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนนดังนี้

ภาพที่ 63 เกณฑ์การเปรียบเทียบคู่แข่งที่สำคัญ

เกณฑ์การให้คะแนน

การให้คะแนนแบบประเมินค่า

- 4 = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับดีเยี่ยม
- 3 = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับค่อนข้างดี
- 2 = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับพอใช้
- 1 = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับพอใช้
- 0 = การดำเนินงานในด้านดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำ

คะแนน	อันดับ
4	1-11
3.75	12-22
3.5	23-32
3.25	33-43
3	44-54
2.75	55-65
2.5	66-75
2.25	76-86
2	87-97
1.75	98-108
1.5	109-118
1.25	119-129
1	130-140

การให้คะแนนจากการจัดอันดับ

4 คะแนน = อันดับ 1 - 11

โดยให้คะแนนจากการใช้ทฤษฎีบัญชีไตรยางศ์ โดยจากการจัดอันดับทั้งหมด 140 ประเทศ แบ่งเป็น 13 ชั้น

ชั้นละ 11 อันดับ เริ่มตั้งแต่ 1, 1.25, 1.5, 1.75, 2, ... , 3.75, 4.00

1 คะแนน = อันดับ 130 - 140



XX Index

อันดับที่ 30 จาก 140 ประเทศ

จะได้รับคะแนน 3.5 คะแนน

ตัวอย่าง

เกณฑ์วัดความพร้อมของประเทศและแหล่งท่องเที่ยว

Critical Success Factor	ตัวชี้วัด
แหล่งท่องเที่ยวมีความน่าดึงดูดมีผู้เดินทางจำนวนมาก	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้าประเทศ
ความปลอดภัยในการเดินทาง	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Safety and Security
ค่าครองชีพที่เข้าถึงได้	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Price Competitiveness
ความพร้อมของโครงสร้างภายในและการบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Tourist Service Infrastructure
ความไม่สงบและความขัดแย้งที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ภายในประเทศและระหว่างประเทศ	Global Peace Index จาก 17 ตัวชี้วัด เช่น จำนวนคนเสียชีวิตจากความขัดแย้ง ความไม่สงบทางการเมือง จำนวนทหาร เป็นต้น
ความโดดเด่นของสินค้าด้านอาหาร	The Street Food City Index
ทักษะและแรงงานของคนในประเทศในการรองรับนักท่องเที่ยว	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Human Resources Market
ปัญหาด้านสภาพอากาศและสภาพแวดล้อมในด้านของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติ	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Environmental Sustainability

เกณฑ์วัดองค์กร NTO

Critical Success Factor	ตัวชี้วัด
การให้ความสำคัญต่อการท่องเที่ยวในประเทศ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Prioritization of Travel and Tourism
ศักยภาพในการปรับตัวในการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์และนโยบายระดับประเทศ	มีการจัดทำแผน Recovery Plan เพื่อรับมือสถานการณ์วิกฤต อีกทั้งมีความครบถ้วนในการจัดการทุก ๆ ด้าน
มีการจัดทำแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ	มีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายชัดเจน และมีการจัดทำแผนเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ อย่างละเอียด
มีแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder management)	มีแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความสัมพันธ์ และแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร
มีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในแผนการดำเนินงาน	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Travel and Tourism Sustainability
มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศส่งผลให้มีเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง	จำนวนสาขาในและต่างประเทศขององค์กร NTO นั้น ๆ

โดยค่าน้ำหนักของแต่ละ Factor จะกำหนดให้น้ำหนักเท่ากันในแต่ละปัจจัย ซึ่งมีปัจจัยทั้งหมด 8 ปัจจัย ค่าน้ำหนักจะเท่ากับ $100\%/8 = 12.5\%$



ตารางที่ 12 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) ในมิติความพร้อมของประเทศและแหล่งท่องเที่ยว

Critical Success Factor	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (Weight)	ไทย		ญี่ปุ่น		สิงคโปร์		เกาหลีใต้		อินโดนีเซีย		มาเลเซีย		เวียดนาม	
			Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
แหล่งท่องเที่ยวมีความน่าดึงดูดมีผู้เดินทางจำนวนมาก	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้าประเทศ ปี 2567	12.50%	4	0.50	4	0.50	4	0.50	3.75	0.47	3.75	0.47	3.75	0.47	3.75	0.47
ความปลอดภัยในการเดินทาง	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Safety and Security	12.50%	1.75	0.22	3.25	0.41	4	0.50	3.75	0.47	3	0.38	3	0.38	3.5	0.44
ค่าครองชีพที่เข้าถึงได้	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Price Competitiveness	12.50%	3	0.38	2.25	0.28	1.5	0.19	2.5	0.31	3.5	0.44	4	0.50	3.75	0.47
ความพร้อมของโครงสร้างภายในและการบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Tourist Service Infrastructure	12.50%	2.25	0.28	2.75	0.34	3.75	0.47	2.75	0.34	2.25	0.28	2.75	0.34	2.25	0.28
ความไม่สงบและความขัดแย้งที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองภายในประเทศและระหว่างประเทศ	Global Peace Index จาก 17 ตัววัด เช่น จำนวนคนเสียชีวิตจากความขัดแย้ง ความไม่สงบทางการเมือง จำนวนทหาร เป็นต้น	12.50%	2.5	0.31	3.75	0.47	4	0.50	3	0.38	3	0.38	4	0.50	3.25	0.41
ความโดดเด่นของสินค้าด้านอาหาร	The Street Food City Index	12.50%	3.5	0.44	4	0.50	2	0.25	3.75	0.47	4	0.50	3.25	0.41	3.75	0.47
ทักษะและแรงงานของคนในประเทศในการรองรับนักท่องเที่ยว	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Human Resources Market	12.50%	2.75	0.34	3.75	0.47	4	0.50	3.25	0.41	2.75	0.34	2.25	0.28	3	0.38
ปัญหาด้านสภาพอากาศและสภาพแวดล้อมในด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติ	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Environmental Sustainability	12.50%	2.5	0.31	3.5	0.44	2.75	0.34	3.25	0.41	2.75	0.34	2.75	0.34	2	0.25
ผลรวม		100%	3.41		3.25		3.25		3.25		3.13		3.22		3.16	

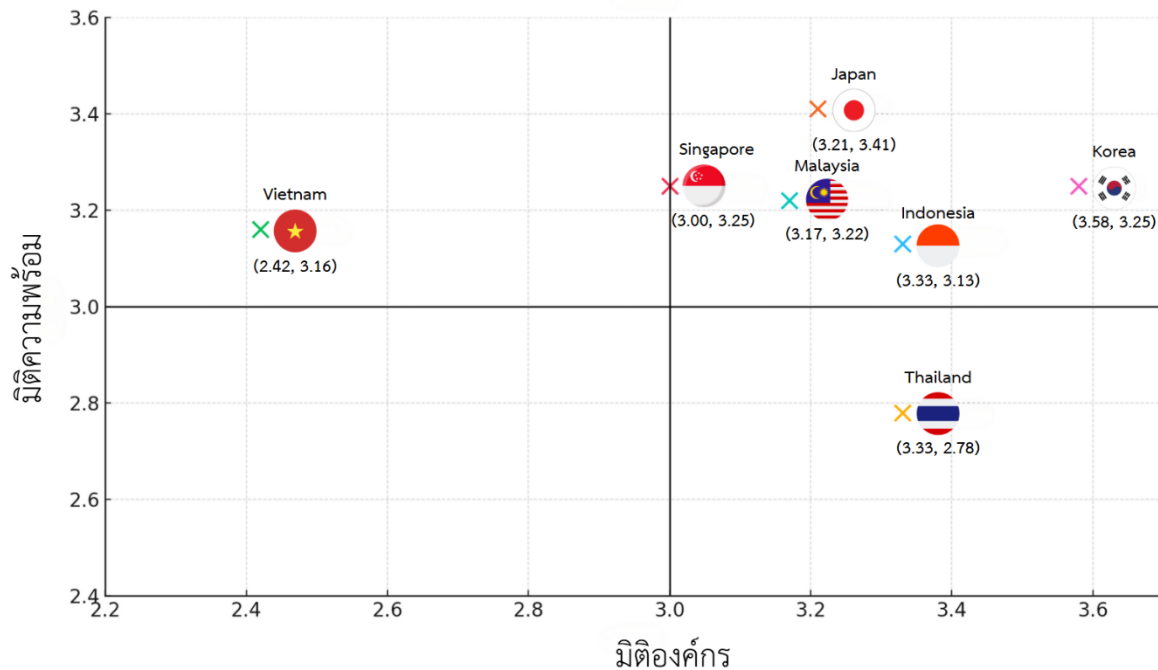


ตารางที่ 13 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) ในมิติความเกณฑ์มิติองค์กร NTO

Critical Success Factor	ตัวชี้วัด	ค่า น้ำหนัก (Weight)	ไทย		ญี่ปุ่น		สิงคโปร์		เกาหลีใต้		อินโดนีเซีย		มาเลเซีย		เวียดนาม	
			Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score	Score	Weighted Score
การให้ความสำคัญต่อการท่องเที่ยวใน ประเทศไทยโดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง ๆ	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Prioritization of Travel and Tourism	16.67%	2.25	0.38	3.25	0.54	4	0.67	2.75	0.46	4	0.67	2.25	0.38	1.75	0.29
ศักยภาพในการปรับตัวในการ ดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์และ นโยบายระดับประเทศ	มีการจัดทำแผน Recovery Plan เพื่อรับมือ สถานการณ์วิกฤต อีกทั้งมีความครบถ้วนในการ จัดการทุก ๆ ด้าน	16.67%	4	0.67	4	0.67	1	0.17	4	0.67	3	0.50	4	0.67	3	0.50
มีการจัดทำแผนการดำเนินงานให้ ตรงกลุ่มกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ	มีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายชัดเจน และมีการ จัดทำแผนเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย นั้น ๆ อย่างละเอียด	16.67%	4	0.67	4	0.67	4	0.67	4	0.67	3	0.50	4	0.67	3	0.50
มีแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholder management)	มีแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความสัมพันธ์ และแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร	16.67%	4	0.67	3	0.50	4	0.67	4	0.67	3	0.50	4	0.67	3	0.50
มีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความ ยั่งยืนในแผนการทำงาน	ผลการประเมิน TTDI ด้าน Travel and Tourism Sustainability	16.67%	1.75	0.29	3	0.50	3	0.50	3.75	0.63	4	0.67	1.75	0.29	1.75	0.29
มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ส่งผลให้มีเครือข่าย พันธมิตรที่แข็งแกร่ง	จำนวนสาขาในและต่างประเทศขององค์กร NTO นั้น ๆ	16.67%	4	0.67	2	0.33	2	0.33	3	0.50	3	0.50	3	0.50	2	0.33
ผลรวม		100%	3.33		3.21		3.00		3.58		3.33		3.17		2.42	

จากการเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) สามารถสรุปผลได้ว่า

ภาพที่ 64 Competitive Profile Matrix



จากภาพข้างต้นแสดงการเปรียบเทียบระหว่างมิต้องค์กร (แกน X) และมิติความพร้อม (แกน Y) ของ 7 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย โดยใช้ค่ากลาง 3.0 บนทั้งสองแกนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งจุดภาค เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการบริหารจัดการและความพร้อมในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน พบว่า ประเทศที่อยู่ในจุดภาคขวาบน เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ดี (Best Practice) ซึ่งมีทั้งความแข็งแกร่งด้านองค์กรและระดับความพร้อมสูงในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ในขณะที่เวียดนามอยู่ในจุดภาคซ้ายบน สะท้อนถึงระดับความพร้อมที่ดี แต่ยังขาดโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็ง ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สำหรับประเทศไทย ซึ่งอยู่ในจุดภาคขวาล่าง สะท้อนให้เห็นว่า ในมิติระดับองค์กรด้านการท่องเที่ยวอย่าง ททท. จะมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดี ($X = 3.33$) แต่ในมิติความพร้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ($Y = 2.78$) ยังเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องเร่งพัฒนา เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับภูมิภาค

2.4.2 การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ

การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ (Benchmarking) ของ ททท. นั้น โดยคู่แข่งภายในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของประเทศไทย จะเทียบกับองค์กร/หน่วยงาน ที่อยู่ในกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเดียวกัน แต่มีบทบาทอำนาจหน้าที่ สินค้า และบริการที่ต่างกัน อีกทั้งยังเป็นองค์กร/หน่วยงานที่รับเงินสนับสนุน จากภาครัฐเช่นเดียวกัน ส่วนคู่แข่งภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้น จะพิจารณา จากองค์กร/หน่วยงานที่รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐเช่นเดียวกับ ททท. ผนวกกับเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่จะมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยจะมีการเปรียบเทียบกับ องค์กร/หน่วยงาน คู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 องค์กร/หน่วยงาน คู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

คู่แข่งที่สำคัญ(Benchmarking)	องค์กร/หน่วยงาน
คู่แข่งภายในอุตสาหกรรมฯ	องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)
	สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)
คู่แข่งภายนอกอุตสาหกรรมฯ	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

โดยจะมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1) คู่เทียบภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

1.1) องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)

ภาพที่ 65 องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)

องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) หรือ Designated Areas for Sustainable Tourism Administration (DASTA)		
	วิสัยทัศน์	พันธกิจ
	อพท. เป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศในการบูรณาการการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและมาตรฐานให้เติบโตอย่างยั่งยืน	1. ประสานการใช้อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภาคีเพื่อบูรณาการการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเจตนารมณ์การประกาศพื้นที่พิเศษ 2. ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ ข้อมูลสารสนเทศงานวิจัยและนวัตกรรมสมัยใหม่เพื่อสร้างต้นแบบการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของประเทศไทย 3. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่ายในด้านบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
อพท. อำนาจหน้าที่		อพท. ประเด็นยุทธศาสตร์
1. ประสานงานการบริหารจัดการการท่องเที่ยวระหว่างส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ หรือได้รับมอบหมายให้บริหารจัดการการท่องเที่ยวไม่ว่าในระดับชาติ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น 2. ประสานงานการใช้อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน มั่งเมือง สิ่งแวดล้อม การท่องเที่ยว หรือการรักษาความสงบเรียบร้อย เพื่อบูรณาการการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนาและรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 4. ส่งเสริมการใช้ศักยภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว 5. ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ชุมชนโดยมีการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง 6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนท้องถิ่นจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ 5 ปี และแผนพัฒนาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น 7. ส่งเสริมการจัดทำข้อมูลสารสนเทศและการวิจัยเกี่ยวกับการท่องเที่ยวและพัฒนาภาคีการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาระบบหรือศูนย์เรียนรู้ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว 8. ส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ที่มีศักยภาพในการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการจ้างงานและยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของท้องถิ่นให้ดีขึ้น 9. ดำเนินการในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวหรือแหล่งท่องเที่ยวที่มีความเหมาะสมตามนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ มอบหมาย		1. การบูรณาการเพื่อพัฒนาพื้นที่พิเศษให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ การประกาศพื้นที่พิเศษ 2. การส่งเสริมการพัฒนาต้นแบบ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 3. การยกระดับเครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ 4. การขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่พิเศษด้วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ 5. การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและมีขีดสมรรถนะสูง (HPO)

1.2) สสพ.

ภาพที่ 66 สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสพ.)

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) หรือ Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCEB)		
	วิสัยทัศน์ สสพ. มุ่งมั่นจะเป็นพันธมิตรเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ขับเคลื่อนประเทศไทยและพื้นที่เป้าหมายในฐานะปลายทางของนักท่องเที่ยวและสร้างเสริมความยั่งยืนร่วมกัน	พันธกิจ 1. เป็นพันธมิตรเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจในระดับมาตรฐานสากล 2. ขับเคลื่อนจุดหมายปลายทางให้ก้าวไปข้างหน้าสู่มาตรฐานสากล 3. เร่งขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม 4. เสริมสร้างความยั่งยืนด้วยการสร้างสมดุลระหว่างสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม
	สสพ. อำนาจหน้าที่ 1. กำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการของประเทศทั้งในระดับภายในประเทศ และในระดับนานาชาติ 2. จัดให้มีการวิจัย และส่งเสริมการวิจัยเพื่อสนับสนุนการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ 3. กำหนดมาตรฐานและรับรองคุณภาพของผู้ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ 4. สนับสนุน และพัฒนาโครงสร้างที่จำเป็นต่อการจัดประชุมและนิทรรศการของประเทศไทยภายใต้การสนับสนุนรัฐบาล 5. ให้การสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ 6. ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ 7. ก่อสร้างหรือทำนิติกรรมทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการของสำนักงาน 8. ทำความตกลงและร่วมมือกับหน่วยงานในประเทศ ต่างประเทศหรือระหว่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน 9. เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่คณะกรรมการกำหนด 10. ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน 11. ปฏิบัติงานหรือดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการมอบหมาย	สสพ. ประเด็นยุทธศาสตร์ 1. ประเทศไทยเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมไม่ระดับโลก เพื่อเพิ่มรายได้ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ 2. ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของจุดหมายปลายทาง ด้วยความหลากหลายของอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ และประสบการณ์ที่มีคุณค่า 3. ขับเคลื่อนนวัตกรรมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันไม่ไทยบนเวทีโลก 4. สร้างองค์การสมรรถนะสูงที่คล่องตัวและทันสมัย 5. พลิกโฉมไทยด้วยความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) คู่มือภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

2.1 สสส.

ภาพที่ 67 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) หรือ ThaiHealth Promotion Foundation (THPF)				
	วิสัยทัศน์		พันธกิจ	
	ทุกคนบนแผ่นดินไทย มีวิถีชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่สนับสนุนต่อการมีสุขภาวะที่ดี		จุดประกาย กระตุ้น สาน และเสริมพลัง บุคคล ชุมชน และองค์กรทุกภาคส่วน ให้มีขีดความสามารถ และสร้างสรรค์ระบบสังคมที่สนับสนุนต่อการมีสุขภาวะที่ดี	
สสส. วัตถุประสงค์				
1. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพในประชากรทุกวัยตามนโยบายสุขภาพแห่งชาติ 2. สร้างความตระหนักเรื่องพฤติกรรมและการเลือกบริโภคสุรา ยาสูบ หรือสารอื่นที่ทำลายสุขภาพและสร้างความเชื่อในการสร้างเสริมสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับ 3. สนับสนุนการณรงค์ให้ลดบริโภคสุรา ยาสูบ หรือสาร หรือสิ่งอื่นที่ทำลายสุขภาพ ตลอดจนให้ประชาชนได้รับรู้ข้อมูลกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4. ศึกษาวิจัยหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย พิสูจน์หรือคัดค้าน เป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ 5. พัฒนาความสามารถของชุมชนในการสร้างเสริมสุขภาพโดยชุมชน หรือองค์กรเอกชน องค์กรสาธารณประโยชน์ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และ 6. สนับสนุนการรณรงค์สร้างเสริมสุขภาพผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นสื่อเพื่อให้ประชาชนสร้างเสริมสุขภาพให้แข็งแรง ใช้เวลาร่วมกันเป็นประโยชน์และ ลดบริโภคสุรา ยาสูบ หรือสาร หรือสิ่งอื่นที่ทำลายสุขภาพ				
สสส. ยุทธศาสตร์				
สนับสนุนงานวิชาการและวิจัยสร้างนวัตกรรม	พัฒนาศักยภาพบุคคล ชุมชน และองค์กร	สานเสริมพลังเครือข่าย	พัฒนาระบบกลไกทางนโยบาย สังคม และสถาบัน	สื่อสาร จุดประกาย ชี้นำสังคม
พัฒนางานวิชาการและวิจัยสร้างนวัตกรรม สร้างเสริมสุขภาพให้มีความรู้ กลไกและวิธีการใหม่ ๆ สำหรับให้เหมาะสมกับการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อน และไม่หยุดนิ่ง	พัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร ให้เท่าทันพลวัตของปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อสุขภาพ รวมทั้งให้ขีดความสามารถในการทำงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะด้านและการบูรณาการในการสร้างเสริมสุขภาพในระดับภูมิภาคและระดับโลก	สานเสริมพลังเครือข่ายและชุมชนท้องถิ่น สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งเชิงระบบ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น อันรวมถึง ผู้นำกลุ่ม องค์กร ชุมชน ทั้งในเชิงพื้นที่ และในลักษณะอื่น ๆ	พัฒนาระบบและกลไกทางสังคมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาวะ ซึ่งรวมถึงระบบและกลไกนโยบาย กฎหมาย และกลไกทางสังคมอื่นๆ ที่เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาพ	พัฒนาการเรียนรู้และการสื่อสาร โดยเสริมศักยภาพด้านความรู้ ข้อมูล และเทคโนโลยี เพื่อให้ สสส. และภาคีเครือข่ายสามารถชี้นำและกระตุ้นสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสุขภาวะ

3) สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของประเทศไทย

ตารางที่ 15 สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่เทียบภายในและภายนอก
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	องค์กร/หน่วยงาน	การดำเนินงานที่โดดเด่น
คู่เทียบภายใน อุตสาหกรรมฯ	องค์การบริหารการ พัฒนาพื้นที่พิเศษ เพื่อการท่องเที่ยว อย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)	- การบูรณาการเพื่อพัฒนาพื้นที่พิเศษให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์การประกาศพื้นที่พิเศษ - การส่งเสริมการพัฒนาต้นแบบ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ - การยกระดับเครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ - การขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่พิเศษด้วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ - การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและมีขีดสมรรถนะสูง (HPO)
	สำนักงานส่งเสริม การจัดประชุม และนิทรรศการ (สสปน.)	- ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของจุดหมายปลายทางด้วยความหลากหลายของอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ และประสบการณ์ที่มีคุณค่า - ขับเคลื่อนนวัตกรรมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันไมซ์ไทยบนเวทีโลก - สร้างองค์การสมรรถนะสูงที่คล่องตัวและทันโลก - พลิกโฉมไมซ์ไทยด้วยความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
คู่เทียบภายนอก อุตสาหกรรมฯ	สำนักงาน กองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)	- การสนับสนุนงานวิชาการและรังสรรค์นวัตกรรม - พัฒนาศักยภาพบุคคล ชุมชน และองค์กร - สานเสริมพลังเครือข่าย - พัฒนากลไกทางนโยบาย สังคม และสถาบัน - สื่อสาร จุดประกาย ชี้นำ สังคม

2.5 สรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.

2.5.1 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.

ที่ปรึกษาได้เข้าสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) คณะกรรมการ ททท. จำนวน 6 ท่าน สามารถสรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

- ททท. ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลด้านการท่องเที่ยวที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ และทันสมัย เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ททท. ควรบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ AR/VR, AI และ IoT เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวของประเทศให้มีความทันสมัยและเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม
- ททท. ควรดำเนินการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวในทุกมิติให้เป็นระบบเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการให้บริการข้อมูล
- ททท. ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อเสริมความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาองค์กรในระยะยาว
- ททท. ควรส่งเสริมและผลักดันการนำนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- ททท. ควรสร้างกลไกความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนา และขับเคลื่อนนวัตกรรมการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ
- ททท. ควรพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐอย่างทันทั่วถึง พร้อมกำหนด Roadmap ที่ชัดเจนในการบริหารและดำเนินงาน
- ททท. ควรดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
- ททท. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์การแบ่งกลุ่มตลาด (Segmentation) ของผู้ประกอบการ และนักท่องเที่ยวที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่ตรงเป้าหมาย

ภาพที่ 68 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.

คณะกรรมการ กกท.			
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (2570) มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน			
		Demand Side	Supply Side
การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี	ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน	✓	✓
	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AR/VR, AI, IoT มาใช้ในการยกระดับการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม	✓	✓
	เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวทั้งระบบ		✓
นวัตกรรม	สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้านนวัตกรรมให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน		✓
	ขับเคลื่อน ผลักดันนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ส่งเสริมระดับประสิทธิภาพขององค์กร		✓
	สร้างการมีส่วนร่วมกับคู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมการท่องเที่ยว	✓	✓
บทบาทและ จุดเด่นสำคัญ	ตอนลงนโยบายภาครัฐอย่างรวดเร็ว และมี Roadmap ที่ชัดเจน ภายใต้ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ		✓
	ส่งเสริม และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	✓	✓
	การแบ่งกลุ่มตลาด (Segmentation) ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวชัดเจน	✓	✓

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

2.5.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ของผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท. สามารถสรุปได้ดังนี้

- ททท. ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน
- ททท. ควรเสริมสร้างความเข้าใจและทักษะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานอย่างบูรณาการ
- ททท. ควรพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ททท. ควรขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับองค์กรและอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
- ททท. ควรมีการปรับปรุงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ผู้บริหารระดับสูงของ ททท. มีความกังวลในประเด็นของการบริหารจัดการภาพลักษณ์เชิงลบของประเทศไทยที่จะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบให้มากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 69 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.

ผู้บริหารและพนักงาน

ปี 2570



คง Milestone และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ในปี 2570 ไว้เช่นเดิม

แต่ควรมีการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

5

ประเด็นเร่งดำเนินการ



เพื่อการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย
ในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน



ผู้บริหาร

****ประเด็นความกังวล**
• ภาพลักษณ์เชิงลบของ
ประเทศไทย

ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล
ที่เป็นมาตรฐาน

บุคลากรควรมีทักษะ
และเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการ

ระบบงานและกระบวนการทำงานที่เป็น
มาตรฐานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

ควรขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับ
องค์กรและอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ควรมีการปรับตัวชีวิตให้เหมาะสม
กับบริบทองค์กร

อันดับ 1

อันดับ 2

อันดับ 3

อันดับ 4

อันดับ 5

ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล
ที่เป็นมาตรฐาน

ระบบงานและกระบวนการทำงาน
ที่เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

บุคลากรควรมีทักษะ
และเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการ

ควรขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับ
องค์กรและอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ควรมีการปรับตัวชีวิตให้เหมาะสม
กับบริบทองค์กร



พนักงาน

ที่มา: ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และพนักงาน ททท. ในปี 2567 - 2568

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

2.5.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และตอบแบบสอบถาม (Questionnaire) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. สามารถสรุปได้ดังนี้

- ททท. ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลด้านการท่องเที่ยวที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ และทันสมัย เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ททท. ควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถพัฒนาและแข่งขันได้อย่างเข้มแข็งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- ททท. ควรกำหนดแนวทางเชิงรุกในการดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง รวมถึงนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)
- ททท. ควรกำหนดมาตรฐานและแนวทางการรับรองด้านการท่องเที่ยวยั่งยืนในระดับสากล พร้อมจัดให้มีสิทธิประโยชน์ที่จูงใจให้ผู้ประกอบการเข้าร่วม
- ททท. ควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤต อาทิ การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา ภาพลักษณ์ของประเทศในเชิงลบ จากความไม่เข้าใจทั้งในและต่างประเทศ
- ททท. ควรพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวแบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ททท. ควรจัดให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนักท่องเที่ยว เพื่อเผยแพร่แก่ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) อย่างเหมาะสม

- ททท. ควรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถรองรับการท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปีอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
- ททท. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ตลาดอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวและกลุ่มเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนและตรงประเด็น
- ททท. ควรเปิดพื้นที่และกลไกที่เหมาะสมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงานได้อย่างทั่วถึง
- ททท. ควรวางกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศด้านการท่องเที่ยวให้โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ
- ททท. ควรดำเนินการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนแก่ผู้ประกอบการและผู้ที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม

ภาพที่ 70 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท.



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

นอกจากนี้ กองบริหารความยั่งยืนของ ททท. ยังได้มีการจัดประชุมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (TAT Stakeholder Management Day 2025) เพื่อสำรวจความคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ทั้ง 7 กลุ่ม (ได้แก่ กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ กลุ่มผู้กำกับนโยบายและภาครัฐ กลุ่มชุมชนสังคม กลุ่มพันธมิตร กลุ่มคณะกรรมการ กลุ่มพนักงาน และกลุ่มคู่เทียบและคู่แข่ง) ซึ่งสามารถสรุปประเด็นจากการประชุมได้ดังนี้

- มีการสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ ทั้งภาพบริบท การทำงาน ภารกิจ ททท. และการบริหารจัดการที่สำคัญ รวมถึงโครงการ/แผนงานสำคัญต่าง ๆ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น ประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

- ควรบริหารตลาดในเชิงช่วงเวลา (All Year Round) เพื่อลดความผันผวนของจำนวนนักท่องเที่ยว และกระจายตัวไปยังพื้นที่ที่ยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก
- มีการปลูกฝังค่านิยม จิตสำนึกในการท่องเที่ยว เพื่ออนุรักษ์สถานที่ท่องเที่ยวไว้ให้สามารถเที่ยวได้อย่างยั่งยืน
- มีแพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูล เพื่อไปสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ทันสมัย
- ความพร้อมในการพัฒนาสินค้าและบริการ แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย
- การบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบกับผู้เกี่ยวข้องและปฏิบัติจริง วัดผลลัพธ์จริง ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมเป็นเจ้าของ
- มีการเผยแพร่ความรู้ทางด้านการทำการตลาดให้แก่ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความสามารถด้านการตลาด
- ควรทำแผนร่วมกันกับหน่วยงานต่างๆ เป็นระยะยาว เพื่อให้สามารถพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทั้งทิศทางนโยบาย การตลาด การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
- การผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Tourism Hub อย่างแท้จริง และมีการส่งเสริมตลอดทั้ง Value Chain ทั้งเชิงการขนส่ง ความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่ ความสะอาดในแหล่งท่องเที่ยว มาตรการความปลอดภัย เป็นต้น
- การสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจน ตรงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการแข่งขันด้านภาพลักษณ์สูงมากขึ้นทุกปี
- มีการบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล และทันสมัย เพื่อใช้ในการวางแผนตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ
- ควรมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการข้อมูล เช่น AI และ Big Data IoT
- ททท. ควรมีบทบาทผลักดันในมิติความสะดวกด้านการเดินทาง สู่แหล่งท่องเที่ยวเมืองรองหรือเมืองน่าเที่ยว รวมถึงการจัดการระบบคมนาคมในเมืองรอง
- การบูรณาการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ควรมีระบบเชื่อมโยงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชื่อมโยงทั้งระบบ เช่น ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานความปลอดภัยเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อระบบการท่องเที่ยวของไทย การใช้ระบบติดตามข้อมูลเรียลไทม์ (ปัญหาฝุ่น PM2.5, การจราจร)
- พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องและหลากหลายช่องทาง ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
- ควรมีโครงสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว
- ททท. ควรปรับสมดุลตลาดโดยไม่พึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป

- เชื่อมั่นนักท่องเที่ยวในเชิงคุณภาพ มากกว่าจำนวนนักท่องเที่ยว

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 4 กลุ่มได้แก่ กลุ่มคณะกรรมการ ททท. ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน ททท. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการประชุม TAT Stakeholder Management Day 2025 ที่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน ซึ่งสามารถแยกออกมาได้ 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการภายในองค์กร มาตรฐานข้อมูล และการดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ โดยสามารถสรุปออกมาเป็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) ประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ได้ดังนี้



ตารางที่ 16 ผลการสรุปความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม

หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
การบริหารจัดการ ภายในองค์กร	VOS 1 การพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรภายในองค์กร	● ททท. ควรพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	● ผู้บริหารระดับสูง และ พนักงาน ททท.
		● ททท. ควรเสริมสร้างความเข้าใจและทักษะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงาน อย่างบูรณาการ	
		● ททท. ควรมีการปรับปรุงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทของ องค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	
	VOS 2 การสร้างวัฒนธรรมและขับเคลื่อน นวัตกรรมภายในองค์กร	● ททท. ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน	● คณะกรรมการ ททท.
		● ททท. ควรขับเคลื่อนและผลักดันการนำนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มาใช้ในการดำเนินงาน	
		● ททท. ควรขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับองค์กรและอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม	● ผู้บริหารระดับสูง และ พนักงาน ททท.
		● มีการปลูกฝังค่านิยม จิตสำนึกในการท่องเที่ยว เพื่ออนุรักษ์สถานที่ท่องเที่ยวไว้ให้ สามารถเที่ยวได้อย่างยั่งยืน	● TAT SM Day 2025
	VOS 3 การมีส่วนร่วมและกลไก ความร่วมมือกับทุก ๆ ภาคส่วน ด้านการท่องเที่ยว	● ททท. ควรสร้างกลไกความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อสนับสนุน การพัฒนานวัตกรรมการท่องเที่ยว	● คณะกรรมการ ททท.
		● ททท. ควรมีระบบการทำงานที่รองรับการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐอย่างทันทั่วทั้งที่ พร้อมกำหนด Roadmap ที่ชัดเจน	
		● ททท. ควรเปิดพื้นที่และกลไกที่เหมาะสมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดง ความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างทั่วถึง	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก



หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
		- การบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบกับผู้เกี่ยวข้องและปฏิบัติจริง วัดผลลัพธ์จริง ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมเป็นเจ้าของ - ควรทำแผนร่วมกันกับหน่วยงานต่างๆ เป็นระยะยาว เพื่อให้สามารถพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ทั้งทิศทางนโยบาย การตลาด การขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ - ททท. ควรมีบทบาทผลักดันในมิติความสะดวกด้านการเดินทาง สู่แหล่งท่องเที่ยวเมืองรองหรือเมืองน่าเที่ยว รวมถึงการจัดการระบบคมนาคมในเมืองรอง - พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต่อเนื่องและหลากหลายช่องทาง ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ	TAT SM Day 2025
มาตรฐานข้อมูล	VOS 4 การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีมาตรฐาน	ททท. ควรดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลด้านการท่องเที่ยวที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ และเป็นปัจจุบัน	คณะกรรมการ ททท.
		ททท. ควรดำเนินการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวในทุกมิติให้เป็นระบบเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและให้บริการข้อมูล	
		ททท. ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน	ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.
	VOS 5 การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว	มีการบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล และทันสมัย เพื่อใช้ในการวางแผนตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ	TAT SM Day 2025
		- ททท. ควรบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AR/VR, AI และ IoT เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม - ททท. ควรพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวแบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง	- คณะกรรมการ ททท. - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก



หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
		● ททท. ควรจัดให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนักท่องเที่ยว เพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	
		● มีแพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูล เพื่อไปสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ที่รวดเร็ว ทันสมัย ● ควรมีเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการบริหารจัดการข้อมูล เช่น AI และ Big Data IoT ● การบูรณาการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ควรมีระบบเชื่อมโยงข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชื่อมโยงทั้งระบบ เช่น ระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีมาตรฐานความปลอดภัยเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อระบบการท่องเที่ยวของไทย การใช้ระบบติดตามข้อมูลเรียลไทม์ (ปัญหาฝุ่น PM2.5, การจราจร)	● TAT SM Day 2025
	VOS 6 การศึกษาวิเคราะห์ตลาดและกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	● ททท. ควรศึกษาและวิเคราะห์การแบ่งกลุ่มตลาด (Segmentation) ของผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว	● คณะกรรมการ ททท.
		● ททท. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ตลาดอย่างเป็นระบบ เพื่อกำหนดผลิตภัณฑ์และกลุ่มเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		● ททท. ดำเนินการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลด้านการท่องเที่ยวที่มีความน่าเชื่อถือ ถูกต้องแม่นยำ และทันสมัย เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ	
		● ควรบริหารตลาดในเชิงช่วงเวลา (All Year Round) เพื่อลดความผันผวนของจำนวนนักท่องเที่ยว และกระจายตัวไปยังพื้นที่ที่ยังไม่ได้รับความนิยมมากนัก ● ความพร้อมในการพัฒนาสินค้าและบริการ แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย	● TAT SM Day 2025



หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
		- การบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบกับผู้เกี่ยวข้องและปฏิบัติจริง วัดผลลัพธ์จริง ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมเป็นเจ้าของ - ททท. ควรปรับสมดุลตลาดโดยไม่พึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป	
การท่องเที่ยว คุณภาพ	VOS 7 การพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	ททท. ควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถพัฒนาและแข่งขันได้อย่างเข้มแข็งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		ททท. ควรดำเนินการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนแก่ผู้ประกอบการ	
		มีการเผยแพร่ความรู้ทางด้านการทำการตลาดให้แก่ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความสามารถด้านการตลาด	● TAT SM Day 2025
	VOS 8 การสร้างคุณภาพและความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยว	ททท. ควรกำหนดมาตรฐานและแนวทางการรับรองด้านการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนในระดับสากล พร้อมจัดให้มีสิทธิประโยชน์ที่จูงใจผู้ประกอบการ	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		ททท. ควรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถรองรับการท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปีอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน	
		- มีการสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ ทั้งภาพบริบท การทำงาน ภารกิจ ททท. และการบริหารจัดการที่สำคัญ รวมถึงโครงการ/แผนงานสำคัญต่าง ๆ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น ประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน - มีการปลูกฝังค่านิยม จิตสำนึกในการท่องเที่ยว เพื่ออนุรักษ์สถานที่ท่องเที่ยวไว้ให้สามารถเที่ยวได้อย่างยั่งยืน	● TAT SM Day 2025



หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
		การผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Tourism Hub อย่างแท้จริง และมีการส่งเสริมตลอดทั้ง Value Chain ทั้งเชิงการขนส่ง ความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่ ความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว มาตรการความปลอดภัย เป็นต้น	
	VOS 9 การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ และนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)	ททท. ควรกำหนดแนวทางเชิงรุกในการดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะ (Niche Market)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		ททท. ควรดำเนินการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	คณะกรรมการ ททท.
		- ความพร้อมในการพัฒนาสินค้าและบริการ แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ที่ตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย - ททท. ควรมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวในเชิงคุณภาพ มากกว่าจำนวนนักท่องเที่ยว	TAT SM Day 2025
	VOS 10 การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	ททท. ควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤต อาทิ การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาภาพลักษณ์ของประเทศในเชิงลบ จากความไม่เข้าใจทั้งในและต่างประเทศ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		ททท. ควรวางกลยุทธ์ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ของประเทศด้านการท่องเที่ยวให้โดดเด่นและเป็นที่ยอมรับ ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ	
		- การสื่อสารภาพลักษณ์ที่ชัดเจน ตรงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในต่างประเทศ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีการแข่งขันด้านภาพลักษณ์สูงมากขึ้นทุกปี - ควรมีโครงสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว	TAT SM Day 2025

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

ภาพที่ 71 ผลการสรุปความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวัง
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม

		Demand Side	Supply Side	ด้านองค์กร
มาตรฐานของข้อมูล	การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีมาตรฐาน			✓
	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว	✓	✓	✓
	การศึกษาวិเคราะห์ตลาดและกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓
การท่องเที่ยวคุณภาพ	การพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน		✓	
	การสร้างคุณภาพและความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยว	✓	✓	
	การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพและนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)	✓		
	การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	✓	✓	
การบริหารจัดการภายในองค์กร	การพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรภายในองค์กร			✓
	การสร้างวัฒนธรรมและขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร			✓
	การมีส่วนร่วมและกลไกความร่วมมือกับทุก ๆ ภาคส่วนด้านการท่องเที่ยว		✓	✓

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

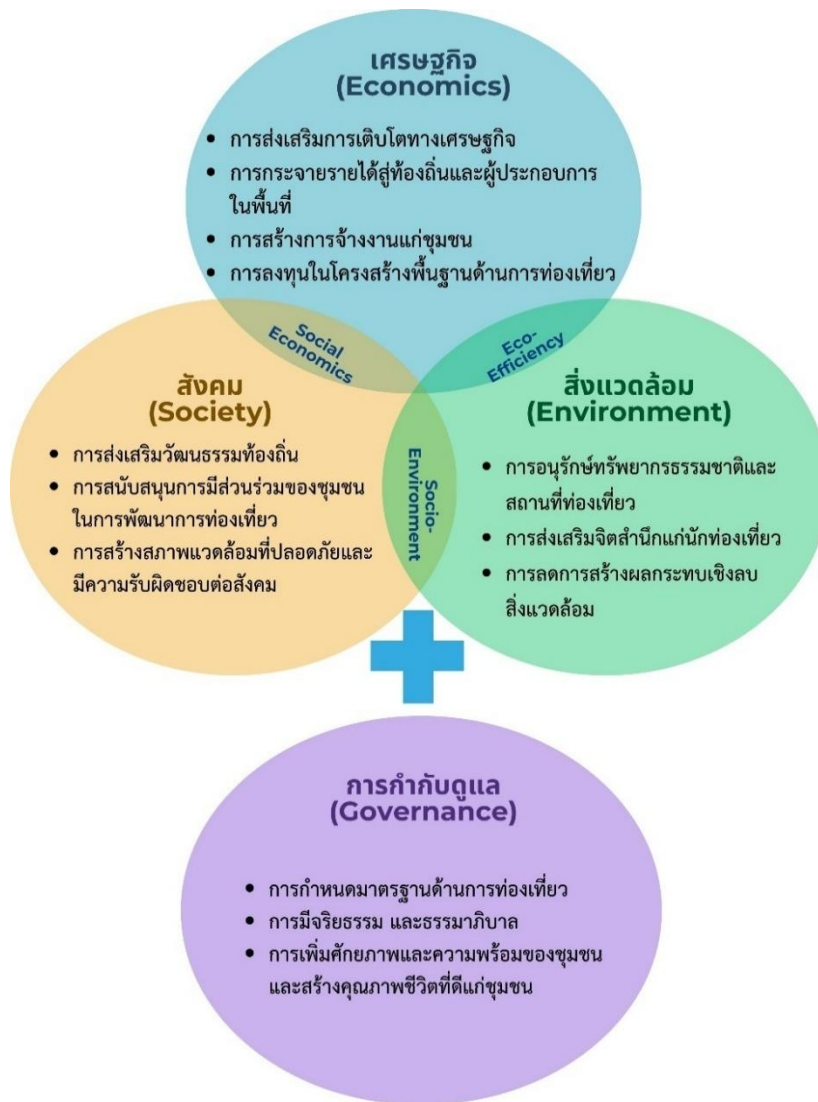
2.6 ปัจจัยความยั่งยืน

ที่ปรึกษา ได้นำกรอบแนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งถูกพัฒนาโดย John Elkington (1997)⁴⁹ เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของกิจการผ่าน 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

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

⁴⁹ Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone.

ภาพที่ 72 กรอบแนวคิด Triple Bottom Line



ที่มา: John Elkington (1997).

โดยที่ปรึกษาได้นำปัจจัยความยั่งยืนที่ ททท. ได้กำหนดเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มาทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยมีปัจจัยความยั่งยืนทั้งหมด 8 ปัจจัยหลัก 34 ปัจจัยย่อย ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

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

ปัจจัยที่ 2 การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

- การวางแผนและบูรณาการการทำงานทุกภาคส่วนไปในทิศทางเดียวกัน
- การลดความซ้ำซ้อนและช่องว่างในการทำงาน
- การสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท.

ปัจจัยที่ 3 การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

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

ปัจจัยที่ 4 การเป็นองค์กรคุณธรรม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล

- การมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- การเสริมสร้างคุณธรรม ด้วยความพอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ
- การดำเนินการอย่างโปร่งใส

ปัจจัยที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

- การมีความรู้เชิงลึกและความคิดสร้างสรรค์
- การสร้างนวัตกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผู้ใช้บริการและตลาด
- การมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม
- การสร้างกระบวนการการเรียนรู้และถ่ายทอด

ปัจจัยที่ 6 บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถ และมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์

- การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่สำคัญ
- การปลูกฝังค่านิยม
- การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี
- การสร้างความผูกพัน

ปัจจัยที่ 7 ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง

- การพัฒนาระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย
- การเชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร
- การมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการ

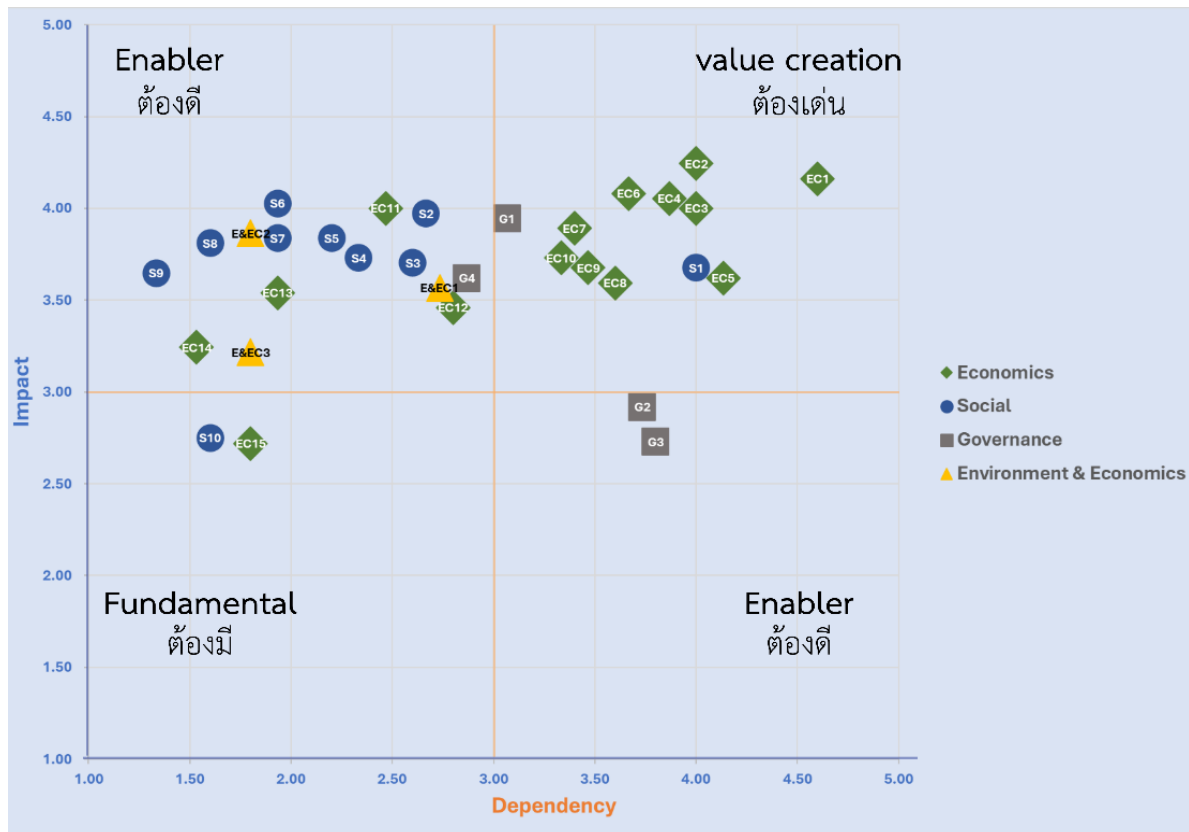
- การพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุม

ปัจจัยที่ 8 กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง

- การพัฒนา/ปรับปรุง สนองความต้องการลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร
- การปรับปรุงกฎระเบียบและโครงสร้างให้ตอบสนองและคล่องตัว
- การมีกระบวนการทำงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in Process)

ทั้งนี้ ททท. ได้นำปัจจัยยั่งยืนในมิติองค์กรเผยแพร่แบบสอบถามทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

ภาพที่ 73 ปัจจัยยั่งยืนของ ททท.



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



2.6.1 การนำปัจจัยยั่งยืนไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

ลำดับ	ประเภท	มิติองค์กร	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	✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล ทันสมัย มั่นคง ปลอดภัย	4.05	3.87	EC4
5	EC	✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การเป็นองค์กรที่มีความรู้เชิงลึกและความคิด สร้างสรรค์	3.62	4.13	EC5
6	EC	✓	การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การบริหารจัดการเพื่อสร้างสมดุลของนักท่องเที่ยว แต่ละกลุ่มโดยใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ	4.08	3.67	EC6
7	EC	✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูล เชื่อมโยงและสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร	3.89	3.40	EC7
8	EC	✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลมี ประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการ	3.59	3.60	EC8
9	EC	✓	ระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ปลอดภัย และเชื่อมโยง	องค์กรมีการพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกที่ ครอบคลุม	3.68	3.47	EC9
10	EC	✓	การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การผลักดันมาตรฐานด้านการท่องเที่ยว	3.73	3.33	EC10
11	EC	✓	การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การอนุรักษ์และเพิ่มคุณค่าสินค้าและบริการ	4.00	2.47	EC11



ลำดับ	ประเภท	มีติองค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
12	EC	✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การเป็นองค์กรที่สร้างนวัตกรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผู้ใช้บริการและตลาด	3.46	2.80	EC12
13	EC	✓	การสร้างรายได้ทางการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	การคงเอกลักษณ์วิถีไทย	3.54	1.93	EC13
14	EC	✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	3.24	1.53	EC14
15	EC	✓	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	การสร้างกระบวนการการเรียนรู้และถ่ายทอด	2.72	1.80	EC15
G: GOVERNANCE							
1	G	✓	การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การสร้างจิตสำนึกแก่นักท่องเที่ยวและทุกคนทำการตลาดและบริหารจัดการโดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม	3.95	3.07	G1
2	G	✓	การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การลดการสร้างผลกระทบเชิงลบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	2.92	3.73	G2
3	G	✓	การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การกำหนดมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000)	2.73	3.80	G3
4	G	✓	การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	การเพิ่มศักยภาพและความพร้อมของชุมชนและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ชุมชน	3.62	2.87	G4



ลำดับ	ประเภท	มิติดังกล่าว	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
S: Society							
1	S	✓	การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท.	3.68	4.00	S1
2	S	✓	การเป็นองค์กรคุณธรรม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	การดำเนินการอย่างโปร่งใส	3.97	2.67	S2
3	S	✓	การเป็นองค์กรคุณธรรม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	การเสริมสร้างคุณธรรม ด้วยความพอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา ให้แก่บุคลากรในทุกระดับ	3.70	2.60	S3
4	S	✓	การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	การวางแผนและบูรณาการการทำงานทุกภาคส่วนไปในทิศทางเดียวกัน	3.73	2.33	S4
5	S	✓	การเป็นองค์กรคุณธรรม มีกระบวนการทำงานที่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	การมีระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	3.84	2.20	S5
6	S	✓	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์	องค์กรมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะที่สำคัญของบุคลากร	4.03	1.93	S6
7	S	✓	บุคลากรองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีแนวคิดในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์	บุคลากรสามารถปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง	3.84	1.93	S7



ลำดับ	ประเภท	มีติองค์กร	ปัจจัยยั่งยืน (หลัก)	ปัจจัยยั่งยืน (ย่อย)	Impact	Dependency	CODE
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
E&EC: ENVIRONMENT & ECONOMICS							
1	E&EC	✓	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง	องค์กรมีกระบวนการทำงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in Process)	3.57	2.73	E&EC1
2	E&EC	✓	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง	องค์กรมีการพัฒนา/ปรับปรุง สอดคล้องความต้องการลูกค้าภายในและภายนอกองค์กร	3.86	1.80	E&EC2
3	E&EC	✓	กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง	องค์กรมีการปรับปรุงกฎระเบียบและโครงสร้างให้ตอบสนองและคล่องตัว	3.22	1.80	E&EC3

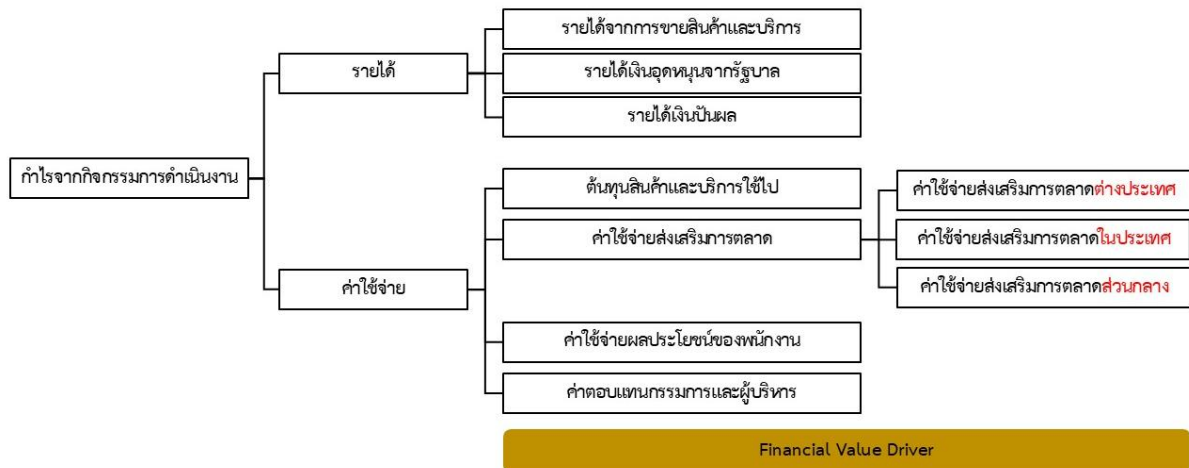
2.7 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) ที่ปรึกษาได้นำส่วนของรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดมาทำการวิเคราะห์โครงการ (Sensitivity Analysis) โดยที่ปรึกษาดังสมมติฐานการวิเคราะห์ความอ่อนไหวว่า “หากรายได้หรือค่าใช้จ่ายในรายการใดการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของกำไรจากกิจกรรมการดำเนินงาน (EBIT) เป็นร้อยละเท่าไร” โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)

ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Driver)	การตีความ	Sensitivity Analysis
		1%
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรเพิ่มขึ้น	45.69%
รายได้เงินปันผล	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรเพิ่มขึ้น	17.04%
รายได้จากการขายและบริการ	หากรายได้ดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรเพิ่มขึ้น	0.65%
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรลดลง	-0.15%
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรลดลง	-0.20%
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรลดลง	-10.28%
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรลดลง	-14.00%
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรลดลง	-14.74%
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	หากค่าใช้จ่ายดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรลดลง	-24.48%

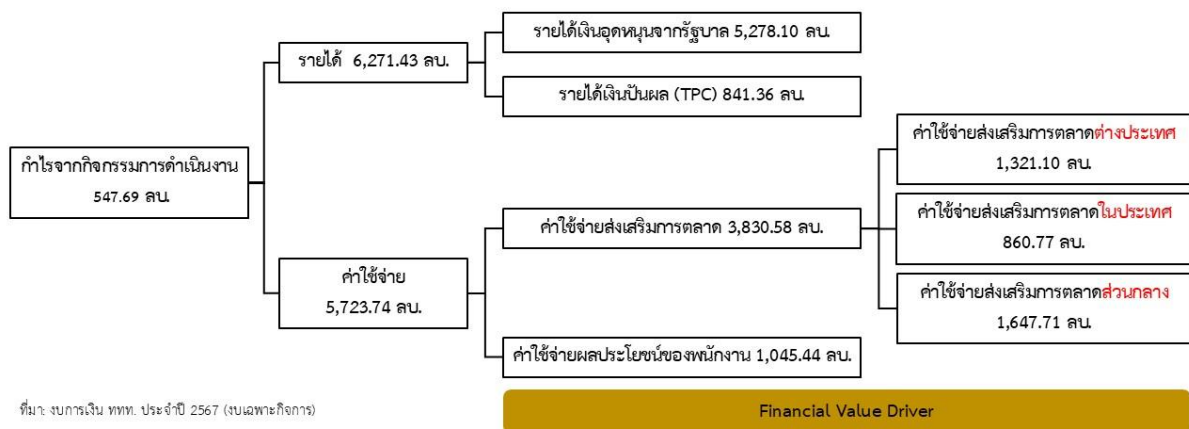
ภาพที่ 74 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร (Value Driver) ของ ททท.



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

ทั้งนี้ เพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการของ ททท. ทีปปรึกษาจึงเสนอหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) โดยคัดเลือกเฉพาะ “ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร (Value driver) ที่มีผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรมากกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป” จากหลักเกณฑ์ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก (Key Value Drivers) ของ ททท. ดังแสดงใน

ภาพที่ 75 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก (Key Value Drivers) ของ ททท.



ที่มา: งบการเงิน ททท. ประจำปี 2567 (งบเฉพาะกิจการ)

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

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

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

ภาพที่ 76 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP)



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

ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ ททท. ทีปรึกษาเริ่มต้นการวิเคราะห์ และคัดเลือกปัจจัยนำเข้า (Fact base) ตั้งแต่ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร จนมาถึงแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของ ปัจจัยนั้น ๆ โดยที่ปรึกษาได้ดำเนินการคัดเลือกปัจจัยต่าง ๆ ใน SWOT Universe มาจัดทำ SWOT ในแผนวิสาหกิจ โดยคะแนนในครั้งที่จะนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) ต่อไป

โดยที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการจัดลำดับของ SWOT ผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) ซึ่ง IFE และ EFE เป็นเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่พิจารณาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อการได้มาซึ่งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม โดยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFE) เป็นมุมมองต่อการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันว่าใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดความท้าทายจากภัยคุกคาม ที่ดำเนินอยู่อย่างไร ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก คือการระบุโอกาสที่เหมาะสมที่สุดในการสร้าง

มูลค่าเพิ่ม และระบุนัยคุกคามสำคัญที่ท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (EFE) จะใช้ประกอบกับเครื่องมือเชิงกลยุทธ์อื่น นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ยังต้องใช้การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (IFE) คือ กลยุทธ์ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายในการประเมินระดับความสามารถของปัจจัยภายใน เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) ขององค์กร

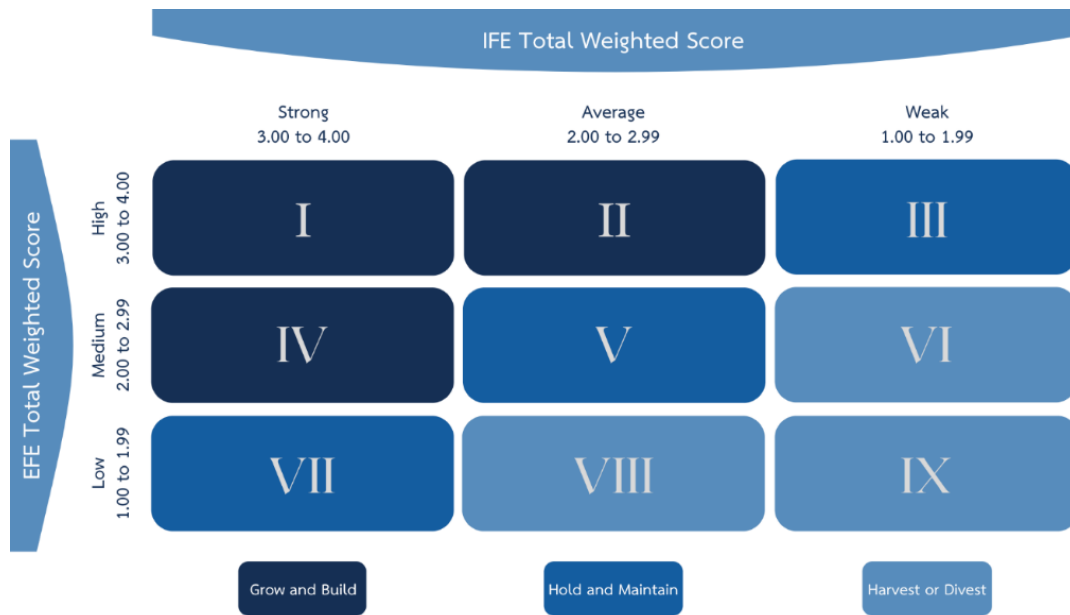
วิธีการทำ IFE และ EFE เริ่มจากการกำหนดตัวแปรให้แต่ละข้อ โดยการใส่น้ำหนักตั้งแต่ 1 (สำคัญน้อยที่สุด) ไปจนถึง 10 (สำคัญมากที่สุด) ตัวเลขนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม หากตัวแปรใดไม่ได้ใส่น้ำหนัก จะถือว่าน้ำหนักของตัวแปรดังกล่าวไม่สำคัญ โดยน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะถูกนำมาแปลงค่าในรูปแบบของร้อยละด้วยปัจจัยตัวคูณ (Multiplication Factor) เพื่อให้ให้น้ำหนักรวมของกลุ่มปัจจัยภายในมีค่าไม่เกินร้อยละ 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) และ 0 คือ ไม่สำคัญ โดยจุดแข็งจะสามารถให้อันดับได้เพียงแค่ 3 หรือ 4 หรือ 0 และจุดอ่อนจะสามารถให้อันดับได้เพียงแค่ 2 หรือ 1 หรือ 0 เท่านั้น

การให้อันดับของ EFE แสดงให้เห็นถึงคามมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์ ณ ปัจจุบันว่ามี การตอบสนองต่อโอกาสและภัยคุกคามอย่างไร 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 77

ภาพที่ 77 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 องค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าประคับประคองและรักษากลยุทธ์การเจาะตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

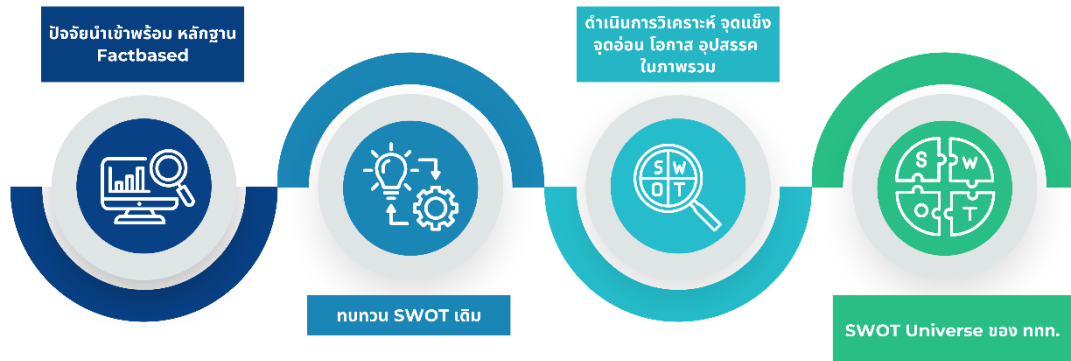
ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยช่อง 6, 8 และ 9 องค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์การเลิกหรือการถอน

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 ผลการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของ SWOT

ภาพที่ 78 กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)



จากการผ่านกระบวนการในภาพที่ 78 จัดเก็บ การรวบรวม การวิเคราะห์ และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างละเอียดครบถ้วน ทำให้สามารถกำหนดกรอบ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม โดยมี SWOT Universe ทั้งหมด จำนวน 35 ปัจจัย โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายใน จำนวน 18 ปัจจัย ได้แก่ จุดแข็ง จำนวน 8 ปัจจัย และจุดอ่อน จำนวน 10 ปัจจัย และปัจจัยภายนอก จำนวน 17 ปัจจัย ได้แก่ โอกาส จำนวน 8 ปัจจัย และภัยคุกคาม จำนวน 9 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 18 ประเด็นจุดแข็ง

SWOT	ประเด็นจุดแข็ง
S _u 1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ
S _u 2	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและขึ้นนำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
S _u 3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
S _u 4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)
S _u 5	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ
S _u 6	ททท. เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ และดำเนินงานด้วยความโปร่งใส
S _u 7	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล
S _u 8	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

ตารางที่ 19 ประเด็นจุดอ่อน

SWOT	ประเด็นจุดอ่อน
W _{u1}	การสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำงานให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครอบคลุม นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ
W _{u2}	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวม ทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
W _{u3}	ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร
W _{u4}	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
W _{u5}	ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง
W _{u6}	ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน
W _{u7}	บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
W _{u8}	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงาน ททท. ไม่เพียงพอ

ตารางที่ 20 ประเด็นโอกาส

SWOT	ประเด็นโอกาส
O _{u1}	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวที่นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล
O _{u2}	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว
O _{u3}	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้าน ความเพียงพอของที่พักรถและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก
O _{u4}	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว
O _{u5}	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
O _{u6}	ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์
O _{u7}	ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ
O _{u8}	กระแสความนิยม Soft Power ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวประเทศไทย
O _{u9}	ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้
O _{u10}	ประเทศไทยมีศักยภาพด้านคมนาคม (บก-ราง-อากาศ-น้ำ) ทั้งในด้านคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกและความเพียงพอในการรองรับผู้โดยสาร

ตารางที่ 21 ประเด็นภัยคุกคาม

SWOT	ประเด็นภัยคุกคาม
T _u 1	นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง
T _u 2	ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียวและปัญหาการจัดการน้ำเสีย
T _u 3	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้
T _u 4	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย
T _u 5	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว
T _u 6	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต
T _u 7	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาดด้านการคมนาคม
T _u 8	แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
T _u 9	ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว

หมายเหตุ: ตัวห้อย _u หมายถึง Universe

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้ดำเนินการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) เพื่อคัดเลือกเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนแผนวิสาหกิจ 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	Score	Weight	Score Weight
Su2	S1	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	3.8133	8.98%	0.3425
Su1	S2	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ	3.7568	8.35%	0.3138
Su3	S3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็งทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.7333	8.08%	0.3016
Su5	S4	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	3.5556	6.51%	0.2315
Su4	S5	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วมทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)	3.3099	6.68%	0.2210
Su7	S6	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล	3.3115	4.94%	0.1636
Su8	S7	ททท. มีช่องทางสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	3.2586	4.33%	0.1412
คะแนนรวมผลการประเมินจุดแข็ง [ปัจจัยภายใน (IFE)]			3.5341	47.87%	1.7151

2) จุดอ่อน (Weaknesses)

W เดิม	W ใหม่	ประเด็น IFE	Score	Weight	Score Weight
Wu1	W1	การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่าง เพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ	1.2973	4.00%	0.0519
Wu7	W2	บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	1.2400	4.94%	0.0613
Wu6	W3	ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน	1.2432	5.11%	0.0635
Wu3	W4	ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร	1.3836	5.30%	0.0734
Wu4	W5	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	1.4638	6.47%	0.0947

W เดิม	W ใหม่	ประเด็น IFE	Score	Weight	Score Weight
Wu2	W6	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน	1.4932	6.58%	0.0982
Wu5	W7	ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร	1.5493	6.95%	0.1077
คะแนนรวมผลการประเมินจุดอ่อน [ปัจจัยภายใน (IFE)]			1.3815	39.35%	0.5507

3) โอกาส (Opportunities)

O เดิม	O ใหม่	ประเด็น EFE	weight	Score	weighted score
Ou6	O1	ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์	3.8644	8.01%	0.3096
Ou2	O2	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว	3.8475	7.73%	0.2976
Ou4	O3	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว	3.5345	6.77%	0.2393
Ou1	O4	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการ โดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล	3.4407	6.52%	0.2244
Ou7	O5	ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ	3.3966	6.53%	0.2218
Ou9	O6	ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้	3.6102	6.04%	0.2180
Ou3	O7	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะใน ด้านความเพียงพอของที่พักรและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	3.2034	6.07%	0.1946
Ou5	O8	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	3.0000	4.85%	0.1456
คะแนนรวมผลการประเมินโอกาส [ปัจจัยภายใน (EFE)]			3.4871	52.53%	1.8508

4) ภัยคุกคาม (Threats)

W เดิม	W ใหม่	ประเด็น EFE	weight	Score	weighted score
Tu9	T1	ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับ ความนิยมอย่างรวดเร็ว	3.1356	5.86%	0.1838
Tu6	T2	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิง ส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต	3.1724	5.33%	0.1692
Tu8	T3	แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	2.8214	4.99%	0.1407
Tu3	T4	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้	3.1695	3.99%	0.1264
Tu5	T5	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยว กระจุยตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	2.6949	4.54%	0.1224
Tu4	T6	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	3.0678	3.99%	0.1223
Tu7	T7	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมด้านการคมนาคม	2.9138	4.14%	0.1206
คะแนนรวมผลการประเมินภัยคุกคาม [ปัจจัยภายใน (EFE)]			2.9965	32.84%	0.9854

จากการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) เพื่อคัดเลือกเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการทบทวนแผนวิสาหกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) สำหรับการทบทวน แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) สามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 79

ภาพที่ 79 SWOT สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

SWOT ของ แผนวิสาหกิจ (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	STRENGTHS	WEAKNESS
	S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	W1 การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบุคลากร ททท. ยังต้องเร่ง เพื่อการพัฒนาและใช้การตลาด ประเมินผลจากดัชนีฐาน จากความสมบูรณ์ ความสำเร็จ ยังไม่มีความสอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ
	S2 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ	W2 บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
	S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	W3 ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน
	S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับยอมรับในระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ	W4 ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการบูรณาการร่วมกันให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมด้วยตัวจริง
	S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อกระตุ้นการพัฒนาของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)	W5 ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
	S6 ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล	W6 ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีความไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
	S7 ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	W7 ความผูกพันของบุคลากรต้องลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร
	OPPRUNITIES	THREATS
	O1 ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนงานที่มีเอกลักษณ์เป็นของตัวเอง	T1 ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่มีความนิยมอย่างรวดเร็ว
	O2 ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลายทั้งเชิงธรรมชาติและเชิงวัฒนธรรมที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว	T2 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันในตลาดของประเทศไทยในอนาคต
	O3 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัฒนธรรมและกลุ่มนักท่องเที่ยว	T3 เทคโนโลยีในการค้นหาข้อมูลของศูนย์ใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	O4 นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และเน้นการเดินทางโดยรถไฟความเร็วสูงจากตัวเมืองสู่แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวในภูมิภาคมากขึ้น	T4 การบริหารจัดการความเสี่ยงของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้
	O5 ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ	T5 ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักบางส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว
	O6 ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้	T6 นโยบายภาครัฐที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับและเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย
	O7 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในท้องถิ่นเมืองหลัก	T7 ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมด้านการคมนาคม
	O8 รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการบูรณาการการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	

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

หลังจากมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) เสร็จเรียบร้อยแล้ว สามารถนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดกลุ่มของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ผลการจัดกลุ่ม SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)
เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)
การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

SWOT	ประเด็น	SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)
จุดแข็ง (Strengths)	ความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์	S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานานสามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว S2 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ S6 ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล S7 ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

SWOT	ประเด็น	SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)
	การมีเครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรที่หลากหลาย	S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)
จุดอ่อน (Weaknesses)	ข้อจำกัดของระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process)	W1 การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ W4 ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจนและขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร W5 ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม W6 ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากรหรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน W7 ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากระบบการดำเนินงานการบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร

SWOT	ประเด็น	SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)
	การใช้ข้อมูลเชิงลึกในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	W2 บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล W3 ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน
โอกาส (Opportunities)	นโยบายภาครัฐที่พร้อมสนับสนุนด้านการตลาดการท่องเที่ยว	O7 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก O8 รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
	ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวเฉพาะและความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest)	O1 ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ O2 ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว O3 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว O4 นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยว นันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล O5 ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ O6 ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้
ภัยคุกคาม (Threats)	นโยบายภาครัฐที่เน้นปริมาณแต่การยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังมีความท้าทาย	T4 การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ T5 ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลัก

SWOT	ประเด็น	SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)
		เป็นส่วนใหญ่ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว T6 นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย T7 ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาดด้านการคมนาคม
	สภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	T1 ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว T2 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ส่งผลต่อการแข่งขันส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต T3 แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

นอกจากนี้ ที่ปรึกษายังได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ร่วมกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570 ดังแสดงในภาพที่ 80 เพื่อให้สามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างรอบด้าน สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและนำไปสู่การกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการระบุ “ความสามารถพิเศษขององค์กร” (Core Competency: CC) โดยพิจารณาว่าจุดแข็งที่ไม่มีความเสี่ยงเกี่ยวข้องจะถือเป็นจุดแข็งที่แท้จริง และสามารถนำไปกำหนดเป็น Core Competency ขององค์กรได้ โดยสามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 81 ภาพที่ 82 ภาพที่ 83 และภาพที่ 84

ภาพที่ 80 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.

ประจำปีงบประมาณ 2569-2570

Risk Factors ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.	
Strategic Risk	SR1 ขาดความชัดเจนในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการภาพลักษณ์ประเทศในเชิงลบ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ SR2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ขาดความพร้อม ขาดแรงจูงใจ และยังไม่เห็นความสำคัญและผลกระทบจากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน SR3 ขาดข้อมูล และการบริหารจัดการฐานข้อมูลการท่องเที่ยว ทั้งข้อมูลอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว SR4 การสื่อสารเพื่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของ ททท. ยังเป็นการสื่อสารเชิงตั้งรับ ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท. ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว SR5 การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่ม FIT SR6 ภัยพิบัติธรรมชาติและโรคอุบัติใหม่ SR7 ขาดระบบการวัดผล ติดตาม เพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพและความคุ้มค่าแผนงาน/โครงการ /กิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว
	OR1 บุคลากรของ ททท. ขาดทักษะและประสบการณ์ที่สำคัญจำเป็นต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว เช่น ด้าน Data Analytics การตลาดสมัยใหม่ และการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนและการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว OR2 โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล การท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนและ ชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว OR3 ความท้าทายด้านการงาน อัตราค่าจ้าง สมรรถนะ/ทักษะของบุคลากร รวมถึงการวางแผน สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ภายใต้ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร OR4 การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การถ่ายทอด องค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรไปสู่การยกระดับการดำเนินงานภายใน ตลอดจน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังไม่เป็นรูปธรรม OR5 การพึ่งพิงเพียงงบดำเนินงาน โดยไม่ดำเนินการของงบลงทุน ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ด้านงบประมาณในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานที่วางไว้
	Operational Risk
Financial Risk	FR1 ความไม่ชัดเจนในกระบวนการบริหารจัดการทางการเงิน ส่งผลต่อการกำกับดูแลและ การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนงาน FR2 ความไม่ชัดเจนในการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อการบริหารจัดการทางการเงินที่มี ประสิทธิภาพ FR3 ความไม่ชัดเจนของกระบวนการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน
	CR1 การขาดการความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC ตลอดจนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินงาน CR2 ระเบียบและกระบวนการการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่สนับสนุนการดำเนินการส่งเสริมตลาดท่องเที่ยว ทำให้ขาดความคล่องตัว
	Compliance Risk

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570

ภาพที่ 81 ประเด็นจุดแข็งกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

STRENGTHS	Risk Factors
S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทาง อุตสาหกรรมท่องเที่ยว	SR3/OR2/OR4
S2 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ	-
S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	-
S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับ และเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	SR4
S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)	SR2/SR3/OR4
S6 ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล	SR3
S7 ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	-

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

ภาพที่ 82 ประเด็นจุดอ่อนกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

WEAKNESS		Risk Factors
W1	การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่าง เพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ	OR1 / OR3
W2	บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	OR1 / OR4
W3	ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน	SR3
W4	ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร	OR4
W5	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	OR4
W6	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน	OR3
W7	ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร	OR1 / OR3

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

ภาพที่ 83 ประเด็นโอกาสกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

OPPORTUNITIES		Risk Factors
O1	ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์	SR5 / OR2
O2	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว	SR5 / OR2
O3	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว	SR1 / SR5 / OR2
O4	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล	SR1 / SR5 / OR2
O5	ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ	SR1 / OR1
O6	ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้	SR1 / SR5 / OR2
O7	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	SR1 / SR5 / OR2
O8	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	SR2 / OR2

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

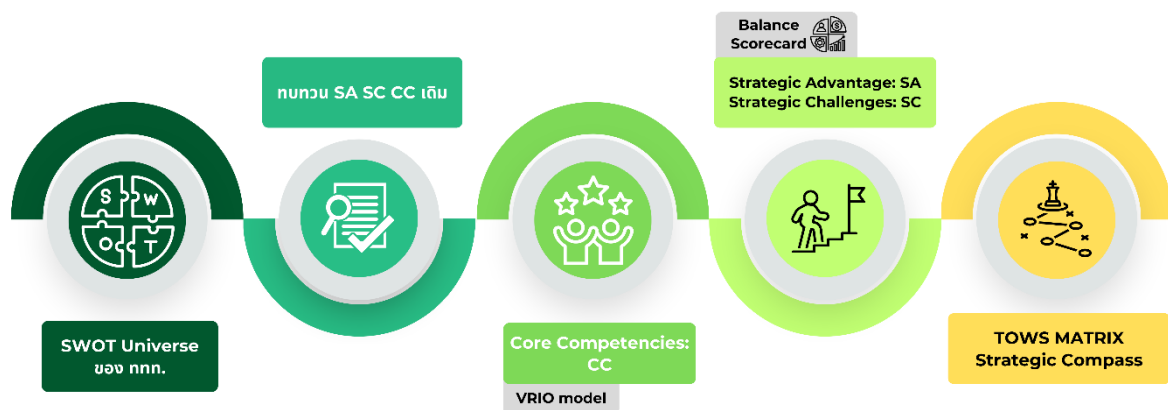
ภาพที่ 84 ประเด็นภัยคุกคามกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

THREATS		Risk Factors
T1	ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว	SR3
T2	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต	SR1
T3	แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	OR1 / OR2
T4	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้	SR2
T5	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	SR1
T6	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	SR2
T7	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความสะอาดด้านการคมนาคม	SR1

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

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

ภาพที่ 85 กระบวนการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC)



จากการดำเนินการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) เพื่อคัดเลือกเป็น “ปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร” ในการทบทวนแผนวิสาหกิจการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 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) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)

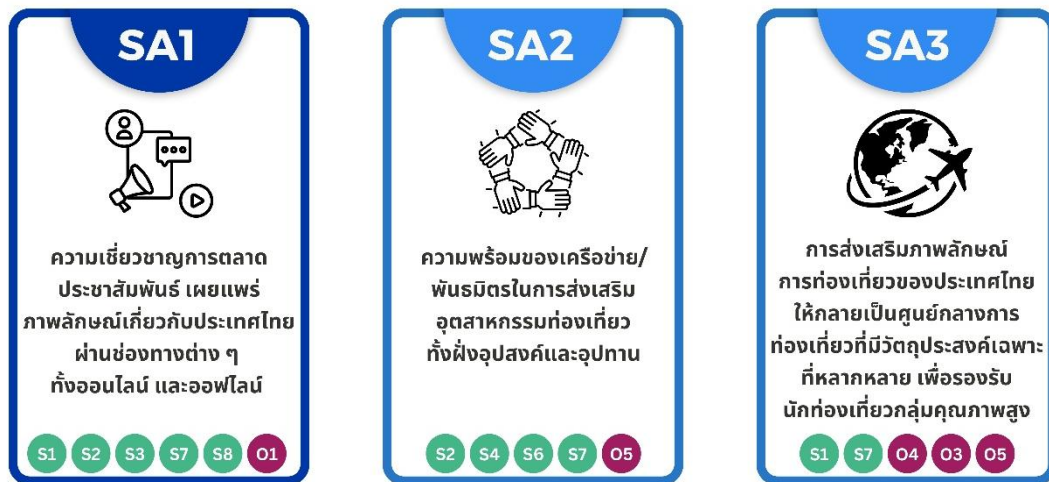
ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคตในอนาคต (Future Core Competency: FCC) ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ VRIO Framework (Barney, 1991)⁵⁰ เพื่อใช้ในการระบุประเมินทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กร

3.2.1 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

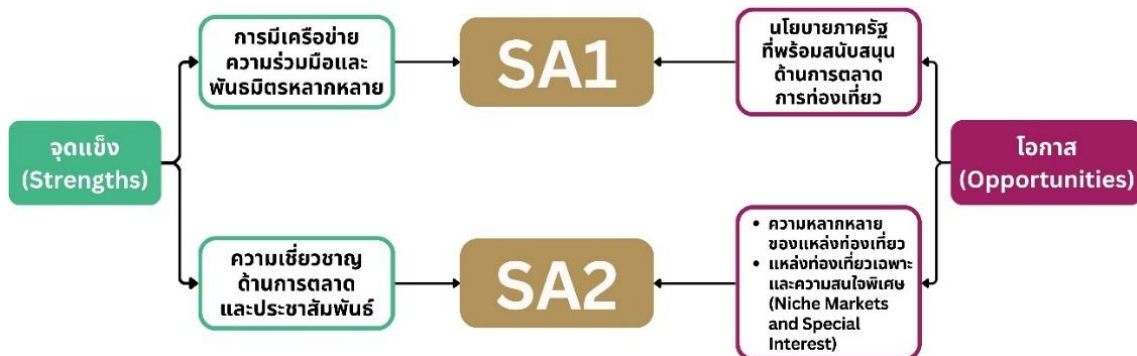
จากการทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม พบว่า ททท. มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 3 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม) ดังแสดงในภาพที่ 86 และหลังจากได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม ประกอบกับผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยการจัดกลุ่มประเด็นที่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ทั้งนี้ การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ จะเป็นการจัดกลุ่มโดยใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าไปรับได้ ซึ่งสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ได้ 2 ประเด็น ดังแสดงในภาพที่ 87 และ ภาพที่ 88

⁵⁰ Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

ภาพที่ 86 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม)



ภาพที่ 87 การจัดกลุ่มระหว่างจุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าไปรับ



ภาพที่ 88 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่)



โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

SA1 ททท. มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนและขึ้นนำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

โดย “ททท. มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนและขึ้นนำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว” มีที่มาจากจุดแข็ง จำนวน 3 ประเด็น และโอกาส 6 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)	
S3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
S4	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ
S5	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)
O1	ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์
O2	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว
O3	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว
O4	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล
O5	ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ
O6	ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้

SA2 ททท มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์

โดย “ททท มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์” มีที่มาจากจุดแข็ง จำนวน 4 ประเด็น และโอกาส 2 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA2)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)	
S1	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและขึ้นนำทิศทางการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
S2	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ
S6	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล
S7	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย
O7	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก
O8	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน

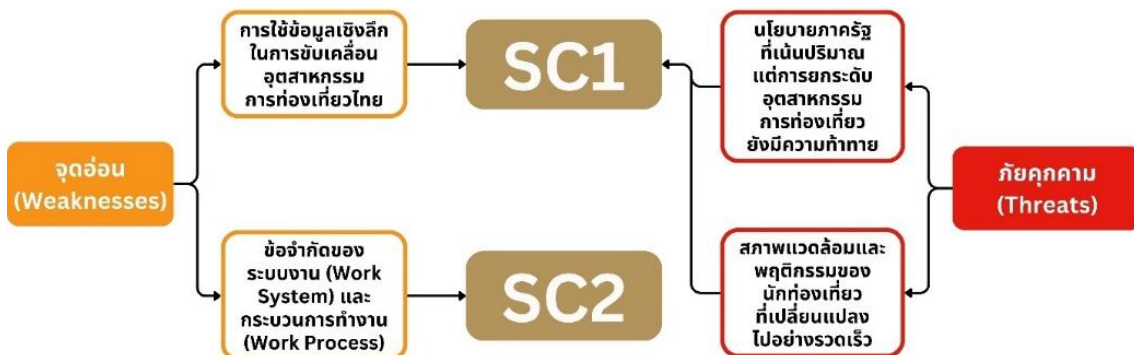
3.2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

จากการทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เดิม พบว่า ททท. มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ดังแสดงในภาพที่ 89 และหลังจากได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม) ประกอบกับผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยการจัดกลุ่มประเด็นที่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ทั้งนี้ การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่) จะเป็นการจัดกลุ่มโดยใช้จุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่) ได้ 2 ประเด็น ดังแสดงในภาพที่ 90 และภาพที่ 91

ภาพที่ 89 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม)



ภาพที่ 90 การจัดกลุ่มระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร



ภาพที่ 91 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่)



โดยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

SC1 การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขัน ในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

โดย “การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว” มีที่มาจากจุดอ่อน จำนวน 2 ประเด็น และภัยคุกคาม จำนวน 7 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 25

ตารางที่ 25 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1)	
W2	บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
W3	ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน
T1	ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับ ความนิยมอย่างรวดเร็ว
T2	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต
T3	แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
T4	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้
T5	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว
T6	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย
T7	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาดด้านการคมนาคม

SC2 ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

โดย “ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย” มีที่มาจากจุดอ่อน จำนวน 5 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)	
W1	การสร้างความสำเร็จระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนา ส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ
W4	ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร
W5	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
W6	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
W7	ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร

3.2.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)

ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ทั้ง ณ ปัจจุบัน และในอนาคต ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ VRIO Framework (Barney, 1991)⁵¹ เพื่อใช้ในการระบุและประเมินทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- **ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่จับต้องได้** คือ ทรัพยากรที่มีลักษณะทางกายภาพ สามารถมองเห็นและวัดผล จำนวน หรือค่า เป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน อาทิ ที่ดิน อาคาร เงินสดและเงินทุนสำรอง จำนวนพนักงาน หรือจำนวนสาขา
- **ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรที่จับต้องไม่ได้** คือ ทรัพยากรที่ไม่มีลักษณะทางกายภาพ ซึ่งไม่สามารถมองเห็น จับต้อง หรือวัดได้โดยตรงแต่มีความสำคัญต่อการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อาทิ ทรัพย์สินทางปัญญา สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ และเครื่องหมายการค้า นวัตกรรม วัฒนธรรมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

⁵¹ 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) โดยในแต่ละมิติจะทำหน้าที่ประเมินศักยภาพของทรัพยากรและความสามารถขององค์กรในมิติที่แตกต่างกันเพิ่ม โดยมีเกณฑ์และรายละเอียดในการประเมินดังนี้

Value (คุณค่า)

การประเมินทรัพยากรหรือความสามารถที่มีคุณค่าต่อองค์กรนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถที่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสในตลาดหรือป้องกันภัยคุกคามจากภายนอกได้ และช่วยให้
องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Rarity (ความหายาก)

การประเมินความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือ
ความสามารถที่หายากหรือสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และองค์กรคู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงหรือครอบครองทรัพยากร
หรือความสามารถได้

Imitability (การเลียนแบบได้ยาก)

การประเมินความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือ
ความสามารถต้องใช้ทรัพยากร เงินลงทุน หรือระยะเวลาในการลอกเลียนแบบสูง และมีโอกาสที่
คู่แข่งจะมีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทนความสามารถพิเศษขององค์กรได้ในระดับที่ต่ำ หรือยาก

Organization (การจัดการ)

การประเมินการจัดการขององค์กรนั้น จะต้องพิจารณาว่าองค์กรมีโครงสร้าง ระบบ กระบวนการ
หรือวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรหรือความสามารถนั้นได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดข้างต้นจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประเมินทรัพยากร (Resource) และขีดความสามารถของธุรกิจ (Competitive Advantage) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต โดยการพิจารณาจากจุดแข็งที่มีความสำคัญในระดับสูง เพื่อนำมาวิเคราะห์ผ่าน VRIO Model ประกอบด้วย ด้านคุณค่า (Value) ด้านความหายาก (Rarity) ด้านความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability) และด้านการจัดการองค์กร (Organization) โดยการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคตผ่าน VRIO Model ดังแสดงในตารางที่ 27

ตารางที่ 27 รายละเอียดหลักการการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร

องค์กร ในมิติต่าง ๆ	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

โดยเกณฑ์การพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC) ที่ปรึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแต่ละปัจจัยโดยนำค่าคะแนน IFE-Weighted Score มาคำนวณหาน้ำหนัก ดังแสดงในตารางที่ 28 และตารางที่ 29

ตารางที่ 28 เกณฑ์การพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)

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

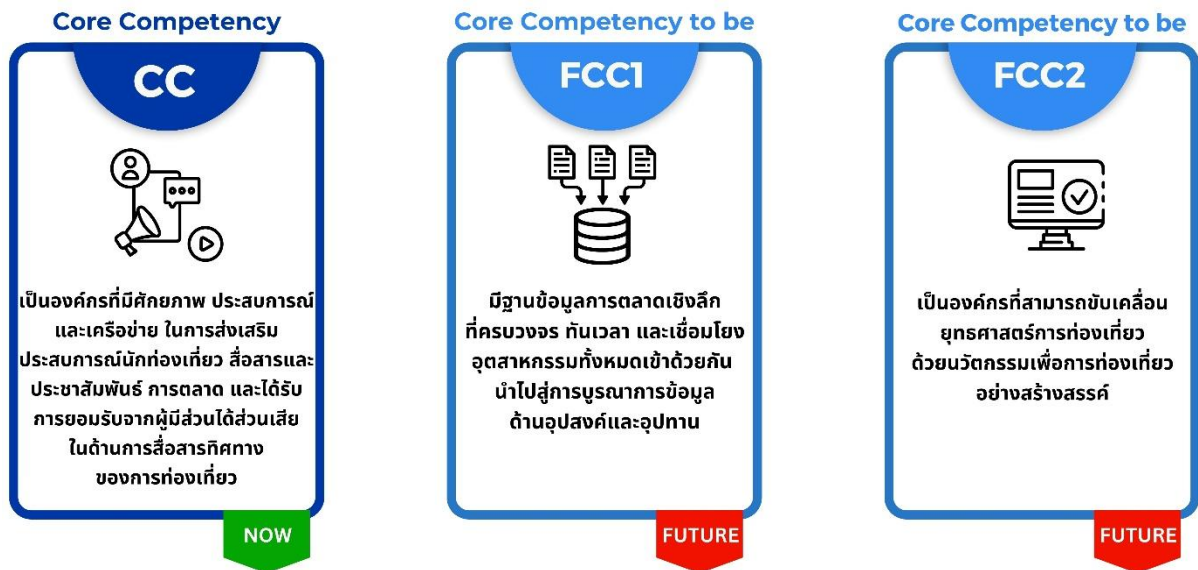
ตารางที่ 29 แนวทางการนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาประกอบการพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC)	ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)
ความสามารถพิเศษ (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการบ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ <i>สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), 2567</i>⁵²	
หลักการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) - พิจารณาจากจุดแข็ง (Strengths) ที่ - โดดเด่น แตกต่าง ยากจะลอกเลียนแบบ - เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง และสามารถสร้าง “คุณค่า” ให้กับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ปราศจากความเสี่ยง (Risk) <i>*หมายเหตุ: CC จะพิจารณาจากจุดแข็งเพียงจุดเดียว</i>	หลักการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC) - พิจารณาจากโอกาส (Opportunities) ที่องค์กรมองว่า “สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้” ต่อยอดจากจุดแข็ง (Strengths) และปิดจุดอ่อน ที่สามารถ “ขยายไปสู่อุตสาหกรรม/ตลาดอนาคต” และ “แก้ไขจุดอ่อนสำคัญให้กลายเป็นทักษะ หรือ สมรรถนะใหม่” เพื่อกลายเป็นความสามารถพิเศษในอนาคต

จากการทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม พบว่า ททท. มีความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งสิ้น 3 ประเด็น ได้แก่ CC1 เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ ประสบการณ์ และเครือข่าย ในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการสื่อสารทิศทางการท่องเที่ยว FCC1 มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกันนำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน และ FCC2 เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 92

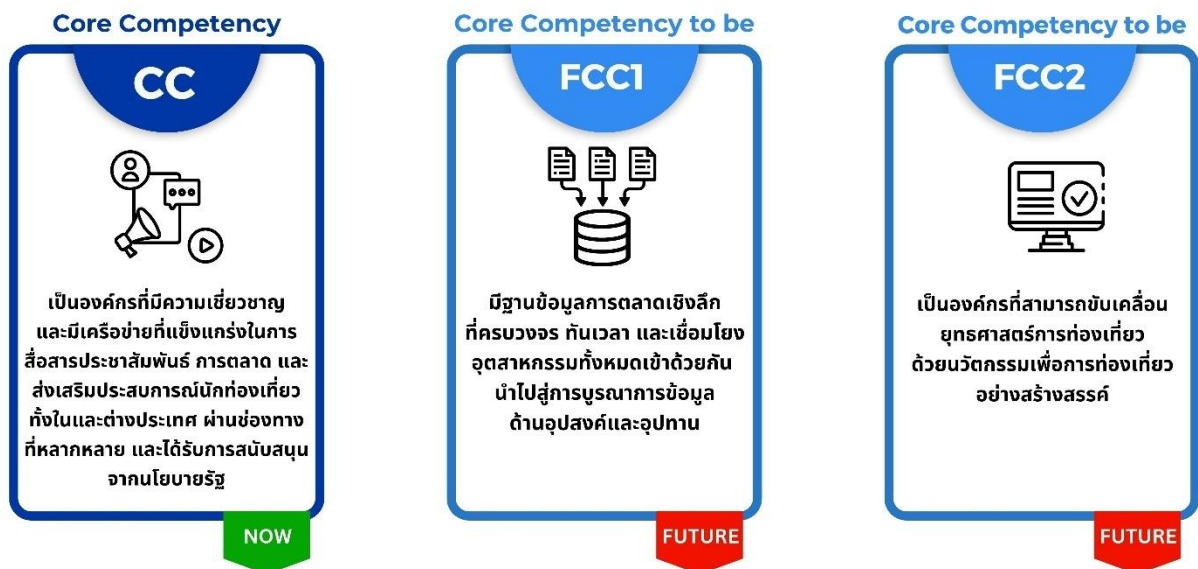
⁵² สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). (2567). หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567).

ภาพที่ 92 ความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม (Core Competency: CC) เดิม



ทั้งนี้ จากการประชุมผู้บริหารครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2568 มีมติเห็นชอบให้คง ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ไว้เช่นเดิม โดยที่ปรึกษาจะมีการปรับเพียงคำของ CC1 ให้สอดคล้องกับบริบทของ ททท. ในปัจจุบัน ซึ่งความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) จะแสดงในภาพที่ 93

ภาพที่ 93 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ใหม่



ที่ปรึกษาได้นำเอา SWOT ขององค์กรที่ผ่านกระบวนการจัดอันดับความสำคัญมาพิจารณาตามกรอบ แนวคิด VRIO เพื่อให้เกิดเป็นความสามารถพิเศษขององค์กร โดยรายละเอียดสำหรับการวิเคราะห์และกำหนด ความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม (Core Competency: CC) ได้ดังนี้



CC1 เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การตลาด และส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย และได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐ

SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
S2 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ	☒ ททท. มีศักยภาพในการสร้างภาพลักษณ์ของประเทศและกระตุ้นการท่องเที่ยว	☒ หน่วยงานภาครัฐอื่นไม่มีโครงสร้างในลักษณะเดียวกันกับ ททท.	☒ สามารถลอกเลียนแบบได้ยากเนื่องจาก ททท.มีประสบการณ์ทรัพยากร และเครือข่ายที่พร้อมสนับสนุนการท่องเที่ยว	☒ ททท. มีโครงสร้างองค์กรที่พร้อมและมีทรัพยากรสนับสนุนจากภาครัฐอยู่เสมอ	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data 1) ททท. คว้ารางวัล Best Brand Performance on social media สาขา Promotion and Support Agency เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่ทำผลงานยอดเยี่ยมบนโซเชียลมีเดียโดยใช้การสื่อสารผ่านช่องทาง Amazing Thailand ที่มีการนำเสนอข้อมูลการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้ชาวไทยและชาวต่างชาติออกเดินทางมาท่องเที่ยวไทย ที่มา: World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 2) ททท. คว้ารางวัล Best Line Ads in Public Sector เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่สร้างผลงานด้านการตลาดยอดเยี่ยมแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพด้านการตลาดการท่องเที่ยว ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์	Fact-Based Data - ททท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และมีพันธกิจในการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่น เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย	Fact-Based Data - ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	Fact-Based Data - ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	3) อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทย (Amazing Thailand) อยู่อันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ โอเชียเนีย ยุโรป และตะวันออกกลาง ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2566				
S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	☒ เครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมต่อกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวในการประชาสัมพันธ์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวไทย	☒ เครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมและเฉพาะเจาะจงในแต่ละมิติของการท่องเที่ยว อาทิ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เป็นต้น	☒ เครือข่ายพันธมิตรที่มีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันมาเป็นเวลานานกว่า 60 ปี เพื่อการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ครอบคลุมการต่อยอดเพื่อสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า	☒ โครงสร้างที่มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศ จำนวน 45 สาขา และสำนักงานต่างประเทศ จำนวน 29 สาขา ประกอบกับภาคีเครือข่ายภาครัฐที่มีภารกิจร่วมในการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนและสร้างเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนที่แข็งแกร่ง	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data - ททท. ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น Visa เกาหลี กรมการท่องเที่ยวแห่งราชอาณาจักรภูฏาน แกร็บ ประเทศไทย เกรทวอลล์ มอเตอร์ (GWM) เป็นต้น ที่มา: ททท.	Fact-Based Data - ททท. ผลักดันโครงการ Village to the World เพื่อสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และชุมชนท่องเที่ยวต้นแบบ ตามแนวคิด “ESG Partnership for Impact” ที่มา: ททท.	Fact-Based Data - ททท. จับมือร่วมกับพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยหาความร่วมมือหรือกิจกรรมมีการขยายเวลาความร่วมมือเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น สายการบิน EVA Air ลงนาม LOI ต่อสัญญาความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวเป็นระยะเวลา 4	Fact-Based Data - ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานสาขาในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาค	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
		- ททท. จับมือ สดร. ดำเนินโครงการ AMAZING DARK SKY IN THAILAND สู่ปีที่ 3 พร้อมประกาศ 18 โลเคชันประจำปี 2567 แหล่งท่องเที่ยวดูดาวแห่งใหม่ของเมืองไทย ที่มา: ททท. - ททท. จับมือ อสส. เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ พัฒนาเส้นทางท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมการตลาด - ททท. จับมือ GWM เดินหน้าส่งเสริมการใช้จ่ายยนต์พลังงานใหม่ในการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่มา: เว็บไซต์ autostation	ปี กระตุ้นตลาดหลักทั้งระยะใกล้และระยะไกลผ่านเครือข่ายเส้นทางการบินของ EVA Air และร่วมผลักดันให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมระดับโลก ที่มา: เว็บไซต์โครงการศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐเพื่อประชาชน (GCC)	ภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 6 แห่ง ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	

จากตารางข้างต้น พบว่า ททท. มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งสะท้อนได้จากจุดแข็งของ ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ (S2) และมีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S3) ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และเป็นคุณสมบัติเฉพาะของ ททท. ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้ จึงส่งผลให้ ททท. มีความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ในปัจจุบันที่เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและมีเครือข่ายที่แข็งแกร่งในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การตลาด และส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ผ่านช่องทางที่หลากหลาย และได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐ



FCC1 มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน

SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ ศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนการตลาดการท่องเที่ยว ทั้งผู้ประกอบการรายย่อย และรายใหญ่ ไปจนถึงการวางแผนการตลาดของทั้งอุตสาหกรรม	☒ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้านการสื่อสาร และการตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศที่สั่งสมมานานกว่า 60 ปี	☒ ความสามารถทางการตลาดท่องเที่ยว ผ่านการจัดกิจกรรมด้านการตลาด อาทิ Trade Show, Road Show, Fam Trip เป็นต้น ให้เกิดการ Matching ระหว่างผู้ประกอบการไทยและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายและผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว	☒ โครงสร้างและกลไกในการขับเคลื่อน การประชาสัมพันธ์ การตลาด การสื่อสาร และเครือข่ายที่พร้อมต่อการยกระดับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data - ททท. มีศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว TATIC ซึ่งเป็นศูนย์รวมในการนำเสนอข้อมูลเพื่อสนับสนุนธุรกิจด้านการท่องเที่ยว และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ และให้คำแนะนำเพื่อเป็นประโยชน์แก่สมาชิก อีกทั้งยังเผยแพร่ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เช่น ข้อมูลผู้โดยสาร สถานการณ์ท่องเที่ยวภายในประเทศ และระหว่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่มา: ททท.	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, 2023 และในปี 2024 ได้รับรางวัล “Outstand Achievement Award for Best Travel Marketing Effort” ที่มา : TTG Travel Awards 2023 / Best Travel Marketing Effort - ททท. รับรางวัล Best Brand Performance on Social Media สาขา Promotion and Support Agency เป็นรางวัลที่มอบให้แก่	Fact-Based Data - ททท. ปลุกกระแสท่องเที่ยวไทยในปี Amazing Thailand Grand Tourism and Sports Year 2025 อย่างต่อเนื่อง กับโครงการ Be My Guest ได้นำกลยุทธ์ Celebrity Marketing มาใช้ในการกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยว โดยเชิญบุคคลที่มีอิทธิพลจาก 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ อินฟลูเอนเซอร์จากนานาชาติ และบุคคลที่คร่ำหวอดในวงการ Soft Power ที่มา: ททท. - การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เปิดงานส่งเสริมการขายด้านการท่องเที่ยวครั้งยิ่งใหญ่ Thailand	Fact-Based Data - ททท. มีการจัดตั้งฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีฝ่ายบริการการตลาด ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายกำกับ ควบคุมดูแลการผลิตวัสดุ อุปกรณ์และสื่ออุปกรณ์ทุกประเภท เพื่อส่งเสริมการขายการท่องเที่ยวขององค์กร และอำนวยความสะดวกด้านข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 256	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
		องค์กรที่ทำผลงานยอดเยี่ยมบนโซเชียลมีเดีย โดยใช้การสื่อสารผ่านช่องทาง Amazing Thailand ที่มี การนำเสนอข้อมูลการท่องเที่ยวไทยอย่างสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้ชาวไทยและชาวต่างชาติออกเดินทางมาท่องเที่ยวไทย ที่มา: World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 - ททท. คว้ารางวัล Best Line Ads in Public Sector เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่สร้างผลงานด้านการตลาดยอดเยี่ยมแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพด้านการตลาดการท่องเที่ยว ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์	Travel Mart Plus (TTM+) 2025 จัดขึ้นในวันที่ 4 – 6 มิ.ย. 2568 ณ อุทยานหลวงราชพฤกษ์ จ. เชียงใหม่ นำผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทย 450 ราย เสนอสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวกว่า 406 ราย จาก 53 ประเทศทั่วโลก คาดสร้างจํานวนนัดหมายเจรจาธุรกิจกว่า 13,000 นัดหมาย รายได้หมุนเวียนกว่า 4,296 ล้านบาท ที่มา: ททท. - ททท. จัดเทศกาลเที่ยวเมืองไทย ครั้งที่ 43 ประจำปี 2568 (THAILAND TOURISM FESTIVAL : TTF 2025) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยสร้างการรับรู้ความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่ทุกภูมิภาคในประเทศไทย นำเสนอข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว การแสดงศิลปวัฒนธรรม สินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน อาหารเด่นดังของแต่ละจังหวัด ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มพันธมิตรประกอบด้วย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/ผู้ประกอบการ		



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
			บริษัทในเครือ มีคะแนนความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท. อยู่ที่ย้อยละ 90 และคะแนนภาพลักษณ์อยู่ที่ย้อยละ 88 ที่มา: รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาพลักษณ์ขององค์กร ปี 2567		
S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	☒ เครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมต่อกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวในการประชาสัมพันธ์ เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวไทย	☒ เครือข่ายพันธมิตรที่ครอบคลุมและเฉพาะเจาะจงในแต่ละมิติของการท่องเที่ยว อาทิ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เป็นต้น	☒ เครือข่ายพันธมิตรมีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันมาเป็นเวลานานกว่า 60 ปี เพื่อการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ครอบคลุมการต่อยอด เพื่อสร้างรายได้ให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า	☒ โครงสร้างที่มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศจำนวน 45 สาขา และสำนักงานต่างประเทศ จำนวน 29 สาขา ประกอบกับภาคีเครือข่ายภาครัฐที่มีการมาร่วมในการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนและสร้างเครือข่ายพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชนที่แข็งแกร่ง	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data - ททท. ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ เช่น Visa เกาหลี กรมการท่องเที่ยวแห่งราชอาณาจักรกัวมา แกร็บ ประเทศไทย เกรทวอลล์ มอเตอร์ (GWM) เป็นต้น ที่มา: ททท.	Fact-Based Data - ททท. ผลักดันโครงการ Village to the World เพื่อสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ระหว่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และชุมชนท่องเที่ยวต้นแบบ ตามแนวคิด “ESG Partnership for Impact” ที่มา: ททท.	Fact-Based Data - ททท. จับมือร่วมกับพันธมิตรทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยหาความร่วมมือหรือกิจกรรมมีการขยายเวลาความร่วมมือเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น สายการบิน EVA Air ลงนาม LOI ต่อสัญญาความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวเป็นระยะเวลา 4 ปี กระตุ้นตลาดหลักทั้งระยะใกล้และ	Fact-Based Data - ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
		- ททท. จับมือ สดร. ดำเนินโครงการ AMAZING DARK SKY IN THAILAND สู่ปีที่ 3 พร้อมประกาศ 18 โลเคชัน ประจำปี 2567 แหล่งท่องเที่ยวดูดาวแห่งใหม่ของเมืองไทย ที่มา: ททท. - ททท. จับมือ อสส. เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ พัฒนาเส้นทาง การท่องเที่ยว ประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการตลาด - ททท. จับมือ GWM เดินหน้าส่งเสริมการใช้จ่ายยานยนต์พลังงานใหม่ในการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ที่มา: เว็บไซต์ autostation	ระยะไกลผ่านเครือข่ายเส้นทางการบินของ EVA Air และร่วมผลักดันให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมระดับโลก ที่มา: เว็บไซต์โครงการศูนย์บริการข้อมูลภาครัฐเพื่อประชาชน (GCC)	ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียง 6 แห่ง ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	
S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)	☒ การเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม การท่องเที่ยว ร่วมกับการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายให้กับผู้ประกอบการ พร้อมกับอำนวยความสะดวก สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว	☒ การมีส่วนร่วมจากพันธมิตรและผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม การท่องเที่ยว ร่วมกับการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว	☒ การเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม การท่องเที่ยวที่มีความร่วมมือจากพันธมิตรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวที่มีความสัมพันธ์ยาวนานและลอกเลียนแบบได้ยาก	☒ โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศที่มีความพร้อมในการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรม การท่องเที่ยว	มีความสามารถในการแข่งขัน อย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data ททท. มีโครงการยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรม	Fact-Based Data - ททท. มีเครือข่ายพันธมิตร	Fact-Based Data - ททท. และบริษัท ไทย ดิจิทัลแพลตฟอร์ม วิสาหกิจเพื่อสังคม	Fact-Based Data - ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ใน	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	ท่องเที่ยว (Shape Supply) โดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตรผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ อาทิ โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการท่องเที่ยว (Local Co-Creation) ที่มา: ททท.	ที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยองค์ความรู้ วิจัย และนวัตกรรมอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น การจับมือกับวิซ่าเพื่อยกระดับการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมทางการเงิน และการจับมือกับ สปร. ลงนาม MOU ผลักดันการท่องเที่ยวเชิงความรู้มุ่งพัฒนาผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้พร้อมมุ่งสู่ระบบนิเวศการท่องเที่ยวใหม่ที่มีคุณค่า สมดุล และยั่งยืน เป็นต้น ที่มา เว็บไซต์ nationtv และ mcof	จำกัด ลงนาม MOU ร่วมกันผลักดันแอปพลิเคชัน TAGTHai (ทักทาย) ให้เป็น Thailand's Official Tourism Platform ด้านการท่องเที่ยวที่น่าเชื่อถือและครบวงจรที่สุดในประเทศไทย ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ - ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรภาคเอกชน Start up จำนวนมาก เช่น Local Alike, Que Q และ Socialgiver เป็นต้น ในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้กิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ ที่มา: ททท.	การส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานฯ ในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออก 6 แห่ง ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	
S6 ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล	☒ การจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่ได้มาตรฐานสากลช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับพันธมิตรและนักท่องเที่ยว ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน	☒ การจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร	☒ เทคโนโลยีการจัดการความปลอดภัยหน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งขันสามารถพัฒนาได้ หากมีงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอ	☒ ททท. มีโครงสร้างองค์กรที่รองรับการบริหารจัดการความปลอดภัยข้อมูลตามมาตรฐานสากล ซึ่งสามารถยกระดับและพัฒนาให้เชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีความสามารถในการแข่งขันได้ แต่ไม่ยั่งยืน
	Fact-Based Data - ททท. ประกาศนโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ	Fact-Based Data - ททท. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 27001:2022 จาก BSI ซึ่งเป็น	Fact-Based Data - สสปน. ใช้ระบบ Secure Socket Layer (SSL) ซึ่งเป็นมาตรฐานการ	Fact-Based Data - นโยบายการกำกับดูแลและการบริหารจัดการข้อมูลของ ททท.	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	ข้อมูลของ ททท. เมื่อวันที่ 17 ธ.ค. 2567 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการข้อมูลของ ททท. ให้เป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาลข้อมูลภาครัฐและ พ.ร.บ. การบริหารงาน และการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่มา: ททท. - ททท. ได้ประกาศนโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของ ททท. ตามมาตรฐาน ISO 27001 เมื่อวันที่ 29 ก.พ. 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของ ททท. มีความปลอดภัย โดยยึดหลัก 3 ประการ คือ ความลับ ความสมบูรณ์ และความพร้อมใช้งาน ที่มา: แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. พ.ศ. 2566-2570	มาตรฐานสากลเพียงมาตรฐานเดียวที่สามารถตรวจประเมินได้สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลได้ ที่มา: ททท.	รักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่ได้รับส่งผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อป้องกันผู้ที่แอบดักจับข้อมูลขณะที่มีการส่งผ่านเครือข่าย Internet และใช้ Firewall และเทคโนโลยีนี้ยังใช้สำหรับการยืนยันความอยู่จริงของเว็บไซต์ ที่มา: นโยบายความเป็นส่วนตัว และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลของ สสพ. - อพท. ใช้ระบบ Secure Socket Layer (SSL) Protocol เพื่อรักษาความลับและความปลอดภัยสำหรับข้อมูลส่วนบุคคล	กำหนดให้มีคณะกรรมการกำกับ ดูแลข้อมูลและขับเคลื่อนสถาปัตยกรรมองค์กร เพื่อกำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารจัดการข้อมูลของ ททท. ที่มา: ททท. - นโยบายการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของ ททท. กำหนดให้มีคณะกรรมการ บริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ และคณะทำงานความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ เพื่อบริหารจัดการด้านความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศ ที่มา: แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. พ.ศ. 2566-2570	
57 ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	☑ ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ช่วยเสริมประสิทธิภาพในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างครอบคลุมและตรงจุด	✗ หน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถพัฒนาได้เช่นกัน	✗ หน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถลอกเลียนได้	☑ ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเอื้อต่อการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวที่มีความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจด้านการสื่อสาร	มีความสามารถในการแข่งขัน ชั่วคราว



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
				ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวได้ทันที	
	Fact-Based Data - ททท. มีเว็บไซต์ 52 เว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการประกาศและให้ข้อมูลข่าวสารแก่นักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. และ Application Amazing Thailand แอปพลิเคชันท่องเที่ยวไทย ให้ข้อมูลอำนวยความสะดวกให้แก่ท่องเที่ยว อาทิ คู่มือแนะนำการท่องเที่ยว กิจกรรม เทศกาล ช้อปปิง อาหารไทย และอื่น ๆ เกี่ยวกับประเทศไทย รวมถึงสื่อดิจิทัลอื่นๆ ได้แก่ Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Wechat, Weibo, Tiktok และอื่น ๆ ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) - ททท. มีช่องทางการสื่อสารในตลาดเอเชียที่ครอบคลุม อาทิ พื้นที่ตลาดจีน Website / WeChat / Weibo / Xiao Hong Shu และพื้นที่ตลาดเกาหลี ได้แก่ website / Facebook / IG/YouTube รวมไปถึง มีช่องทาง	Fact-Based Data - อพท. มีเว็บไซต์รายพื้นที่ จำนวน 9 เว็บไซต์ สื่อโซเชียล-มีเดีย ได้แก่ Facebook, Instagram และ Youtube รวมถึงนิตยสาร อพท. Travel เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวในพื้นที่พิเศษของ อพท. ที่มา: อพท. - สสปน. มีเว็บไซต์หน่วยงาน สื่อโซเชียลมีเดีย ได้แก่ Facebook, Instagram และYoutube เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดประชุมละกิจกรรมในประเทศ ที่มา: สสปน.	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - ททท. มีเว็บไซต์ 52 เว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการประกาศและให้ข้อมูลข่าวสารแก่นักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. และ Application Amazing Thailand แอปพลิเคชันท่องเที่ยวไทย ให้ข้อมูลอำนวยความสะดวกให้แก่ท่องเที่ยว อาทิ คู่มือแนะนำการท่องเที่ยว กิจกรรม เทศกาล ช้อปปิง อาหารไทย และอื่น ๆ เกี่ยวกับประเทศไทย รวมถึงสื่อดิจิทัลอื่นๆ ได้แก่ Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Wechat, Weibo, Tiktok และอื่น ๆ ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) - ททท. มีช่องทางการสื่อสารในตลาดเอเชียที่ครอบคลุม อาทิ พื้นที่ตลาดจีน Website / WeChat / Weibo / Xiao Hong Shu และพื้นที่ตลาดเกาหลี ได้แก่ website / Facebook / IG/Yotube รวมไปถึง มีช่องทาง	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	Kakao ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันแชท สัญชาติเกาหลีใต้ ที่ได้รับความนิยม ที่มา: ททท.			Kakao ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันแชท สัญชาติเกาหลีใต้ ที่ได้รับความนิยม ที่มา: ททท.	
W2 บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	✗ บุคลากรยังขาดทักษะที่สำคัญในการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังไม่เต็มศักยภาพ	✗ ทักษะด้านการวิเคราะห์เชิงลึก และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ยังถือเป็นทักษะเฉพาะทางที่ขาดแคลนในองค์กรภาครัฐหลายแห่ง รวมถึง ททท.	✗ ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล ที่นำไปใช้เชิงกลยุทธ์ได้นั้น ต้องอาศัยประสบการณ์ ความเข้าใจในบริบทของอุตสาหกรรม และการพัฒนาต่อเนื่องจึงลอกเลียนแบบได้ยาก	✗ โครงสร้างการฝึกอบรม ระบบการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญ และวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล ยังพัฒนาได้ไม่เต็มที่ ทำให้ยังไม่สามารถใช้ทรัพยากรบุคลากรด้านข้อมูลได้อย่างเต็มศักยภาพ	ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน
	Fact-Based Data - บุคลากร ททท. มีทักษะด้าน Data Analytic อยู่ในระดับกำลังพัฒนา ที่มา: รายงานผลการประเมินทักษะดิจิทัล โครงการประเมินระดับความพร้อมดิจิทัลของ ททท. ปี 2567 - มีส่วนได้ส่วนเสีย มองว่า ททท. ยังขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการข้อมูล ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567)	Fact-Based Data - บุคลากร ททท. มีคะแนนพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรด้าน “คิดเชิงกลยุทธ์” อยู่ที่ 77.34 เป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดและลดลงต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี ที่มา: ผลการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรปี 2565 - ผลจากการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร พบว่าททท. ขาดนักวิเคราะห์ข้อมูลวิทยาศาสตร์ข้อมูล และวิศวกรข้อมูลที่ช่วยในการใช้ประโยชน์ข้อมูล ในเชิงวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ ที่มา: รายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - บุคลากร ททท. มีคะแนนพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรด้าน “คิดเชิงกลยุทธ์” อยู่ที่ 77.34 เป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดและลดลงต่อเนื่องเป็นเวลา 2 ปี ที่มา: ผลการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรปี 2565	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
W3 ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน	× การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทานด้านการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และสามารถเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน ยังเป็นเรื่องที่ท้าทายสำหรับ ททท.	× การขาดการบูรณาการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ข้อมูลอย่างเต็มที่ และเสียโอกาสในการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจ และพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ	× เป็นอุปสรรคที่สามารถแก้ไขได้	× จำเป็นต้องพัฒนาระบบการเชื่อมโยงข้อมูลที่ดีขึ้น	ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน
	Fact-Based Data - ผลจากการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร พบว่า ททท. มีการกำหนดมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล แต่ขาดการนำไปใช้ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภายนอกต้องประสานงานขอข้อมูลเป็นรอบ ๆ ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลดิบที่ขาดคุณภาพ เชื่อถือไม่ได้ และ ข้อมูลไม่อัปเดต หรือ ข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน เป็นต้น ที่มา: รายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	Fact-Based Data - การพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ ททท. ในตัวชี้วัดที่ 2 กระบวนการพัฒนาด้วยข้อมูล (Data-driven Practices) พบว่า เป็นตัวชี้วัดที่มีคะแนนต่ำสุด 48.13% Maturity ที่ระดับต่ำ สะท้อนให้เห็นว่า ททท. ยังต้องพัฒนาชุดข้อมูลสำหรับการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลต่อไป ที่มา: รายงานผลการสำรวจระดับความพร้อมรัฐบาลดิจิทัลหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย ประจำปี 2567 - ผลจากการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร พบว่า ททท. มีการกำหนดมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล แต่ขาดการนำไปใช้ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภายนอกต้องประสานงานขอข้อมูล	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - ผลจากการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร พบว่า ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลส่วนใหญ่ยังไม่เชื่อมโยงกัน อีกทั้งยังไม่มีการจัดทำข้อมูลให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ที่มา: รายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับสมบูรณ์ (Final Report)	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
		เป็นรอบ ๆ ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูล ดิบที่ขาดคุณภาพ เชื่อถือไม่ได้ และ ข้อมูลไม่อัปเดต หรือข้อมูลมีความ คลาดเคลื่อน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพบว่าบางระบบงาน ของ ททท. มีการออกแบบและพัฒนาที่ ขาดความเป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User- Unfriendly) มีการใช้งานที่ซับซ้อน และยากต่อการเรียนรู้ ที่มา: รายงานสถาปัตยกรรมองค์กร ของ ททท. ฉบับสมบูรณ์ (Final Report)			
O3 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยว ที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว	☒ ประเทศไทยมีศักยภาพด้านแหล่ง ท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งเชิง ธรรมชาติ วัฒนธรรม และอนุรักษ์ ซึ่งเอื้อต่อการขยายฐานตลาด นักท่องเที่ยวในมิติต่าง ๆ ทั้งกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การเดินทาง	☒ ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะของ ททท.	☒ หน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งใน อุตสาหกรรมสามารถนำศักยภาพ เหล่านี้ไปใช้ได้	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้เพื่อ ยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม	มีความสามารถ ในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ระบบดูแลสุขภาพของไทยติด อันดับ 5 ของโลก และมีค่าใช้จ่าย ทางการแพทย์ต่อประชากรต่ำที่สุด ใน 10 ประเทศ โดยประเทศไทย ได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มี การดูแลด้านสุขภาพ และความ	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	พร้อมในการรับมือการแพร่ระบาดรวมทั้งระบบสาธารณสุขและการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล ที่มา: รายงานของ Global Health Security (GHS) Index 2021 วิเคราะห์โดย TDRI				
O5 ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ	☒ ความนิยมของประเทศไทยในฐานะจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติสร้างมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่เฉพาะเจาะจงของ ททท.	☒ ประเทศอื่นก็มีจุดหมายปลายทางที่เป็นที่นิยมเช่นกัน	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - Travel + Leisure นิตยสารท่องเที่ยวจัดอันดับให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งใน 50 แหล่งท่องเที่ยว ที่ควรเป็นจุดหมายท่องเที่ยวแห่งปี 2025 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ - National Geographic ประกาศให้ “กรุงเทพมหานคร” ติดอันดับสถานที่ท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก 25 แห่งสำหรับปี 2025 ที่มา: TNN Thailand - เว็บไซต์ American Express Travel จัดอันดับให้ เกาะสมุย เป็นหนึ่งใน 10 จุดหมายปลายทางยอดนิยมของ	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เหมาะสมสำหรับการเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุด (Solo Traveler) ในอันดับ 3 ที่มา: กรุงเทพฯธุรกิจ - ประเทศที่ได้รับการจองมากที่สุดจาก Agoda ได้แก่ ญี่ปุ่น (อันดับ 1) เกาหลีใต้ (อันดับ 3) เวียดนาม (อันดับ 4) และมาเลเซีย (อันดับ 5) ที่มา: Brand Inside	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	นักท่องเที่ยวเจน Millennials และ Gen Z ประจำปี 2025 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์				
O6 ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้	☒ ความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เป็นอีกหนึ่งنگlobalสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะของ ททท.	☒ ประเทศอื่นหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถพัฒนาได้	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้ เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในอีกมิติหนึ่ง โดยการนำนวัตกรรมการท่องเที่ยวมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ประเทศไทยครองอันดับ 15 ของโลก และอันดับ 4 ในเอเชีย เป็นจุดหมายยอดนิยมสำหรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ในปี 2023 สร้างรายได้ 123 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 119.5% จากปี 2022 ที่มา: Global wellness institute - ประเทศไทยมีสถานพยาบาลที่ได้รับมาตรฐาน JCI มากเป็นอันดับ 4 ของโลก ที่มา: JCI - ไทยอยู่ในอันดับ 18 ของโลก และอันดับที่ 7 ของเอเชีย ด้านการสร้างรายได้จากธุรกิจสปา โดยมีรายได้อยู่ที่ 12.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2023 ที่มา: Global wellness institute	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) ของญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก ที่มา: Global wellness institute - อินโดนีเซีย มีสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจาก JCI ว่ามีคุณภาพและปลอดภัยจำนวนเพียง 26 แห่ง ที่มา: JCI - ญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก ในการสร้างรายได้จากธุรกิจสปา อินโดนีเซีย อันดับ 16 และเกาหลีใต้ อันดับ 17 ที่มา: Global wellness institute	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
O7 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะใน ด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	☒ ความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะความเพียงพอของที่พัก โรงแรม บริษัทเช่ารถ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวอื่น ๆ อาทิ บริการด้านการเงิน อินเทอร์เน็ต แหล่งช้อปปิ้ง สถานบันเทิง เป็นต้น	☒ ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะของ ททท.	☒ ประเทศอื่น หน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถพัฒนาได้	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมที่ดี จากรายงาน TTDI 2024 ด้าน ICT Readiness ซึ่งครอบคลุมประเด็นการเข้าถึงโลกออนไลน์ สัญญาณโทรศัพท์ และ Online Payments ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่ในอันดับ 43 ของโลก ที่มา: UNWTO	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้าน Infrastructure ปี 2024 ของ IMD World Competitiveness Ranking จัดอันดับให้ฝรั่งเศสได้อันดับที่ 17 และญี่ปุ่นได้อันดับที่ 23 ที่มา: IMD World Competitiveness Ranking	Fact-Based Data N/A	
O8 รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	☒ แนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการยกระดับและเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่เฉพาะเจาะจงของ ททท.	☒ ประเทศอื่นก็มีนโยบายและแผนในการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเช่นกัน	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้ในการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อบูรณาการข้อมูล	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง และพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น	Fact-Based Data - การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยวมีหน่วยงานที่ร่วมขับเคลื่อนเป้าหมาย	Fact-Based Data - สิงคโปร์ มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและให้ความสำคัญกับความยั่งยืน มีกลยุทธ์ในการขยายและการกระจายกลุ่มเป้าหมายของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อลด	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี - BCG Model: ปรับแนวคิดไปสู่การทำน้อยได้มาก สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ ที่มา: BCG Model - Happy Model ส่งเสริมให้ทำการตลาดการท่องเที่ยวที่มีอัตลักษณ์ มีเรื่องราว Story Telling และยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและรักษามาตรฐานที่ดี ที่มา: Happy Model	ได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงคมนาคม และสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) ที่มา: สศช.	การพึ่งพาดตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป หรือการกระจายตลาด (diversify market portfolio) เพื่อสร้างสมดุลและความยั่งยืนในอุตสาหกรรม โดยเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงไลฟ์สไตล์ที่สามารถดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังมีแผนระยะยาว 15 ปี มุ่งเน้นการดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะที่มีการจับจ่ายสูง คือกลุ่ม MICE ที่มา: The straitstimes - ญี่ปุ่น มีมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบคลัสเตอร์ (Cluster Tourism) โดยรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณต่อการท่องเที่ยวในพื้นที่เกษตรกรรม และหมู่บ้านการประมง อนุญาตให้โรงแรมและที่พักที่ได้รับการรับรองทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายทัวร์ได้ เป็นกรณีพิเศษ ให้ภาคเอกชนสามารถให้บริการการเดินทางได้โดยไม่ต้องมีใบอนุญาตเต็มรูปแบบ, อนุญาตและส่งเสริมให้ท้องถิ่นทำตัวร่วมขนส่งสาธารณะแบบเหมาจ่าย และพัฒนาแหล่งชุมชน พิพิธภัณฑ์ ศูนย์ข้อมูลท่องเที่ยวประจำคลัสเตอร์ให้รองรับปริมาณคนมาท่องเที่ยวอย่างเพียงพอ ที่มา: Brand Inside		



จากตารางข้างต้น พบว่า ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (S1) และมีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S3) อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว (Shape Supply) (S5) ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และเป็นคุณสมบัติเฉพาะของ ททท. ผสมกับ ททท. มีการจัดการและพัฒนาความปลอดภัยของข้อมูลให้อยู่ในมาตรฐานสากลอยู่เสมอ (S6) และมีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย ซึ่งสามารถทำให้เพิ่มความเชื่อมั่นกับผู้ประกอบการ และนักท่องเที่ยว และประเทศไทยถือเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (O3 และ O5) โดยมีศักยภาพโดดเด่นด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Medical and Wellness Tourism) รวมถึงสินค้าและบริการที่สามารถต่อยอดและพัฒนาเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม Health & Wellness ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (O6) อีกทั้งยังมีความพร้อมด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นที่พัก โรงแรม บริษัทเช่ารถ และ ATMs (O7) ซึ่งมีความเพียงพอ โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก นอกจากนี้รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้กำหนดให้สนับสนุนนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (O8) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะไม่สามารถดำเนินการได้เลย ถ้าหาก ททท. ยังไม่ได้มีการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล (W2) และมีการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน (W3) จึงส่งผลให้ ททท. มีความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ในอนาคตของ ททท. ที่เป็นองค์กรที่มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว



FCC2 เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์

SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาด การท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสาร และถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ ศักยภาพในการเพิ่มมูลค่าให้กับ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล การตลาดเชิงลึกที่สามารถนำมาใช้ ประโยชน์ในการวางแผนการตลาด การท่องเที่ยว ทั้งผู้ประกอบการ รายย่อย ผู้ประกอบการรายใหญ่ ไป จนถึงการวางแผนการตลาดของทั้ง อุตสาหกรรม	☒ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ด้าน การสื่อสาร และการตลาดใน อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งในและ ต่างประเทศที่สั่งสมมานานกว่า 60 ปี	☒ ความสามารถทางการตลาด ท่องเที่ยว ผ่านการจัดกิจกรรมด้าน การตลาด อาทิ Trade Show, Road Show, Fam Trip เป็นต้น ให้ เกิดการ Matching ระหว่าง ผู้ประกอบการไทยและต่างประเทศ เพื่อสร้างเครือข่ายและผลิตภัณฑ์การ ท่องเที่ยว	☒ โครงสร้างและกลไกในการขับเคลื่อน การประชาสัมพันธ์ การตลาด การ สื่อสาร และเครือข่ายที่พร้อมต่อการ ยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	มีความสามารถ ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data - ททท. มีศูนย์วิจัยด้านตลาดการ ท่องเที่ยว TATIC ซึ่งเป็นศูนย์รวมใน การนำเสนอข้อมูลเพื่อสนับสนุน ธุรกิจด้านการท่องเที่ยว และ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมทั้งให้ ข้อเสนอแนะและให้คำแนะนำเพื่อ เป็นประโยชน์แก่สมาชิก อีกทั้งยัง เผยแพร่ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการ ศึกษาวิจัย เช่น ข้อมูลผู้โดยสาร สถานการณ์ท่องเที่ยวภายในประเทศ และระหว่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นำข้อมูลไปใช้ ประโยชน์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่มา: ททท.	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, 2023 และในปี 2024 ได้รับรางวัล “Outstand Achievement Award for Best Travel Marketing Effort” ที่มา : TTG Travel Awards 2023 / Best Travel Marketing Effort - ททท. รับรางวัล Best Brand Performance on Social Media สาขา Promotion and Support Agency เป็นรางวัลที่มอบให้แก่	Fact-Based Data - ททท. ปลุกกระแสท่องเที่ยวไทยในปี Amazing Thailand Grand Tourism and Sports Year 2025 อย่างต่อเนื่อง กับโครงการ Be My Guest ได้นำ กลยุทธ์ Celebrity Marketing มาใช้ใน การกระตุ้นการเดินทางท่องเที่ยวโดย เชิญบุคคลที่มีอิทธิพลจาก 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ อินฟลูเอนเซอร์จากนานาประเทศ และบุคคลที่คร่ำหวอดในวงการ Soft Power ที่มา: ททท. - การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เปิดงานส่งเสริมการขายด้าน การท่องเที่ยวครั้งยิ่งใหญ่ Thailand Travel Mart Plus (TTM+) 2025 จัด	Fact-Based Data - ททท. มีการจัดตั้งฝ่ายโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และมีฝ่ายบริการ การตลาด ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนด นโยบาย กำกับ ควบคุมดูแลการผลิต วัสดุอุปกรณ์และสื่ออุปกรณ์ทุกประเภท เพื่อส่งเสริมการขายการท่องเที่ยว ขององค์กร และอำนวยความสะดวก ด้านข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวทั้งชาว ไทยและต่างประเทศ ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
		องค์กรที่ทำผลงานยอดเยี่ยมบนโซเชียลมีเดีย โดยใช้การสื่อสารผ่านช่องทาง Amazing Thailand ที่มี การนำเสนอข้อมูลการท่องเที่ยวไทยอย่างสร้างสรรค์เพื่อกระตุ้นให้ชาวไทยและชาวต่างชาติออกเดินทางมาท่องเที่ยวไทย ที่มา: World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 - ททท. ครีอาร์วัล Best Line Ads in Public Sector เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่สร้างผลงานด้านการตลาดยอดเยี่ยมแสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพด้านการตลาดการท่องเที่ยว ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์	ขึ้นในวันที่ 4 – 6 มิ.ย. 2568 ณ อุทยานหลวงราชพฤกษ์ จ.เชียงใหม่ นำผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทย 450 รายเสนอสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวกับผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวกว่า 406 ราย จาก 53 ประเทศทั่วโลก คาดสร้างจำนวนนัดหมายเจรจาธุรกิจกว่า 13,000 นัดหมาย รายได้หมุนเวียนกว่า 4,296 ล้านบาท ที่มา: ททท. - ททท. จัดเทศกาลเที่ยวเมืองไทย ครั้งที่ 43 ประจำปี 2568 (THAILAND TOURISM FESTIVAL : TTF 2025) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการเดินทางท่องเที่ยวภายใน ประเทศ โดยสร้างการรับรู้ความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่ทุกภูมิภาคในประเทศไทย นำเสนอข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว การแสดง ศิลปะวัฒนธรรม สินค้าหัตถกรรมพื้นบ้าน อาหารเด่นดังของแต่ละจังหวัด ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มพันธมิตรประกอบด้วย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/ผู้ประกอบการ บริษัทในเครือ มีคะแนนความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท. อยู่ที่ร้อยละ 90 และคะแนนภาพลักษณ์อยู่ที่ร้อยละ 88		



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
			ที่มา: รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาพลักษณ์ขององค์กร ปี 2567		
S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	☑ ความเชื่อมั่นในฐานะหน่วยงานส่งเสริม ยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวผ่านกลไกการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการตลาด สร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยให้เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง	☑ องค์กรระดับประเทศที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และการตลาด สร้างภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย	☑ การยอมรับและความเชื่อมั่นผ่านภาพลักษณ์ที่เป็นหน่วยงานภาครัฐมีความเชี่ยวชาญด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และการตลาดการท่องเที่ยวในระดับสากล	☑ โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ การตลาด การวิจัยด้านการท่องเที่ยว และระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยว (TATIC) เป็นปัจจัยสำคัญในส่งเสริมภาพลักษณ์การเป็นองค์กรขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
	Fact-Based Data - ผลการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มของ ททท. มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 79.87-อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ที่มา: รายงานสรุปผลการประเมินความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภาพลักษณ์ขององค์กร ปี 2567 - ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2567 จากกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6 กลุ่ม (ยกเว้นกลุ่มคู่แข่ง) ยอมรับว่ามีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท.	Fact-Based Data - ททท. ได้รับรางวัล The Best National Tourism Organization (NTO) รางวัล Best Brand Performance on Social Media สาขา Promotion and Support Agency และรางวัล Best Line Ads in Public Sector เป็นต้น ที่มา: TTG Travel Awards 2023, World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 และผู้จัดการออนไลน์	Fact-Based Data - ททท. ได้รับรางวัล The Best National Tourism Organization (NTO) รางวัล Best Brand Performance on Social Media สาขา Promotion and Support Agency และรางวัล Best Line Ads in Public Sector เป็นต้น ที่มา: TTG Travel Awards 2023, World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 และผู้จัดการออนไลน์	Fact-Based Data - ททท. มีการจัดตั้งฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และมีฝ่ายบริการการตลาด ซึ่งมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับควบคุมดูแลการผลิตวัสดุอุปกรณ์ และสื่ออุปกรณ์ทุกประเภทเพื่อส่งเสริมการขายการท่องเที่ยวขององค์กร และอำนวยความสะดวกด้านข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศ นอกจากนี้ ททท. ยังมีฝ่ายวิจัยและพัฒนาด้านการ	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	เฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.13 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) คิดเป็นอัตราร้อยละ 82.55 อยู่ในเกณฑ์ดี ที่มา: รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2567			ท่องเที่ยว เป็นศูนย์กลางความรู้ด้านตลาดการท่องเที่ยวไทย ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567 - ททท. มีศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว TATIC ซึ่งเป็นศูนย์รวมในการนำเสนอข้อมูลเพื่อสนับสนุนธุรกิจด้านการท่องเที่ยว และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและให้คำแนะนำเพื่อเป็นประโยชน์แก่สมาชิก อีกทั้งยังเผยแพร่ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย เช่น ข้อมูลผู้โดยสารสถานการณ์ท่องเที่ยวภายในประเทศและระหว่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นำข้อมูลไปใช้ประโยชน์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่มา: ททท.	
S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับ	☒ การเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว ร่วมกับการยกระดับมาตรฐานอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายให้กับผู้ประกอบการ พร้อมกับอำนวยความสะดวก	☒ การมีส่วนร่วมจากพันธมิตรและผู้ประกอบการที่แข็งแกร่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมมาตรฐานอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ การเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวที่มีความร่วมมือจากพันธมิตรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความสัมพันธ์ยาวนานและลอกเลียนแบบได้ยาก	☒ โครงสร้างองค์กรที่มีหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศที่มีความพร้อมในการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	สร้างความมั่นใจในความปลอดภัย ให้แก่นักท่องเที่ยว				
	Fact-Based Data ททท. มีโครงการยกระดับการพัฒนา อุทยานของอุตสาหกรรมกร ท่องเที่ยว (Shape Supply) โดย สร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวต่าง ๆ อาทิ โครงการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการ ท่องเที่ยว (Local Co-Creation) ที่มา: ททท.	Fact-Based Data - ททท. มีเครือข่ายพันธมิตร ที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วย องค์ความรู้ วิจัย และนวัตกรรมอย่าง เข้มแข็ง ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เช่น การจับมือกับวีซ่า เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวด้วย นวัตกรรมทางการเงิน และการจับ มือกับ สบร. ลงนาม MOU ผลักดัน การท่องเที่ยวเชิงความรู้พัฒนา ผู้ประกอบการและบุคลากรใน อุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้พร้อมมุ่งสู่ ระบบนิเวศการท่องเที่ยวใหม่ที่มี คุณค่า สมดุล และยั่งยืน เป็นต้น ที่มา เว็บไซต์ nationtv และ mcot	Fact-Based Data - ททท. และบริษัท ไทย ดิจิทัล แพลตฟอร์ม วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด ลงนาม MOU ร่วมกันผลักดัน แอปพลิเคชัน TAGTHAi (ทักทาย) ให้เป็น Thailand's Official Tourism Platform ด้านการท่องเที่ยวที่น่าเชื่อถือ และครบวงจรที่สุดในประเทศไทย ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ - ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรภาคเอกชน Start up จำนวนมาก เช่น Local Alike, Que Q และ Socialgiver เป็นต้น ในการจัดทำฐานข้อมูล เพื่อ ใช้กิจกรรมความร่วมมือต่าง ๆ ที่มา: ททท.	Fact-Based Data - ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ใน การส่งเสริมและสื่อสาร การท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานสาขาในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาค ภาคตะวันออก 6 แห่ง ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567	
W5 ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อน นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม	× โครงสร้างไม่สามารถสนับสนุนและ ผลักดันให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ได้อย่างเป็นระบบ	× โครงสร้างการขับเคลื่อนนวัตกรรมยัง ไม่เป็นรูปธรรม	× โครงสร้างยังไม่สามารถตอบสนองต่อ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมกรท่องเที่ยวได้อย่างเป็น รูปธรรม	× ททท. ต้องมีการปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อรองรับการขับเคลื่อนนวัตกรรม	ไม่มีความสามารถ ในการแข่งขัน
	Fact-Based Data - ททท. ยังต้องพัฒนาระบบ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่มา: สคร.	Fact-Based Data - จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรของ ททท. พบว่า การบริหารจัดการ นวัตกรรม เป็นเพียงกลุ่มงานที่อยู่ ภายใต้กองบริหารความยั่งยืน ซึ่งอยู่	Fact-Based Data - จากการศึกษาโครงสร้างองค์กรของ ททท. พบว่า การบริหารจัดการ นวัตกรรม เป็นเพียงกลุ่มงานที่อยู่ ภายใต้กองบริหารความยั่งยืน ซึ่งอยู่	Fact-Based Data - ททท. ยังต้องพัฒนาระบบ นวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่มา: สคร.	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	- ททท. มีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก Talent และมีกระบวนการพัฒนามตามสมรรถนะ แต่ยังไม่มีการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างนวัตกรรม หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ที่มา: รายงานผลการดำเนินการโครงการ Talent 2567	ในสำนักผู้ว่าการฯ จึงส่งผลให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรเป็นไปด้วยความล่าช้า อีกทั้งที่มา: แผนผังโครงสร้างองค์กร 15 มกราคม 2567	ในสำนักผู้ว่าการฯ จึงส่งผลให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กรเป็นไปด้วยความล่าช้า อีกทั้งที่มา: แผนผังโครงสร้างองค์กร 15 มกราคม 2567 - ททท. ยังต้องพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่มา: สคร.		
O3 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์ และกลุ่มนักท่องเที่ยว	☒ ประเทศไทยมีศักยภาพด้านแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งเชิงธรรมชาติ วัฒนธรรม และอนุรักษ์ ซึ่งเอื้อต่อการขยายฐานตลาดนักท่องเที่ยวในมิติต่าง ๆ ทั้งกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเดินทาง	☒ ไม่ใช้ความสามารถเฉพาะของ ททท.	☒ หน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถนำศักยภาพเหล่านี้ไปใช้ได้	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ระบบดูแลสุขภาพของไทยติดอันดับ 5 ของโลก และมีค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ต่อประชากรต่ำที่สุดใน 10 ประเทศ โดยประเทศไทยได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มีการดูแลด้านสุขภาพ และความพร้อมในการรับมือการแพร่ระบาด รวมทั้งระบบสาธารณสุขและการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	ที่มา: รายงานของ Global Health Security (GHS) Index 2021 วิเคราะห์โดย TDRI				
O6 ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้	☒ ความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เป็นอีกหนึ่งกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะของ ททท.	☒ ประเทศอื่นหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถพัฒนาได้	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในอีกมิติหนึ่ง โดยการนำนวัตกรรมการท่องเที่ยวมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ประเทศไทยครองอันดับ 15 ของโลก และอันดับ 4 ในเอเชีย เป็นจุดหมายยอดนิยมสำหรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ในปี 2023 สร้างรายได้ 12.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 119.5% จากปี 2022 ที่มา: Global wellness institute - ประเทศไทยมีสถานพยาบาลที่ได้รับมาตรฐาน JCI มากเป็นอันดับ 4 ของโลก ที่มา: JCI - ไทยอยู่ในอันดับ 18 ของโลก และอันดับที่ 7 ของเอเชีย ด้านการสร้างรายได้จากธุรกิจสปา โดยมีรายได้ อยู่ที่ 12.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2023 ที่มา: Global wellness institute	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) ของญี่ปุ่น ครองอันดับ 5 ของโลก ที่มา: Global wellness institute - อินโดนีเซีย มีสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจาก JCI ว่ามีคุณภาพและปลอดภัยจำนวนเพียง 26 แห่ง ที่มา: JCI - ญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก ในการสร้างรายได้จากธุรกิจสปา อินโดนีเซีย อันดับ 16 และเกาหลีใต้ อันดับ 17 ที่มา: Global wellness institute	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
O7 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะใน ด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก	☒ ความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะความเพียงพอของที่พัก โรงแรม บริษัทเช่ารถ และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวอื่น ๆ อาทิ บริการด้านการเงิน อินเทอร์เน็ต แหล่งช้อปปิ้ง สถานบันเทิง เป็นต้น	☒ ไม่ใช่ความสามารถเฉพาะของ ททท.	☒ หน่วยงานภาครัฐหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมสามารถพัฒนาได้	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมที่ดี จากรายงาน TTDI 2024 ด้าน ICT Readiness ซึ่งครอบคลุมประเด็นการเข้าถึงโลกออนไลน์ สัญญาณโทรศัพท์ และ Online Payments ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่ในอันดับ 43 ของโลก ที่มา: UNWTO	Fact-Based Data N/A	Fact-Based Data - ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้าน Infrastructure ปี 2024 ของ IMD World Competitiveness Ranking จัดอันดับให้ฝรั่งเศสได้อันดับที่ 17 และญี่ปุ่นได้อันดับที่ 23 ที่มา: IMD World Competitiveness Ranking	Fact-Based Data N/A	
O8 รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน	☒ แนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการยกระดับและเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	☒ เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่เฉพาะเจาะจงของ ททท.	☒ ประเทศอื่นก็มีนโยบายและแผนในการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพเช่นกัน	☒ ททท. ใช้ประโยชน์จากปัจจัยนี้ในการคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	Fact-Based Data - ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้น	Fact-Based Data - การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	Fact-Based Data - สิงคโปร์ มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและให้ความสำคัญกับ	Fact-Based Data N/A	



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
	การเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง และพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี - BCG Model: ปรับแนวคิดไปสู่การทำน้อยได้มาก สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ ที่มา: BCG Model - Happy Model ส่งเสริมให้ทำการตลาดการท่องเที่ยวที่มีอัตลักษณ์ มีเรื่องราว Story Telling และยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและรักษามาตรฐานที่ดี ที่มา: Happy Model	ตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยวมีหน่วยงานที่ร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายได้แก่ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงคมนาคม และสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) ที่มา: สศช.	ความยั่งยืน มีกลยุทธ์ในการขยายและการกระจายกลุ่มเป้าหมายของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อลดการพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป หรือการกระจายตลาด (diversify market portfolio) เพื่อสร้างสมดุลและความยั่งยืนในอุตสาหกรรม โดยเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงไลฟ์สไตล์ที่สามารถดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย นอกจากนี้ ยังมีแผนระยะยาว 15 ปี มุ่งเน้นการดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะที่มีการจับจ่ายสูง คือกลุ่ม MICE ที่มา: The straitstimes - ญี่ปุ่น มีมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบคลัสเตอร์ (Cluster Tourism) โดยรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณต่อการท่องเที่ยวในพื้นที่เกษตรกรรม และหมู่บ้านการประมง อนุญาตให้โรงแรมและที่พักที่ได้รับการรับรองทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่ายทัวร์ได้ เป็นกรณีพิเศษ ให้ภาคเอกชนสามารถให้บริการการเดินทางได้ โดยไม่ต้องมีใบอนุญาตเต็มรูปแบบ, อนุญาตและส่งเสริมให้ท้องถิ่นทำตัวร่วมขนส่งสาธารณะแบบเหมาจ่าย และพัฒนาแหล่งชุมชน พิพิธภัณฑ์		



SWOT	V (Value)	R (Rarity)	I (Imitability)	O (Organization)	วิเคราะห์ผลลัพธ์ตาม VRIO
			ศูนย์ข้อมูลท่องเที่ยวประจำคลัสเตอร์ ให้รองรับปริมาณคนมาท่องเที่ยว อย่างเพียงพอ ที่มา: Brand Inside		

จากตารางข้างต้น พบว่า ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาอย่างยาวนาน มีศักยภาพในการถ่ายทอดทิศทางและแนวโน้มของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (S1) ทั้งยังได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศในฐานะหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ (S4) นอกจากนี้ ททท. ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าทางการท่องเที่ยว ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (S5) ซึ่งเป็นสิ่งที่หน่วยงานอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้และเป็นคุณสมบัติเฉพาะของ ททท. ประกอบกับ ประเทศไทยมีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งในมิติของวัตถุประสงค์การเดินทางและกลุ่มนักท่องเที่ยว (O3) ประกอบกับความแข็งแกร่งในด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Medical and Wellness Tourism) รวมถึงสินค้าและบริการที่สามารถต่อยอดและพัฒนาเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่ม Health & Wellness ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (O6) อีกทั้งยังมีความพร้อมด้านบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว โดยเฉพาะความเพียงพอของที่พัก โรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs ในพื้นที่เมืองหลัก (O7) นอกจากนี้ รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้กำหนดให้มีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (O8) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะไม่สามารถดำเนินการได้เลย ถ้าหาก ททท. ยังไม่ได้มีการพัฒนาโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (W2) จำเป็นต้องมีโครงสร้างและหน่วยงานขับเคลื่อนที่ชัดเจน เพื่อตอบโจทย์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ในอนาคตของ ททท. ที่จะเป็นองค์กรที่มีที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว

บทที่ 4

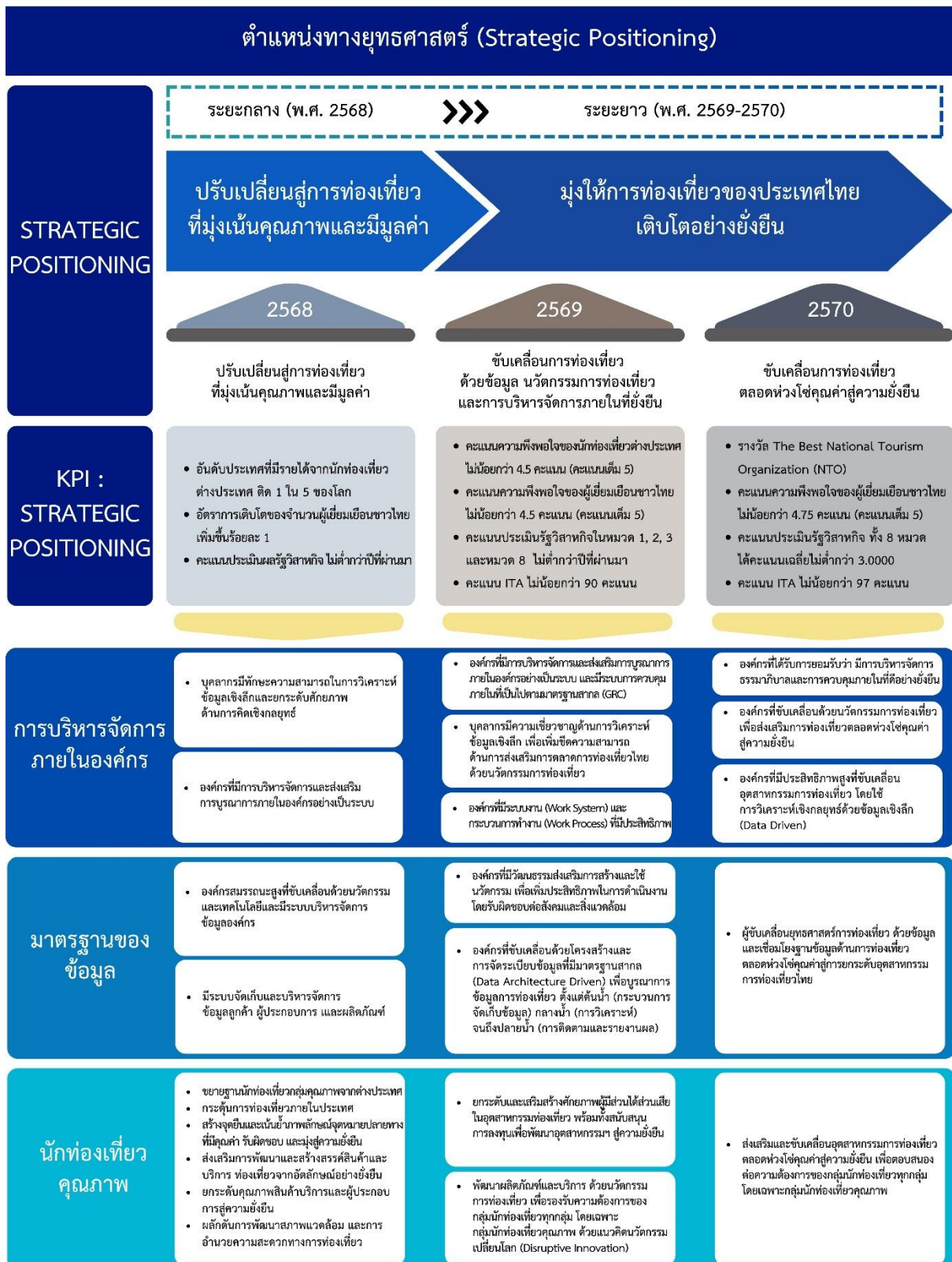
การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.1 การทบทวนและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

4.1.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของแผนวิสาหกิจฉบับทบทวนปี 2569-2570 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 94

ภาพที่ 94 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2569-2570



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

ทั้งนี้ จากการประชุมผู้บริหารครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2568 มีมติเห็นชอบให้คงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2569-2570 ไว้เช่นเดิม โดยผู้บริหารได้มอบหมายให้ที่ปรึกษามาทบทวนการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันขององค์กร และวางแผนการดำเนินงานในอนาคตให้ชัดเจนตาม Milestone ที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงแนวโน้มและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะดำเนินการทบทวนการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. โดยมีกระบวนการในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ภาพที่ 95 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)



ขั้นตอนที่ 1 พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร การเก็บข้อมูลแบบปฐม (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 6 ประเด็นหลักที่อยากให้ ททท. เร่งดำเนินการมากที่สุด คือ 1) ข้อมูลการท่องเที่ยวที่เชื่อถือได้ มีมาตรฐาน และเป็นปัจจุบัน 2) ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการรายเล็กให้เติบโตและแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ ที่มีการใช้จ่ายสูง รวมถึงนักท่องเที่ยวกลุ่ม Niche Market 4) เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 5) มีมาตรฐาน/รางวัลการท่องเที่ยวยั่งยืนที่เป็นสากล พร้อมทั้งมีสิทธิประโยชน์ที่สามารถจูงใจผู้ประกอบการ และ 6) การบริหารจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤต อาทิ การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาภาพลักษณ์ของประเทศในเชิงลบ จากความไม่เข้าใจทั้งในและต่างประเทศ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 96

ภาพที่ 96 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร



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

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

หลังจากได้มีการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. แล้ว ได้มีการดำเนินการจัดสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท. รายบุคคล โดยทีปรีक्षाจะดำเนินการรวบรวมผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท. ทั้งในปี 2567 และปี 2568 โดยมีคณะกรรมการที่ให้สัมภาษณ์ในช่วงเวลาดังกล่าวจำนวนทั้งสิ้น 8 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 30 ซึ่งถือว่าผลการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการ ททท. เป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่จะนำมาใช้ในการระบุความต้องการหลัก

ตารางที่ 30 การสัมภาษณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.

วันที่	เวลา	คณะกรรมการ ททท.
23 พ.ค. 2567	08.30 – 11.00 น.	นายชยธรรม์ พรหมศร (ปลัดกระทรวงคมนาคม)
29 พ.ค. 2567	16.30 – 17.30 น.	นายปกรณ์ นิลประพันธ์ (เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา)
9 มิ.ค. 2568	19.00 – 20.00 น.	นายภูษิต วงศหลอสาขชล (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
11 มิ.ค. 2568	15.00 – 16.00 น.	นายจาตุรนต์ รักติวานิช (อธิบดีกรมการท่องเที่ยว ผู้แทนปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา)
13 มิ.ค. 2568	09.30 – 10.30 น.	นางสาวนันทริยา ทวีวงศ์ (ประธานกรรมการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย)
	17.00 – 18.00 น.	นายคณาพจน์ โจมฤทธิ์ (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
17 มิ.ค. 2568	09.30 – 10.30 น.	นายอัครตม์ สนธยานนท์ (รองปลัดกระทรวงการคลัง)
ให้ความคิดเห็นผ่านการตอบกลับแบบสอบถาม		นายฐิติพงศ์ เขียวไพศาล (กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)

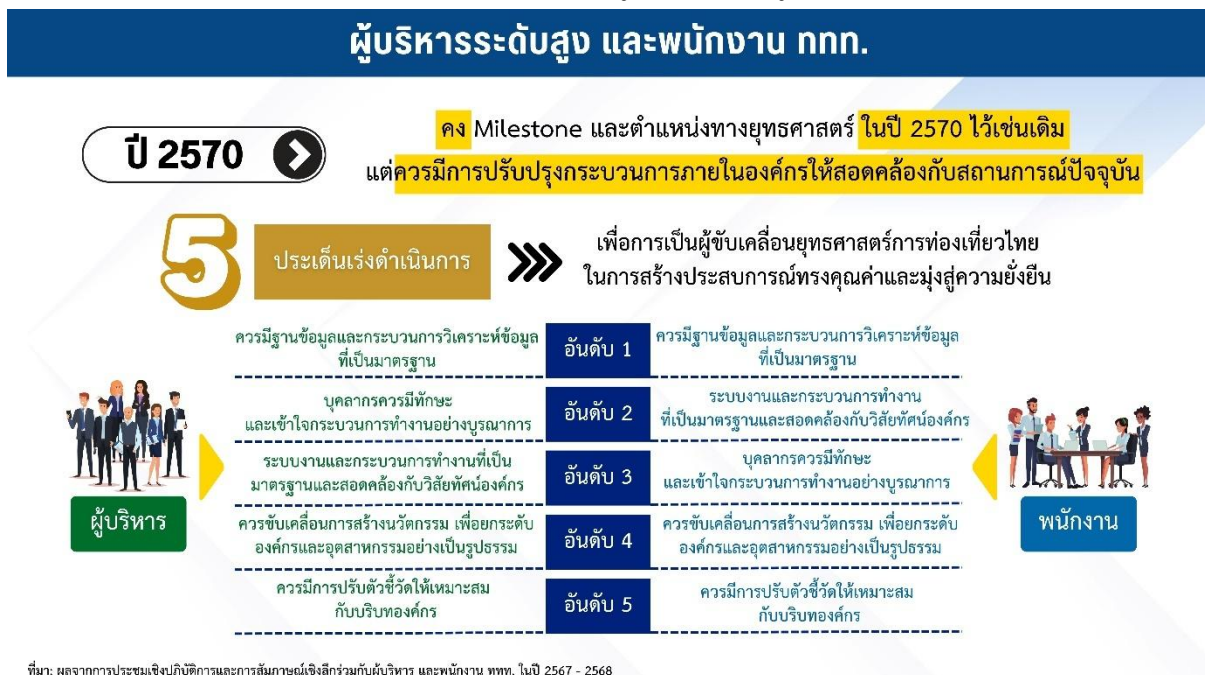
จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ พบว่า คณะกรรมการของ ททท. มีความต้องการและความคาดหวังที่จะให้มุ่งเน้นใน 9 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้ แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน 2) นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AR/VR, AI, IoT มาใช้ในการยกระดับการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม 3) เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวทั้งระบบ 4) สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้านนวัตกรรมให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน 5) ขับเคลื่อน ผลักดันนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สู่การยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร 6) สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเพื่อพัฒนานวัตกรรมการท่องเที่ยว 7) ตอบสนองนโยบายภาครัฐอย่างรวดเร็ว และมี Roadmap ที่ชัดเจน ภายใต้ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ 8) ส่งเสริม และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และ 9) การแบ่งกลุ่มตลาด (Segmentation) ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวที่ชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ 97

ภาพที่ 97 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะกรรมการ ททท.

คณะกรรมการ กกท.				
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (2570) มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน				
		Demand Side	Supply Side	ด้านองค์กร
การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี	ข้อมูลการท่องเที่ยวต้องเชื่อถือได้ แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน	✓	✓	✓
	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AR/VR, AI, IoT มาใช้ ในการยกระดับการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม	✓	✓	✓
	เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวทั้งระบบ		✓	✓
นวัตกรรม	สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้านนวัตกรรม ให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน			✓
	ขับเคลื่อน ผลักดันนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) สู่การยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร			✓
	สร้างการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อพัฒนานวัตกรรมการท่องเที่ยว	✓	✓	
บทบาทและ หน้าที่สำคัญ	ตอบสนองนโยบายภาครัฐอย่างรวดเร็ว และมี Roadmap ที่ชัดเจน ภายใต้ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ			✓
	ส่งเสริม และยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	✓	✓	
	การแบ่งกลุ่มตลาด (Segmentation) ผู้ประกอบการและผู้ท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	

นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของ ททท. และการประชุมเพื่อรับฟังกรอบทิศทางองค์กรจากคณะผู้บริหารระดับสูงของ ททท. พบว่า ในปี 2569-2570 ให้คง Milestone และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ในปี 2569-2570 ไว้เช่นเดิม แต่ควรมีการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมี 5 ประเด็น ที่ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน ได้แก่ 1) ควรมีฐานข้อมูลและกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน 2) บุคลากรควรมีทักษะและเข้าใจกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการ 3) ระบบงานและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร 4) ควรขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับองค์กรและอุตสาหกรรมอย่างเป็นรูปธรรม และ 5) ควรมีการปรับตัวชีวิตให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 98 ผนวกกับผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ที่เป็นหนึ่งในเครื่องมือมาตรฐานสากลที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่งและใช้เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยผลการประเมิน พบว่า ททท. ควรกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์หรือตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่อยู่ในช่วงของ “การประคับประคองและรักษา (Hold and maintain)” ผลการประเมินบ่งบอกว่า ททท. มีความแข็งแกร่งในการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยว และในปัจจุบันตลาดการท่องเที่ยวยังมีความน่าสนใจ ส่งผลให้ ททท. ยังสามารถคงดำเนินงานในทิศทางเชิงยุทธศาสตร์หรือรักษาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในเชิงรุกเดิมไว้ได้ และมีการยกระดับกระบวนการภายในองค์กรให้พร้อมสำหรับการตอบสนองต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยรายละเอียดผลการประเมิน Strategic Direction Matrix จะแสดงอยู่ในภาพที่ 99

ภาพที่ 98 การรับฟังความคิดเห็นจากคณะผู้บริหารระดับสูง และพนักงานของ ททท.

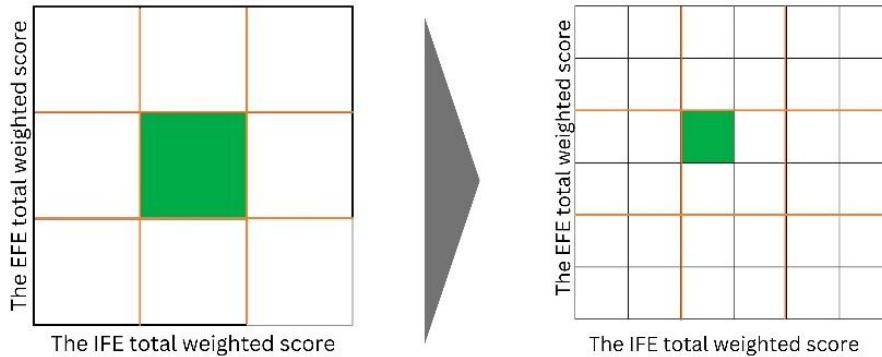


ที่มา: ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร และพนักงาน ททท. ในปี 2567 - 2568

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

ภาพที่ 99 ผลการประเมิน Strategic Direction Matrix ของ ททท.

ผลการประเมิน 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 มิติ นี้ จะสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของ คณะกรรมการ ททท. และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. ที่สะท้อนออกมาเป็นแนวทางในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในด้าน Demand Side, Supply Side และการขับเคลื่อนองค์กรที่ตอบสนองต่อ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ดังแสดงในภาพที่ 100

ภาพที่ 100 ความต้องการหลัก (Key Requirement)

		Demand Side	Supply Side	ด้านองค์กร
มาตรฐานของ ข้อมูล	การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และมีมาตรฐาน			✓
	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ด้านการท่องเที่ยว	✓	✓	✓
	การศึกษาวិเคราะห์ตลาดและกำหนดกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓
การท่องเที่ยว คุณภาพ	การพัฒนาผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน		✓	
	การสร้างคุณภาพและความยั่งยืน ในภาคการท่องเที่ยว	✓	✓	
	การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ และนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)	✓		
	การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ ให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล	✓	✓	
การบริหารจัดการ ภายในองค์กร	การพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรภายในองค์กร			✓
	การสร้างวัฒนธรรมและขับเคลื่อน องค์กรภายในองค์กร			✓
	การมีส่วนร่วมและกลไกความร่วมมือกับ ทุก ๆ ภาคส่วนด้านการท่องเที่ยว		✓	✓

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. 2570) โดยมีรายละเอียดดังภาพที่ 101

ภาพที่ 101 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ททท. ปี 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) อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมชมชาวไทย 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) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมชมชาวไทย ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 3) ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อมาตรฐาน

แหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (ปีฐาน) 4) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 8 ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา และในปี **2570** ททท. จะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืนจึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) สัดส่วนรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพ (N/A) 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ไม่น้อยกว่า 4.75 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 3) ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (ไม่น้อยกว่าปีฐาน) 4) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวด ทั้ง 8 หมวด ได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.0000

ทั้งนี้ กรอบแนวทางในการดำเนินการตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละปี โดย ททท. จะมุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาองค์กรให้สามารถรองรับและสนับสนุนความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพที่จะเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย ด้วยการขับเคลื่อนในมิติ 1) การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ 2) การสร้างมาตรฐานด้านข้อมูลการท่องเที่ยว และ 3) การบริหารจัดการภายในองค์กรที่สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ททท. ได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานในแต่ละปีที่จะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในปีนั้น ๆ ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 102

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 และเมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มการใช้จ่ายในประเศที่ก่อให้เกิดรายได้ก็จะเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

- ในปี **2569** ททท. มีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งในมิติภายในที่วัดจากผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดอย่างดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของมิติภายนอก จะมีการวัดผลจากความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่มีต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย

- ในปี **2570** ททท. มีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัด ประกอบไปด้วย 1) คะแนนความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย 3) ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่ง

ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน 4) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจ และ 5) คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

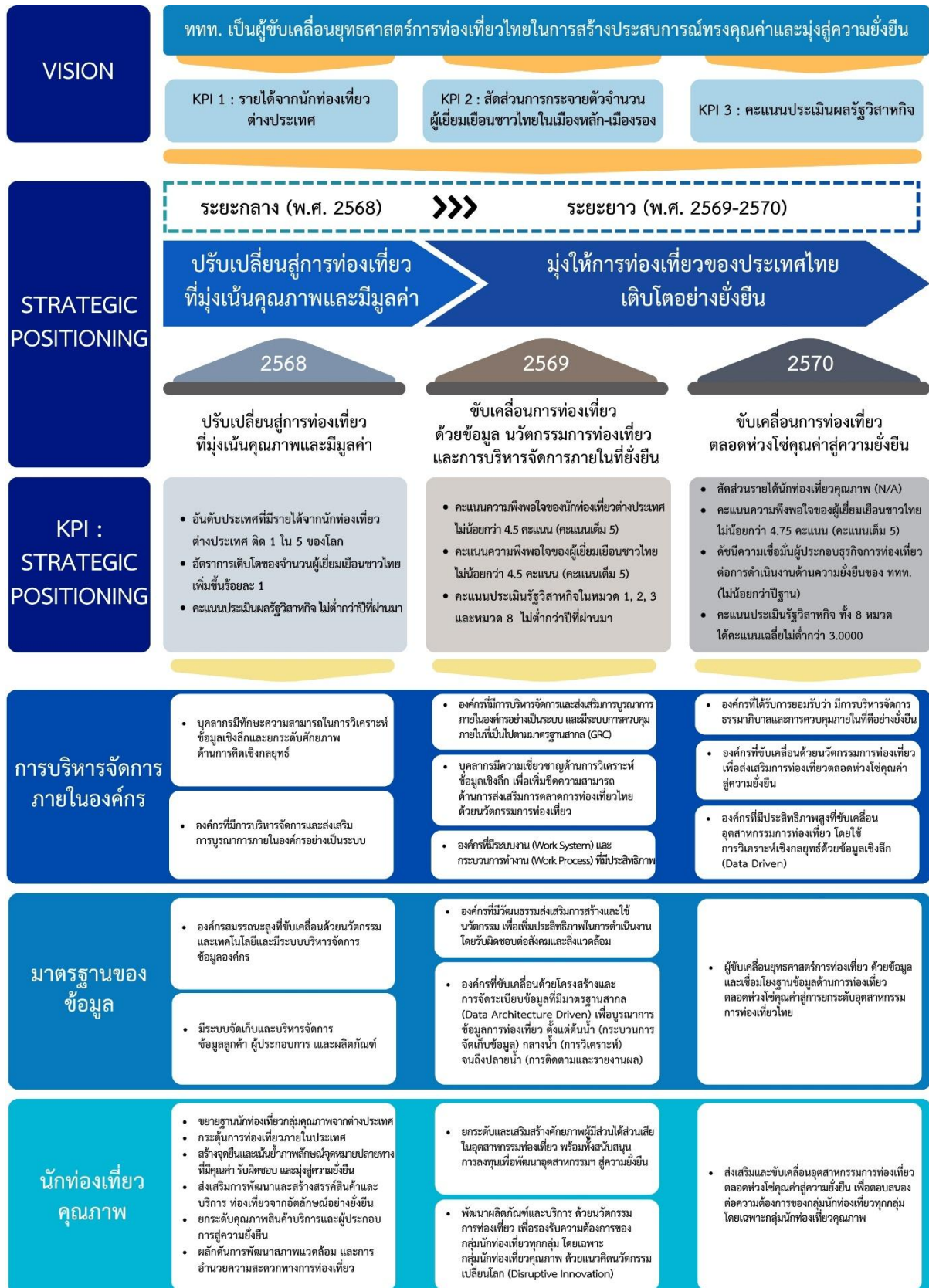
โดยรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ Milestone ในแต่ละปีแสดงในตารางที่ 31 ตารางที่ 31 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ปี 2568-2570

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	การขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า (ระยะกลาง)	ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า (2568)	อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	1 ใน 5 ของโลก
		อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 1
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน (ระยะยาว)	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยข้อมูล นวัตกรรม การท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน (2569)	ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)
		ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)
		ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	ปีฐาน
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนนในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 8 ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
		คะแนน ITA	ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา
	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่มูลค่าสู่ความยั่งยืน (2570)	สัดส่วนรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพ-นักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)	25:75
		ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ไม่น้อยกว่า 4.7 คะแนน (คะแนนเต็ม 5)
		ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ททท.	ไม่ต่ำกว่าปีฐาน
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนนทั้ง 8 หมวด ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

4.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์องค์กร ทั้งในระดับทิศทางและการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ โดยพิจารณาจากกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร คือ การเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน และถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Milestone ในแต่ละระยะ พร้อมแผนการดำเนินงานที่จะสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 102

ภาพที่ 102 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ ททท.



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

นอกจากนี้ ในการประชุมผู้บริหารครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2568 มีมติเห็นชอบให้คงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2569-2570 ไว้เช่นเดิมแล้ว และผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุมมีความเห็นตรงกันว่า ควรมีการศึกษาและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ให้ขยายออกไปจนถึงปี 2571-2575 โดยมีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ดังแสดงในภาพที่ 103

ภาพที่ 103 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. ตามข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงของ ททท.



ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) พร้อมระบุเป้าหมายและตัวชี้วัดของแต่ละระยะ ร่วมกับฝ่ายวางแผน และหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง และมีการศึกษาแนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2571-2575 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

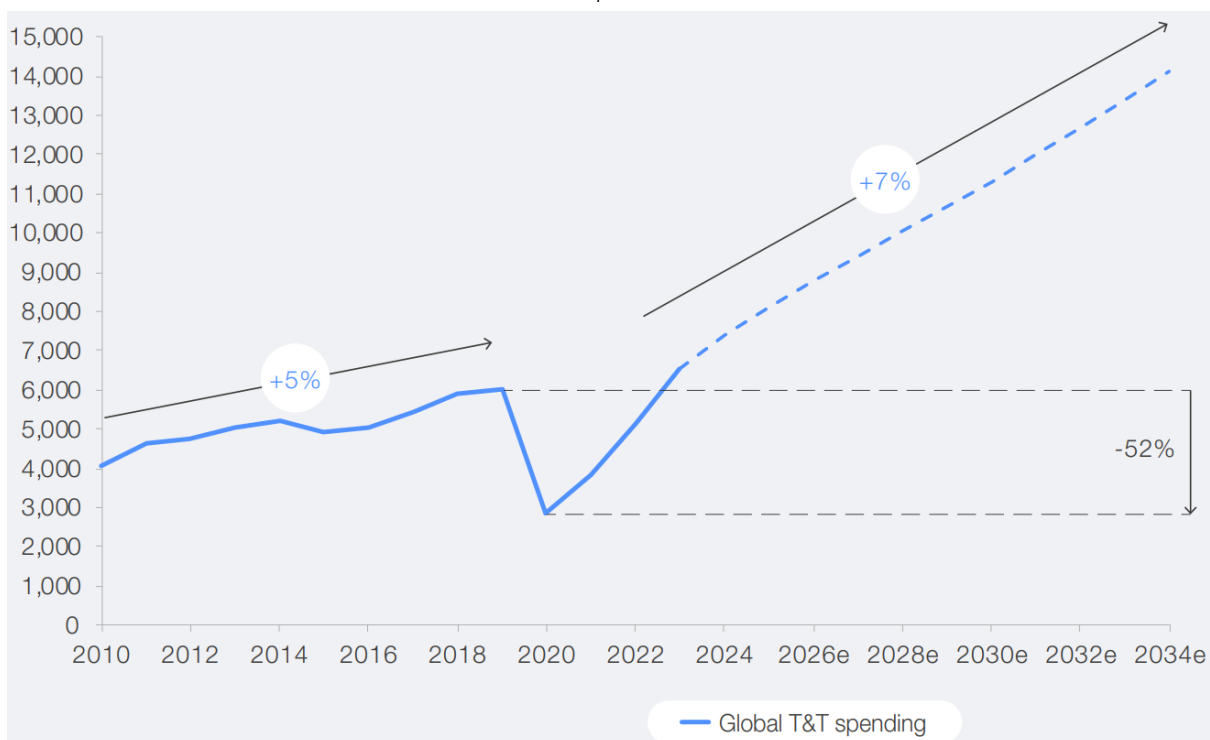
4.2 ทิศทาง และแนวทางการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2571-2575

แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2569 – 2570 (ฉบับทบทวน 2569-2570) มีจุดมุ่งหมายขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ด้วยการส่งมอบประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ที่สำคัญ 3 วัตถุประสงค์ คือ การขับเคลื่อนอุปสงค์การท่องเที่ยว (Shape Demand) พร้อมการยกระดับพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ (Shape Supply) ด้วยการยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยทิศทางของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในปี 2566-2567 เป็นยุคเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงผ่านพฤติกรรมนักท่องเที่ยว อันเนื่องมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โรคโควิด-19) โดยมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อลดการสัมผัสติดต่อ และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว บทวิเคราะห์ผลกระทบรวมถึงทิศทาง และแนวโน้มของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังจะได้กล่าวต่อไป

สัดส่วนของรายได้จากภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อรายได้ผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product: GDP) ก่อนการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 (โรคโควิด-19) มีสัดส่วนถึงร้อยละ 10.4

ของ GDP และคิดเป็นร้อยละ 10 ของการจ้างงานทั้งหมดทั่วโลก⁵³ แต่ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ดังกล่าว ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศลดลงมากกว่าร้อยละ 70 และจำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกลดลงมากกว่าร้อยละ 50⁵⁴ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีโอกาสในการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว⁵⁵ ซึ่งคาดการณ์ว่าเมื่อภาคการท่องเที่ยวเริ่มฟื้นตัว จะสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่อง และการใช้จ่ายหรือรายได้จะเติบโตเฉลี่ยปีละร้อยละ 7 ในทศวรรษหน้า ดังแสดงในภาพที่ 104 ซึ่งจะทำให้ภาคการท่องเที่ยวกลับมามีบทบาทสำคัญอีกครั้งในฐานะกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของโลก ผ่านแนวคิดการยกระดับพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism)

ภาพที่ 104 คาดการณ์การใช้จ่ายหรือรายได้จากภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (หน่วยพันล้านดอลลาร์ สหรัฐ)



ที่มา: Tourism Economics, an Oxford economic company

การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในอนาคตที่นักท่องเที่ยวมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ทั้งในรูปแบบการท่องเที่ยวที่อาศัยบริการของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว หรือบริษัททัวร์ (Tour Operator) มาเป็นการท่องเที่ยวที่มีการวางแผนการท่องเที่ยวด้วยตนเอง (Foreign Individual Tourist) ทั้งนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศและชาวไทย ประกอบกับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เน้นการอนุรักษ์ธรรมชาติ ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมของสถานที่ท่องเที่ยว หรือที่รู้จักในชื่อ การท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ

⁵³ World Travel and Tourism Council (WTTTC). (2024). Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends.

⁵⁴ UN Tourism. (2024). UN World Tourism Barometer Report

⁵⁵ World Economic Forums. (2025). Future of Travel and Tourism: Embracing Sustainable and inclusive growth

(Responsible Tourism) ต่างไปจากการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เน้นการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวต่อปี โดยคำถามพื้นฐานสำหรับการท่องเที่ยวไทยคือ การยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีผลต่อการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวหรือไม่ คำตอบของคำถามนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองของผู้ตอบ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ คุณภาพของแหล่งท่องเที่ยวที่หมายรวมถึง สถานที่ท่องเที่ยวมีความสะอาด สะดวก ปลอดภัย การให้บริการที่เป็นมิตร คำนึงถึงสภาพแวดล้อม ย่อมจะนำมาซึ่งราคาที่สูงขึ้นอาจส่งผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวโดยเชื่อว่า ราคาที่สูงขึ้นจะลดจำนวนนักท่องเที่ยวลง หรืออีกแนวคิดคือ คุณภาพของแหล่งท่องเที่ยวพร้อมการให้บริการ การท่องเที่ยวที่มีมาตรฐานจะเป็นแม่เหล็กดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มีจำนวนมากขึ้น คำตอบทั้งสองแนวทาง ควรได้รับการยืนยันด้วยข้อมูลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์

เนื่องจากข้อจำกัดของข้อมูลในการระบุพฤติกรรมนักท่องเที่ยวหรือผู้เยี่ยมชมชาวต่างประเทศว่า มาท่องเที่ยวประเทศไทยโดยมาท่องเที่ยวที่เมืองหลักจนจบการเดินทาง หรือมาท่องเที่ยวเมืองหลักก่อนแล้วไปท่องเที่ยวต่อในเมืองหลัก เช่น นักท่องเที่ยวชาวอเมริกาที่เดินทางมาท่องเที่ยวเองกับครอบครัวมาท่องเที่ยวประเทศไทยที่เชียงใหม่เป็นเวลา 5 วันแล้วเดินทางท่องเที่ยวต่อที่กรุงเทพฯ อีก 5 วัน และสิ้นสุดการเดินทางท่องเที่ยวที่ภูเก็ตอีก 3 วันก่อนเดินทางกลับสหรัฐอเมริกา หรือนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทยโดยเริ่มจากเมืองหลักก่อนแล้วจึงเดินทางท่องเที่ยวต่อในเมืองรอง นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดของการสำรวจความพึงพอใจนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศแยกเป็นรายประเทศต่อการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทยในเมืองหลัก และเมืองรอง ดังนั้นการศึกษาในเบื้องต้นนี้จะใช้ข้อมูลนักท่องเที่ยวหรือผู้เยี่ยมชมชาวไทยที่เดินทางท่องเที่ยวเมืองหลัก และเมืองรอง และผลสำรวจความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวในประเทศที่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยดำเนินการสำรวจเป็นประจำทุกปี เพื่อทดสอบนัยสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยวรวมถึงบริการการท่องเที่ยว และจำนวนนักท่องเที่ยวหรือผู้เยี่ยมชมชาวไทยเพื่อเป็นตัวอย่างในการวางแผนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในอนาคต

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวหรือผู้เยี่ยมชมชาวไทย (Satisfaction) และจำนวนนักท่องเที่ยวหรือผู้เยี่ยมชมชาวไทย เพื่อตอบคำถามข้างต้น “ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวนการเดินทางภายในประเทศของนักท่องเที่ยวชาวไทยหรือไม่” โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น เมืองหลัก เมืองรอง และภาพรวม เพื่อเปรียบเทียบลักษณะความสัมพันธ์ในแต่ละกลุ่มพื้นที่ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจจากการสำรวจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) และข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยจากฐานข้อมูลสถิตินักท่องเที่ยวของประเทศไทย รวบรวมจากศูนย์วิจัยด้านตลาดการท่องเที่ยว (TAT Intelligence Center: TATIC)

ข้อมูลความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวไทยที่ได้มาจากแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 31,028 ตัวอย่าง และหลังจากทำการคัดกรองข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน (Missing Data) ออกจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจะคงเหลือกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 23,035 ตัวอย่าง โดยคำถามจากแบบสอบถามความพึงพอใจประกอบด้วย 16 ประเด็นคำถาม ผู้ตอบแบบสอบถามให้คะแนนในระดับ 1 ถึง 5 (1 = พึงพอใจน้อยที่สุด และ 5 = พึงพอใจมากที่สุด) คำถาม 16 ประเด็นคำถามดังแสดงข้างล่างนี้

16 ประเด็นคำถาม	ความพึงพอใจเฉลี่ย
1. ความสวยงามของวิวทิวทัศน์/ธรรมชาติ	4.47
2. ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่	4.31
3. ความหลากหลายของกิจกรรมในพื้นที่	4.23
4. ความเป็นเอกลักษณ์ของประเพณี/วัฒนธรรม/การละเล่นในพื้นที่	4.23
5. ความเป็นเอกลักษณ์ของวิถีชีวิตชุมชน	4.25
6. ความเป็นเอกลักษณ์ของอาหารท้องถิ่น	4.24
7. ความเป็นเอกลักษณ์ของสถาปัตยกรรม/ศิลปะในพื้นที่	4.18
8. ความเป็นมิตรและอัธยาศัยที่ดีของคนในพื้นที่	4.35
9. เรื่องราว/ประวัติของพื้นที่	4.15
10. ความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่	4.35
11. ความสะดวกของการเดินทางไปยังพื้นที่	4.41
12. ความปลอดภัยภายในพื้นที่	4.36
13. ความสงบของพื้นที่ (ผู้คนไม่พลุกพล่าน)	4.20
14. ความสะอาดของสภาพแวดล้อมในพื้นที่	4.28
15. การคงสภาพเดิม (ไม่มีการปรุงแต่ง) ของพื้นที่	4.19
16. ความพึงพอใจโดยรวมต่อทริปล่าสุดนี้	4.37

ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของแต่ละประเด็นคำถามอยู่ในช่วงระหว่าง 4.15 ถึง 4.47 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.37 ผลจากการวิเคราะห์ความพึงพอใจรายประเด็นเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยความพึงพอใจรวม พบว่าค่าเฉลี่ยความพึงพอใจรายประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมีจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 1 (ความสวยงามของวิวทิวทัศน์/ธรรมชาติ) และ ประเด็นที่ 11 (ความสะดวกของการเดินทางไปยังพื้นที่) ขณะที่ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรวม 4 อันดับสุดท้าย ได้แก่ ประเด็นที่ 13 (ความสงบของพื้นที่) ประเด็นที่ 15 (การคงสภาพเดิมของพื้นที่) ประเด็นที่ 7 (ความเป็นเอกลักษณ์ของสถาปัตยกรรม/ศิลปะในพื้นที่) และ ประเด็นที่ 9 (เรื่องราว/ประวัติของพื้นที่)

ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวกับจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย โดยเลือกใช้แบบจำลองการถดถอยเชิงเส้น เพื่อบ่งชี้ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ด้วยตัวแบบเศรษฐมิติ Log-Linear Regression Model โดยทำการศึกษาความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปรข้างต้นในสองมิติ คือ 1) ตัวแบบที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในภาพรวม โดยใช้ค่าความพึงพอใจในภาพรวมเป็นตัวแปรอิสระ และ 2) ตัวแบบที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย โดยพิจารณาปัจจัยจากแบบสอบถามทั้ง 15 ประเด็นเป็นตัวแปรอิสระ

ตัวแบบแรกของการศึกษา กำหนดให้ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่เดินทางภายในประเทศในปี 2562 (Y) และตัวแปรอิสระประกอบด้วยตัวแปรสองตัว ได้แก่ จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในปี 2561 (X_1) ซึ่งเป็นตัวแปรเชิงเวลา (Lag Variable) และระดับความพึงพอใจโดยรวมต่อทริปท่องเที่ยวล่าสุด (X_2) เหตุผลที่นำตัวแปร X_1 เข้ามาในแบบจำลอง เนื่องจากการสำรวจความพึงพอใจมักจะทำหลังจากการท่องเที่ยว การวิเคราะห์ในตัวแบบที่ 1 แบ่งชุดข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มจังหวัดเมืองหลัก
2. กลุ่มจังหวัดเมืองรอง
3. ภาพรวมของทุกจังหวัด

แบบจำลองการถดถอยเชิงเส้นสำหรับตัวแบบที่ 1 สามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$\log(N_t) = \beta_0 + \beta_1 \log(N_{t-1}) + \beta_2(\text{Sastis}_t) + \varepsilon_t$$

โดย N_t หมายถึง จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในปีที่ t

N_{t-1} หมายถึง จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในปีที่ t-1

Sastis_t หมายถึงคะแนนความพึงพอใจปีที่ t

ε_t หมายถึงค่าความผิดพลาด

ผลที่ได้จากการประมาณตัวแบบที่ 1 ทั้งสามกลุ่ม ดังแสดงข้างล่างนี้

ตารางที่ 32 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแบบเศรษฐมิติที่ 1

$$\log(N_t) = \beta_0 + \beta_1 \log(N_{t-1}) + \beta_2(\text{Sastis}_t) + \varepsilon_t$$

ชุดข้อมูล	β_0 (t - β_0)	β_1 (t - β_2)	β_2 (t - β_3)	F-stat	Adjusted R ²
เมืองหลัก	0.8644 ** (t stat = 2.193)	0.9969 *** (t stat = 141.331)	-0.1866 ** (t stat = -2.374)	1.162e+04	0.9989
เมืองรอง	-0.3460 (t stat = -1.496)	1.0103 *** (t stat = 122.953)	0.0503 (t stat = 1.045)	7627	0.9967
ภาพรวม	-0.1372 (t stat = -0.698)	1.0019 *** (t stat = 198.340)	0.0280 (t stat = 0.684)	1.97e+04	0.9981

ระดับนัยสำคัญทางสถิติของผลการวิเคราะห์จะแสดงด้วยเครื่องหมายดอกจัน (*) ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

โดย *** มีนัยสำคัญที่ระดับ นัยสำคัญที่ 0.01

** มีนัยสำคัญที่ระดับ นัยสำคัญที่ 0.05

ผลการวิเคราะห์สำหรับกลุ่มเมืองหลัก เมืองรอง และภาพรวมของทุกจังหวัด พบว่าความพึงพอใจโดยรวม (X_2) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย เฉพาะในกลุ่ม เมืองหลัก เท่านั้น โดยมีค่า p-value ต่ำกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า ในเมืองหลักเมื่อระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในทริปก่อนหน้าสูงขึ้น ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยวซ้ำหรือชักจูงให้เกิดการเดินทางของนักท่องเที่ยวภายในประเทศในปีถัดไป ในทางกลับกัน แบบจำลองของกลุ่มเมืองรองและแบบจำลองภาพรวมของทั้งประเทศไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจโดยรวมกับจำนวนนักท่องเที่ยว

ในตัวอย่างที่สอง ยังคงใช้แนวทางการกำหนดตัวแปรเช่นเดียวกับตัวอย่างที่หนึ่ง กล่าวคือ กำหนดให้ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่เดินทางภายในประเทศ ในปี 2562 (Y) และ ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยในปี 2561 (X_1) ซึ่งทำหน้าที่เป็น ตัวแปรเชิงเวลา (Lag Variable) อย่างไรก็ตาม ตัวแบบนี้แตกต่างจากตัวอย่างที่หนึ่ง คือ การกำหนดตัวแปรอิสระโดยนำประเด็นคำถามจากแบบสอบถามประเด็นที่ 1 ถึงประเด็นที่ 15 เป็นตัวแปรอิสระที่ 2 ถึง 16 (X_2 - X_{16}) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ประเด็นความพึงพอใจเฉพาะด้าน การวิเคราะห์ในตัวอย่างที่ 2 แบ่งชุดข้อมูลออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. กลุ่มจังหวัดเมืองหลัก
2. กลุ่มจังหวัดเมืองรอง
3. ภาพรวมของทุกจังหวัด

แบบจำลองการถดถอยเชิงเส้นสำหรับตัวอย่างที่ 2 สามารถเขียนในรูปสมการได้ดังนี้

$$\log(N_t) = \beta_0 + \beta_1 \log(N_{t-1}) + \beta_2(F_1) + \beta_3(F_2) + \dots + \beta_{16}(F_{15}) + \varepsilon_t$$

โดย N_t หมายถึง จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในปีที่ t
 N_{t-1} หมายถึง จำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในปีที่ t-1
 $F_1, F_2, \dots, F_{15}$ หมายถึงประเด็นความพึงพอใจที่ 1, 2, ..., 15, ตามลำดับ
 ε_t หมายถึงค่าความผิดพลาด

ผลที่ได้จากการประมาณตัวแบบที่ 2 ทั้งสามกลุ่ม ดังแสดงข้างล่างนี้
(ตารางข้างล่างนี้จะระบุแค่ตัวแปรอิสระ ที่มีนัยสำคัญเท่านั้น แต่ยังคงค่าคงที่ β_0)

ตารางที่ 33 สรุปผลการวิเคราะห์ตัวแบบเศรษฐมิติที่ 2

$$\log(N_t) = \beta_0 + \beta_1 \log(N_{t-1}) + \beta_2(F_1) + \beta_3(F_2) + \dots + \beta_{16}(F_{15}) + \varepsilon_t$$

ชุดข้อมูล	β_0 (t - β_0)	β_1 (t - β_1)	β_4 (t - β_4)	β_9 (t - β_9)	β_{13} (t - β_{13})	F-stat	Adjusted R ²
เมืองหลัก	0.3276 (t stat = 0.486)	1.0238 *** (t stat = 94.505)	-0.1577 (t stat = -1.077)	0.0205 (t stat = 0.090)	0.4667 ** (t stat = 2.537)	1561	0.999
เมืองรอง	-0.5354 (t stat = -1.490)	1.0032 *** (t stat = 101.334)	0.1864 (t stat = 1.387)	0.2005 (t stat = 1.372)	-0.1314 (t stat = -0.886)	1029	0.997
ภาพรวม	-0.5824** (t stat = -2.061)	1.0029 *** (t stat = 154.48)	0.1637 ** (t stat = 2.060)	0.2617 ** (t stat = 2.52)	-0.0402 (t stat = -0.388)	2667	0.9982

ระดับนัยสำคัญทางสถิติของผลการวิเคราะห์จะแสดงด้วยเครื่องหมายดอกจัน (*) ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

โดย *** มีนัยสำคัญที่ระดับ นัยสำคัญที่ 0.01

** มีนัยสำคัญที่ระดับ นัยสำคัญที่ 0.05

ผลจากการวิเคราะห์ที่ใช้ตัวแปรทุกประเด็นคำถามจากแบบสอบถาม สำหรับกลุ่ม เมืองหลัก พบว่า ตัวแปรความพึงพอใจมีนัยสำคัญอยู่ 1 ประเด็นคือประเด็นความพึงพอใจที่ 12 (X13, ความปลอดภัยภายในพื้นที่) ซึ่งมีค่า p-value ต่ำกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในพื้นที่ สำหรับเมืองรอง ไม่พบว่าตัวแปรความพึงพอใจใด ๆ มีนัยสำคัญทางสถิติต่อจำนวนจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย สำหรับกลุ่มภาพรวม (รวมทุกจังหวัด) พบว่ามีตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ 2 ประเด็น คือ ประเด็นความพึงพอใจที่ 3 (X4, ความหลากหลายของกิจกรรมในพื้นที่) และ ประเด็นความพึงพอใจที่ 8 (X9, ความเป็นมิตรและอัธยาศัยที่ดีของคนในพื้นที่) โดยมีค่า p-value ต่ำกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่านักท่องเที่ยวชาวไทยจำนวนมากให้ความสำคัญกับปัจจัยความหลากหลายของกิจกรรมและทัศนคติของคนในพื้นที่

สรุปผลจากการวิเคราะห์ทั้งสองแบบโดยใช้แบบจำลองทางเศรษฐมิติ พบประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น

ประเด็นที่ 1: ความพึงพอใจมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยเฉพาะเมืองหลัก

ผลจากตัวแบบที่ 1 และ 2 ระบุว่าระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยเฉพาะเมืองหลัก ในขณะที่ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวไม่มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยของเมืองรองและภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ

ประเด็นที่ 2: ความปลอดภัยมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยเฉพาะเมืองหลัก

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเป็นรายปัจจัยเพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ผลจากตัวแบบที่ 2 ระบุว่าปัจจัยความพึงพอใจที่มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในเมืองหลัก อย่างมีนัยสำคัญ คือ ความพึงพอใจด้านความปลอดภัย ในขณะที่ระดับความพึงพอใจด้านความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยของเมืองรอง

ประเด็นที่ 3: ความหลากหลายของกิจกรรม ความเป็นมิตรและอัธยาศัยที่ดีของคนในพื้นที่ มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในภาพรวม

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจเป็นรายปัจจัยเพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ผลจากตัวแบบที่ 2 ระบุว่าปัจจัยความพึงพอใจที่มีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญ คือ ความหลากหลายของกิจกรรม ความเป็นมิตรและอัธยาศัยที่ดีของคนในพื้นที่ ในขณะที่ระดับความพึงพอใจด้านดังกล่าวไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อจำนวนนักท่องเที่ยว/ผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยของทั้งเมืองหลักและเมืองรอง

ดังจะเห็นได้จากผลการศึกษาข้างต้นว่าในการกำหนดแนวทางนโยบายการขับเคลื่อนอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวที่ใช้เพียงดุลพินิจหรือประสบการณ์ อาจทำให้ขาดมุมมองในเชิงลึกในการกำหนดนโยบายได้ นั่น คือ การพิจารณาว่าคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยวมีผลต่อจำนวนนักท่องเที่ยวหรือไม่ การพิจารณาด้วย ประสพการณ์จะให้คำตอบว่า มีผล หรือไม่มีผล และหาเหตุผลหรือหลักฐานต่าง ๆ มาสนับสนุนคำตอบดังกล่าว ในทางกลับกันการตอบคำถามเดียวกันด้วยชุดข้อมูลและตัวแบบการวิเคราะห์เศรษฐมิติจะให้ภาพในเชิงลึกได้ ทั้ง 3 ประเด็น คือ คุณภาพแหล่งท่องเที่ยวมีผลต่อการดึงดูดนักท่องเที่ยวเฉพาะในเมืองหลัก ความปลอดภัยมี

ผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวในเมืองหลัก และการกำหนดนโยบายขับเคลื่อนการท่องเที่ยวควรพิจารณาคุณภาพของการให้บริการทั้งในเมืองหลักและเมืองรอง

หากพิจารณาทิศทางและแนวทางในการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2571-2575 ควรเน้นการวิเคราะห์ทิศทาง แนวโน้ม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลและตัวแบบการวิเคราะห์เศรษฐกิจ ร่วมกับดุลพินิจและประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ททท. ร่วมกับนักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เพื่อให้มุมมองที่ครบถ้วน โดยที่ปรึกษาได้รวบรวมข้อมูลแนวโน้มทิศทาง จากข้อมูลต่าง ๆ จนถึงวันที่เขียนแนวทางนี้ ดังนี้

สองคำถามสำคัญสำหรับการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว คือ

1) ภาคการท่องเที่ยวและการเดินทางจะสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไรในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2) หากพิจารณาบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน จะสามารถระบุโอกาสใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้น รวมถึงแนวทางนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เพียงแต่ช่วยให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยว ฟื้นตัวจากวิกฤตที่ผ่านมา แต่สามารถยกระดับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพแม้อยู่ภายใต้สถานการณ์ “วิกฤตซ้อนวิกฤต” (Polycrisis) เช่น การระบาดของโรคระบาดใหม่ ความไม่สงบทางการเมือง สงคราม แผ่นดินไหว และภัยพิบัติทางสิ่งแวดล้อม แนวทางการตอบสนองคำถามข้างต้น จะเป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2571-2575 โดยพิจารณาโอกาสใหม่ในการพัฒนาการท่องเที่ยว และความท้าทายในการเข้าถึงโอกาสดังกล่าว

โอกาสใหม่ในการพัฒนาการท่องเที่ยว (Emerging Opportunities In Evolving Travel)

เมื่อภาคการท่องเที่ยวและการเดินทางฟื้นตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสสำคัญหลายด้านเริ่มปรากฏขึ้น ซึ่งสามารถมีส่วนช่วยสร้างอนาคตที่ยั่งยืนมากขึ้น หากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเปิดรับโอกาสเหล่านี้ ก็จะสามารถพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความท้าทายระดับโลก พร้อมสร้างคุณค่าที่มากขึ้นให้แก่การท่องเที่ยว และชุมชนท้องถิ่น โดยพิจารณาประเด็นสำคัญ 5 ประเด็นดังนี้

1. การตระหนักรู้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น

หนึ่งในโอกาสที่โดดเด่น คือ การยกระดับบทบาทของการท่องเที่ยวในการรับมือกับปัญหาสิ่งแวดล้อม ซึ่งกำลังกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ โดยมีถึง 3 ใน 4 ที่ให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในการตัดสินใจเดินทาง⁵⁶ ดังนั้น แนวทางการท่องเที่ยวแบบฟื้นฟู (Regenerative Tourism) สามารถเป็นแรงผลักดันในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ผ่านการพัฒนาโมเดลการท่องเที่ยวเชิงนิเวศแบบใหม่ เช่น Maori Tourism ในนิวซีแลนด์⁵⁷ และการใช้รายได้จากการท่องเที่ยวสนับสนุนโครงการอนุรักษ์

⁵⁶ Institute of Business and Industrial Development

⁵⁷ NZ Māori tourism offers unique experiences in New Zealand that emphasize environmental stewardship and community collaboration, making it an example of regenerative tourism by restoring natural ecosystems, and supporting local communities

แม้จะมีความพยายามด้านความยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง แต่ภาคการท่องเที่ยวและการเดินทางยังคงสร้างก๊าซเรือนกระจกมากกว่าร้อยละ 8 ของทั่วโลก และใช้พลังงานคิดเป็นร้อยละ 10⁵⁸ ของการบริโภคพลังงานโลก ขณะเดียวกัน ปัญหาขยะและมลพิษจากพลาสติกที่เพิ่มขึ้นก็เป็นอีกประเด็นเร่งด่วนที่ต้องได้รับการแก้ไข⁵⁹ นอกจากนี้ ภาคการท่องเที่ยวยังควรเดินหน้าปกป้องความหลากหลายทางชีวภาพและฟื้นฟูระบบนิเวศธรรมชาติ โดยสามารถสร้างความร่วมมือระหว่างธุรกิจท่องเที่ยว ภาครัฐ และองค์กรอนุรักษ์เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาเหล่านี้ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนได้ คือ การใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในการติดตามผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการพัฒนา หรือปรับใช้โครงสร้างพื้นฐานและรูปแบบการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับการฟื้นฟูระบบนิเวศอย่างยั่งยืน

2. ความก้าวหน้าล่าสุดของปัญญาประดิษฐ์ (AI)

เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่เกิดขึ้นได้จริง เทคโนโลยีจึงกลายเป็นกลไกสำคัญ ที่สามารถช่วยขับเคลื่อนการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างประสบการณ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เปิดโอกาสในการสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวแบบเฉพาะบุคคล โดยเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ปรับปรุงการดำเนินงาน และขับเคลื่อนนวัตกรรมทั้งในกลุ่มนักท่องเที่ยวเพื่อการพักผ่อนและเพื่อธุรกิจ ตัวอย่างการใช้งานเช่น ระบบจัดแผนท่องเที่ยวด้วย AI ที่แนะนำตามความชอบหรือทางเลือกที่ยั่งยืน การแปลภาษาแบบเรียลไทม์ที่ช่วยลดอุปสรรคด้านการสื่อสารระหว่างนักท่องเที่ยว พนักงาน และชุมชนท้องถิ่น รวมถึงการใช้ GenAI เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ เช่น การเลือกจุดหมายปลายทางหรือการปรับเปลี่ยนเที่ยวบิน ขณะเดียวกัน บริษัทท่องเที่ยวยังใช้ AI เพื่อคาดการณ์ราคาและปรับบริการให้ตรงความต้องการแบบเรียลไทม์

นอกจากนี้ Big Data และการวิเคราะห์ข้อมูลยังช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการการท่องเที่ยว และการวางแผนจุดหมายปลายทาง เช่น เมือง Salzburg ที่ใช้แหล่งข้อมูลหลากหลายในการวิเคราะห์การเคลื่อนไหวของนักท่องเที่ยว⁶⁰ นอกจากนี้ ระบบจัดการที่พิกผ่านคลาวด์และการวิเคราะห์ข้อมูลยังช่วยผู้ประกอบการด้านโรงแรมที่ให้บริการแบบเฉพาะบุคคล และดึงดูดนักท่องเที่ยวได้มากขึ้น ท้ายที่สุดเทคโนโลยีจดจำใบหน้าที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในขั้นตอนต่าง ๆ ของการเดินทาง เช่น ในสนามบิน ตัวอย่างเหล่านี้สะท้อนว่าเทคโนโลยีกำลังกำหนดอนาคตของภาคการท่องเที่ยว

3. การให้ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นต่อสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

แนวโน้มที่ผู้คนและองค์กรให้ความสำคัญกับสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีมากขึ้น กำลังเปิดโอกาสให้ภาคการท่องเที่ยวพัฒนาแนวทางที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักเดินทาง พร้อมทั้งเสริมบทบาทใน

⁵⁸ World Travel & Tourism Council. (2023). The Environmental Impact of Global Tourism.

⁵⁹ McCauley, D.A. (2023, December 21). How to end plastic pollution, forever. <https://www.weforum.org/stories/2023/12/how-to-end-plastic-pollution-forever/>.

⁶⁰ (2022). Visitor management in tourism in Salzburg. <https://www.salzburgresearch.at/en/erfolgstory/visitor-management-in-tourism/>.

การส่งเสริมสุขภาวะในระดับโลกอย่างต่อเนื่องจาก ผลสำรวจช่วงการแพร่ระบาด พบว่า ร้อยละ 97 ของผู้ตอบแบบสอบถามรู้สึกมีความสุขมากขึ้นเมื่อมีแผนการเดินทาง ขณะเดียวกัน การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพได้รับความนิยมในวงกว้าง และคาดว่าจะมีมูลค่าถึง 1.3 ล้านล้านดอลลาร์ ภายในปี 2025

ดังนั้น ภาคการท่องเที่ยวควรใช้ประโยชน์จากแนวโน้มนี้ โดยพัฒนาประสบการณ์หรือออกแบบนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย นอกเหนือจากรีสอร์ทและสปา ขณะเดียวกัน หลายองค์กรเริ่มนำแนวทางการทำงานที่ยืดหยุ่นและรูปแบบการเดินทางที่ผสมผสานงานกับการพักผ่อนมาใช้ เพื่อส่งเสริมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและสุขภาพของพนักงาน งานวิจัยหลายชิ้นชี้ว่า การอนุญาตให้พนักงานผสมผสานการทำงานกับการท่องเที่ยวสามารถเพิ่มความพึงพอใจและอัตราการรักษาพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

4. การอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม

ความต้องการประสบการณ์ที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมเริ่มเป็นความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวยุคใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่แท้จริงและมีความหมายมากขึ้น โดยพบว่า ร้อยละ 75 ใช้เวลาอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของการเดินทางในการสำรวจนอกที่พัก⁶¹ ดังนั้น ภาคการท่องเที่ยวจึงมีโอกาสนับสนุนการอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม โดยการสร้างประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์และมีส่วนร่วมกับวิถีท้องถิ่น รวมถึงการส่งเสริมการสืบสานภูมิปัญญาดั้งเดิมที่จะช่วยรักษามรดกทางวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ ตัวอย่างหนึ่งคือความร่วมมือระหว่างธุรกิจท่องเที่ยวและสถาบันวัฒนธรรมซึ่งกำลังกลายเป็นทรัพยากรสำคัญของภาคการท่องเที่ยว

5. การมีส่วนร่วมทางสังคมและเศรษฐกิจ

เมื่อมองในมิติสังคม ภาคการท่องเที่ยวมีโอกาสนำไปสู่การส่งเสริมความเสมอภาคทางสังคมและเศรษฐกิจ ผ่านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและประสบการณ์ที่เข้าถึงได้สำหรับทุกคน โดยการตอบสนองความต้องการที่หลากหลาย ภาคนี้สามารถขยายตลาดใหม่และสนับสนุนสังคมที่เท่าเทียมมากขึ้น โดยโอกาสสำคัญของการท่องเที่ยวที่ครอบคลุม ได้แก่ การสร้างงานและส่งเสริมผู้ประกอบการในชุมชนท้องถิ่นหรือกลุ่มที่ถูกจำกัดโอกาส และการออกแบบประสบการณ์ท่องเที่ยวที่สะท้อนความหลากหลายและส่งเสริมความเข้าใจทางวัฒนธรรม

ความท้าทายสู่โอกาส (Challenges to opportunities)

แม้โอกาสของภาคการท่องเที่ยวจะเปิดกว้างในหลายมิติ อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญหลายด้าน เช่น การบริหารจัดการจุดหมายปลายทางและจำนวนนักท่องเที่ยว ช่องว่างด้านทักษะ ความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูล ความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์และเศรษฐกิจ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กระบวนการขอวีซ่า นวัตกรรมด้านประสบการณ์เสมือนและแบบผสมผสาน รวมถึงวิกฤตสุขภาพระดับโลก ซึ่งความท้าทายเหล่านี้สามารถใช้เป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่จะทำให้ภาคการท่องเที่ยวเติบโตอย่างแข็งแกร่งและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาใน 6 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

⁶¹ Kearney. (2024). In the mind of global travelers: how travelers' evolving expectations are reshaping tourism

1. ความท้าทายในการจัดการนักท่องเที่ยว

หนึ่งในความท้าทายที่เห็นได้ชัดและส่งผลกระทบโดยตรง คือ ความท้าทายในการจัดการนักท่องเที่ยวในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจาก “การกระจุกตัว (Touristification)” และภาวะนักท่องเที่ยวล้นเมือง (Overtourism) ในขณะเดียวกันมีการเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาแนวทางการท่องเที่ยวทางเลือก เช่น การกระจายนักท่องเที่ยวออกนอกพื้นที่ยอดนิยม และส่งเสริมจุดหมายปลายทางที่ยังไม่ถูกนำมาประชาสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งมักถูกมองว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหานักท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่เฉพาะในเมืองท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาด้วยวิธีการนี้ยังไม่ถูกการประเมินอย่างชัดเจนว่าการกระจายนักท่องเที่ยวออกไปในเมืองอื่นนอกเหนือจากเมืองท่องเที่ยวจะมีความเพียงพอต่อการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้มากยิ่งขึ้น อีกกลยุทธ์ที่ใช้ลดความต้องการเดินทาง (Demarketing) ไปยังจุดหมายปลายทางบางแห่งมีผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ ตัวอย่างแนวทางที่นำมาใช้ อาทิ การเก็บค่าธรรมเนียมเข้าชมในสถานที่ยอดนิยม การใช้ระบบกำหนดราคาแบบไดนามิก และการจัดการจำนวนนักท่องเที่ยวผ่านกลไกควบคุมต่าง ๆ⁶²

2. ความท้าทายด้านการขาดแคลนแรงงานและทักษะ

นอกจากความท้าทายในการบริหารจัดการการกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวแล้ว ภาคการท่องเที่ยวยังต้องเผชิญกับปัญหาขาดแคลนแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการฟื้นตัวและการเติบโตในระยะยาว จากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้ภาคการท่องเที่ยวทั่วโลกสูญเสียงานมากกว่า 60 ล้านตำแหน่ง ส่งผลให้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานและช่องว่างด้านทักษะยังคงเป็นความท้าทายที่ต้องได้รับการแก้ไข⁶³ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายนี้สามารถเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการลงทุนพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อสร้างแรงงานที่มีทักษะจำเป็นให้กับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งแนวทางหนึ่ง คือ การสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อออกแบบหลักสูตรเฉพาะทาง และส่งเสริมการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม ในขณะเดียวกัน การปรับปรุงสภาพการทำงาน และการเพิ่มโอกาสเติบโตในอาชีพ เพื่อดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีทักษะจำเป็นเหล่านี้ไว้ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพบริการและการส่งมอบประสบการณ์อันทรงคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ การส่งเสริมความหลากหลายและการมีส่วนร่วมของแรงงานจากนานาชาติ ยังช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และเพิ่มมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยืดหยุ่นและความสามารถในการแข่งขันระดับโลกของภาคการท่องเที่ยว

3. ความท้าทายด้านความปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

อีกหนึ่งความท้าทายสำคัญที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล คือ ประเด็นด้านความปลอดภัยไซเบอร์และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่ยังคงเป็นความท้าทายที่ยังต้องการได้รับการแก้ไข⁶⁴ จึงถือว่าเป็นโอกาสในการสร้างความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยดิจิทัล ด้วยการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านความปลอดภัยไซเบอร์ที่แข็งแกร่ง และการบังคับใช้นโยบายคุ้มครองข้อมูล

⁶² Cheer, J.A. (17 October 2023). What is overtourism and how can we overcome it? World Economic Forum Stories: <https://www.weforum.org/stories/2023/10/what-is-overtourism-and-how-can-we-overcome-it/>.

⁶³ Statista, WTTC. (June 2024). Number of travel and tourism jobs worldwide from 2019 to 2023, with a forecast for 2024 and 2034. <https://www.statista.com/statistics/1268465/number-of-travel-and-tourism-jobs-worldwide/>.

⁶⁴ Trustwave. (2020). Trustwave Global Security Report.

อย่างเข้มงวด เพื่อปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลและสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยว การพัฒนามาตรฐานด้านการจัดการข้อมูลและความปลอดภัยไซเบอร์ ยังช่วยยกระดับภาคการท่องเที่ยวให้เป็นผู้นำด้านการจัดการข้อมูลอย่างรับผิดชอบ

4. ความท้าทายจากความไม่แน่นอนทางภูมิศาสตร์การเมืองโลกและเศรษฐกิจ ข้อจำกัดในการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และผลกระทบที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

นอกจากปัญหาในโลกดิจิทัลแล้ว ภาคการท่องเที่ยวยังต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางภูมิศาสตร์การเมืองโลกและเศรษฐกิจ ประกอบกับข้อจำกัดในการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นทั้งความท้าทายและโอกาสในการสร้างความยืดหยุ่นให้กับภาคการท่องเที่ยว ซึ่งความท้าทายเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและการแลกเปลี่ยนทรัพยากรซึ่งกันและกัน เนื่องจากข้อจำกัดด้านกฎระเบียบหรือความผันผวนของค่าเงินอาจทำให้นักลงทุนลังเลหรือโครงการล่าช้า โดยมีแนวทางการรับมือ ได้แก่ การกระจายตลาดเป้าหมาย การพัฒนาแผนบริหารจัดการในภาวะวิกฤต การประสานมาตรการปรับตัวต่อจากสภาพภูมิอากาศ และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่นมากขึ้น เช่น ใช้ระบบที่สามารถเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (Real-Time) เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิด

5. ความท้าทายในการปรับปรุงกระบวนการขอวีซ่าให้สะดวกและรวดเร็ว

นอกจากนี้ การผลักดันให้เกิดกระบวนการขอวีซ่าที่สะดวกและรวดเร็วเป็นเรื่องที่สำคัญ การตกลงด้านการเดินทางระหว่างประเทศ และกรอบการลงทุนที่โปร่งใส จะช่วยให้การเดินทางระหว่างประเทศและการเคลื่อนย้ายเงินทุนเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น นอกจากนี้ นวัตกรรมด้านประสบการณ์ท่องเที่ยวแบบเสมือนและแบบผสมผสานสามารถเสริมการเดินทางจริง เปิดโอกาสสู่แหล่งรายได้และตลาดใหม่ ๆ พร้อมลดการพึ่งพารูปแบบการท่องเที่ยวแบบดั้งเดิม

6. ความท้าทายจากวิกฤตสุขภาพระดับโลก

อีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่สะท้อนชัดในยุคปัจจุบัน คือ ความเปราะบางของภาคการท่องเที่ยวต่อวิกฤตสุขภาพระดับโลก โดยส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก และเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมที่ดียิ่งขึ้น ความท้าทายนี้จึงเป็นโอกาสในการออกแบบมาตรการการเดินทางรูปแบบใหม่ โดยการพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้รวดเร็วตามข้อกำหนดด้านสุขภาพ การยกระดับมาตรการความปลอดภัยตลอดเส้นทางเดินทาง การลงทุนในเทคโนโลยีไร้สัมผัส และการร่วมมือกับหน่วยงานด้านสาธารณสุขเพื่อกำหนดมาตรฐานในการรับมือวิกฤต จะช่วยสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยวในระยะยาว

นอกจากนี้ ยังได้มีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวแบบใหม่ (New Attraction) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ภาพที่ 105 แนวทางการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวแบบใหม่ (New Attraction)



1. แหล่งท่องเที่ยวที่ถูกสร้างขึ้น (Man-made Destination)

ในปัจจุบัน นักเดินทางจำนวนมากมีแนวโน้มที่จะใช้จ่ายเงินเพื่อแลกเปลี่ยนกับประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่มีความหมายและน่าจดจำ สอดคล้องกับกระแสการท่องเที่ยวเชิงผจญภัย และการแสวงหาประสบการณ์เฉพาะตัว ที่ตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่อย่าง Generation Y และ/หรือ Generation Z ซึ่งให้ความสำคัญกับความแปลกใหม่ ความหลากหลาย และความเป็นเอกลักษณ์ของประสบการณ์ที่ได้รับ ทั้งยังมีแนวโน้มมองหากิจกรรมที่สามารถสะท้อนตัวตนหรือสร้างคุณค่าทางจิตใจ แตกต่างจากนักท่องเที่ยวในอดีตที่มักมุ่งเน้นการพักผ่อนแบบดั้งเดิมเป็นหลัก ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้แหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น (Man-made Destination) ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้น และถูกมองว่าเป็นทั้ง "โอกาส" และ "กลไกสำคัญ" ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยุคใหม่ ด้วยจุดเด่นที่สามารถออกแบบและวางแผนได้อย่างยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเป้าหมาย ทั้งในด้านเนื้อหา รูปแบบการนำเสนอ และประสบการณ์ที่สัมผัสได้จริง โดยแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติที่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่หรือเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อม แต่แหล่งท่องเที่ยวแบบ Man-made เหล่านี้จึงสามารถถูกพัฒนาให้มีความร่วมสมัย น่าสนใจ และมีศักยภาพในการสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมหาศาล โดย แหล่งท่องเที่ยวที่ถูกสร้างขึ้น (Man-made Destination) สามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

- แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม เช่น พิพิธภัณฑ์ ศูนย์การเรียนรู้ หมู่บ้านจำลอง หรือการจำลองประวัติศาสตร์ในรูปแบบอินเทอร์แอคทีฟ
- กิจกรรมเชิงประเพณี เช่น งานแสดงศิลปวัฒนธรรม การละเล่นพื้นบ้าน การจัดเทศกาลจำลองที่เปิดให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วม
- แหล่งท่องเที่ยวเพื่อความบันเทิง เช่น สวนสนุก สวนน้ำ ศูนย์รวมไลฟ์สไตล์ และแลนด์มาร์กถ่ายภาพที่ออกแบบอย่างสร้างสรรค์
- กิจกรรมเชิงธุรกิจ เช่น ศูนย์แสดงสินค้า ศูนย์ประชุมระดับนานาชาติ หรือพื้นที่จัดงานนิทรรศการขนาดใหญ่ที่สามารถดึงดูดทั้งนักธุรกิจและนักท่องเที่ยว

นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของ Krungthai COMPASS⁶⁵ ที่ชี้ให้เห็นว่า ความนิยมในแหล่งท่องเที่ยวที่ถูกสร้างขึ้นโดยมนุษย์กำลังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทั่วโลก เนื่องจากนักเดินทางจำนวนมากต้องการค้นหาประสบการณ์ที่แตกต่างจากเดิม โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติที่อาจมีข้อจำกัดด้านฤดูกาลหรือสภาพภูมิอากาศ ขณะเดียวกัน เทรนด์ความต้องการประสบการณ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ความบันเทิง ไปจนถึงการเดินทางเพื่อร่วมงานประชุม นิทรรศการ หรือการจัดกิจกรรมทางธุรกิจในรูปแบบ MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions) ล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเติบโตของแหล่งท่องเที่ยวในลักษณะที่ถูกสร้างขึ้น (Man-made)

ตัวอย่างการลงทุนในแหล่งท่องเที่ยวเชิง Man-made Destination ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงการพัฒนา Shanghai Disneyland ซึ่งใช้งบประมาณลงทุนราว 2.1 แสนล้านบาท แต่สามารถสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวได้ถึง 5 หมื่นล้านบาทต่อปี ขณะที่ประเทศ Qatar ได้ลงทุนก่อสร้างสนามฟุตบอลสำหรับการจัดการแข่งขันฟุตบอลโลก (FIFA World Cup) ด้วยงบประมาณกว่า 4.9 แสนล้านบาท และสามารถสร้างรายได้จากการจัดงานในปีแรกถึง 6.8 หมื่นล้านบาท แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแหล่งท่องเที่ยว Man-made ในการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างมหาศาล ทั้งในเชิงรายได้ การจ้างงาน และภาพลักษณ์ประเทศทั้งนี้

2. การท่องเที่ยวสีคราม (BLUE Tourism)

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้ประกาศใช้นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นวาระแห่งชาติ โดยถือเป็นยุทธศาสตร์หลักในการสร้างรายได้ กระตุ้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา การพัฒนาการท่องเที่ยวมีการปรับเปลี่ยนและวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตามบริบทของสังคม เทคโนโลยี และพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีการปรับนโยบายและกลยุทธ์ให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การท่องเที่ยวยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน ซึ่งตัวอย่างหนึ่งที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาค คือ รายงานของประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ. 2012 (พ.ศ. 2555)⁶⁶ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แนวโน้มของนักท่องเที่ยวในปัจจุบันมีความเปิดกว้างต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรมมากขึ้น มีความต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมองหาประสบการณ์ที่ลึกซึ้งมากกว่าการท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนเพียงอย่างเดียว รูปแบบการท่องเที่ยวจึงมีความหลากหลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็น การท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบ (Responsible Tourism), การท่องเที่ยวอาสาสมัคร (Voluntourism), หรือ การท่องเที่ยวระยะยาว (Long-stay Tourism) ที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตในวิถีใหม่มากขึ้น จากบริบทดังกล่าว ย่อมชี้ให้เห็นว่า “การท่องเที่ยว” ไม่ได้เป็นเพียงกิจกรรมเชิงพักผ่อนเท่านั้น แต่ได้กลายมาเป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของ

⁶⁵ Krungthai COMPASS. (2567). Krungthai COMPASS ชี้แหล่งท่องเที่ยวสไตล์ Man Made Destination มาแรง-ขยายฐานนักท่องเที่ยว. สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2568 จาก <https://thaipublica.org/2024/12/krungthai-compass-man-made-destination/>

⁶⁶ Phayakvichien, P. (2012). Provincial enhancement and development of Tourism for the ASEAN Community. Seminar Project for Ministry of Interior's Authorities. Academic Service Center, Dhurakij Pundit University.

การพัฒนาเศรษฐกิจในหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ที่ได้กำหนดเป้าหมายเชิงเศรษฐกิจจากภาคการท่องเที่ยวไว้ในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี อย่างไรก็ตาม ความคาดหวังในการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวในระดับสูงดังกล่าว ได้กลายมาเป็นความท้าทายสำคัญในการสร้าง “สมดุล” ระหว่างการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเพื่อรองรับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของชุมชนให้คงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

ในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวของไทยมีความสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ซึ่งมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยให้ความสำคัญกับภาคบริการที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ และเทคโนโลยีขั้นสูงเป็นปัจจัยหลักในการสร้างมูลค่าเพิ่ม แทนที่การพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติหรือแรงงานราคาถูกเช่นในอดีต ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวยังได้ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาการท่องเที่ยวในลักษณะใหม่ ที่เรียกว่า “การท่องเที่ยวสีคราม” (Blue Tourism)⁶⁷ ที่เป็นแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวบนพื้นฐานการใช้ทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่งอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับกิจกรรมที่ส่งเสริมการอนุรักษ์และการฟื้นฟูทรัพยากรระบบนิเวศอย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในทศวรรษต่อไปของประเทศไทย จึงจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างนโยบายระดับประเทศ เทคโนโลยี นวัตกรรม และศักยภาพของชุมชน เพื่อให้สามารถสร้างระบบนิเวศการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน มีคุณภาพ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

ตัวอย่างการพัฒนาในแหล่งท่องเที่ยวสีคราม (BLUE Tourism) ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่

- **ประเทศออสเตรเลีย** ซึ่งมีแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศที่มีชื่อเสียงระดับโลกอย่าง Busselton Jetty⁶⁸ ท่าเรือไม้ยาวที่สุดแห่งหนึ่งในซีกโลกใต้ ที่ถูกพัฒนาให้เป็นศูนย์เรียนรู้และท่องเที่ยวทางทะเลแบบครบวงจร โดยมีจุดเด่นอยู่ที่ พิพิธภัณฑ์ใต้น้ำ (Underwater Observatory) และแนวปะการังเทียมขนาดใหญ่ ซึ่งดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้ามาเยือนมากกว่า 500,000 คนต่อปี แหล่งท่องเที่ยวแห่งนี้ไม่เพียงแต่สร้างประสบการณ์เชิงธรรมชาติและการเรียนรู้ทางนิเวศวิทยาเท่านั้น แต่ยังกลายเป็น มรดกทางวัฒนธรรม และจุดหมายปลายทางยอดนิยมที่ส่งเสริมทั้งการอนุรักษ์และการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในเวลาเดียวกัน
- **ประเทศมัลดีฟส์** ซึ่งเป็นตัวอย่างของการใช้ทรัพยากรทางทะเลและภูมิทัศน์ที่เป็นเอกลักษณ์ของหมู่เกาะในมหาสมุทรอินเดีย มาออกแบบและส่งเสริมประสบการณ์การท่องเที่ยวในระดับพรีเมียม โดยเน้นจุดขายในด้าน ความยั่งยืน ความเป็นส่วนตัว และความมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น ผ่านรูปแบบที่พักเชิงอนุรักษ์ เช่น รีสอร์ทลอยน้ำ การดำน้ำกับสัตว์ทะเล และการเรียนรู้วิถีชีวิตของชาวประมงพื้นถิ่น ทั้งนี้รัฐบาลมัลดีฟส์ยังได้ดำเนินนโยบายการจัดสรรรายได้จากการท่องเที่ยวกลับคืนสู่ชุมชน เพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจระดับฐานราก และสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในระยะยาว

⁶⁷ อรไท ครุเวโซ และสุวณิ ชัยนาค. (2561). การท่องเที่ยวสีคราม (Blue Tourism) รูปแบบการท่องเที่ยวใหม่เพื่อการรองรับการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของประเทศไทยในประชาคมอาเซียน.

⁶⁸ Busselton Jetty. (2025). Jetty History. สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2568 จาก <https://busseltonjetty.com.au/>

3. การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Wellness Tourism)

ในโลกยุคปัจจุบัน “Mega Trend” ถือเป็นคำสำคัญที่ถูกกล่าวถึงอย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์แนวโน้มของโลกในอนาคต โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจและการลงทุน ซึ่งบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำอย่าง McKinsey & Company⁶⁹ ได้ระบุว่า Mega Trend เปรียบเสมือน “เพื่อนคู่คิด” ที่ช่วยวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของโลกในระยะยาว และชี้แนะการปรับตัวของอุตสาหกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในแนวโน้มที่ได้รับความสนใจมากที่สุดในช่วงหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 คือ **Health and Wellness** หรือสุขภาพและสุขภาวะ ซึ่งได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญอันดับต้น ๆ ที่ประชาชนทั่วโลกให้ความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการดูแลสุขภาพเชิงรุก และการสร้างสมดุลทางกาย จิต และสังคม

“สุขภาพ”⁷⁰ จึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การไม่มีโรคอีกต่อไป แต่เป็นภาพของการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกมิติ สอดคล้องกับคำนิยามขององค์การอนามัยโลก (WHO) ที่ระบุว่า “สุขภาพ” คือ ภาวะสมบูรณ์ทางกาย จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ โดยในยุคหลังการแพร่ระบาด หลายประเทศได้มีการปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการในด้านนี้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการเติบโตของ “การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ” (Wellness Tourism) ที่ผสมผสานการพักผ่อนเข้ากับการส่งเสริมสุขภาวะอย่างยั่งยืน ซึ่งประเทศไทยเองมีศักยภาพสูงในด้านนี้ และได้มีการบรรจุเป้าหมายด้านสุขภาพไว้ใน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ที่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมและบริการสุขภาพครบวงจร ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ **SDGs⁷¹ ข้อที่ 3** “Good Health and Well-being” ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในทุกช่วงวัยภายในปี 2030 โดยแนวทางหนึ่งที่โดดเด่นในบริบทไทย คือ การผลักดันให้ประเทศเป็น Wellness Center ผ่านการยกระดับมาตรฐานการให้บริการ การบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างอัตลักษณ์ที่ชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งการแพทย์แผนไทย สมุนไพร และกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเมื่อพิจารณาในมิติสากล หลายประเทศก็ได้บูรณาการแนวคิด Wellness Tourism อย่างเป็นรูปธรรมเช่นกัน

ตัวอย่างการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Wellness Tourism) ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ประเทศฟินแลนด์ ที่นำแนวคิด “Forest Bathing” หรือ Shinrin-Yoku ซึ่งมีต้นกำเนิดจากประเทศญี่ปุ่น มาประยุกต์ใช้เพื่อฟื้นฟูสุขภาพกายและจิตใจของประชาชนและนักท่องเที่ยว โดยการใช้ธรรมชาติเป็นเครื่องมือบำบัดความเครียด และส่งเสริมสุขภาวะผ่านกิจกรรมที่เรียบง่ายแต่ได้ผล เช่น การเดินช้า ๆ ในป่า รับฟังเสียงธรรมชาติ หายใจอย่างมีสติ และเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว ซึ่งงานวิจัยหลายฉบับสนับสนุนว่าแนวทางนี้ช่วยลดระดับคอร์ติซอลในร่างกาย และเพิ่มความสงบทางจิตใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁷²

⁶⁹ McKinsey & Company. (2022). The future of wellness: The global consumer shifts reshaping the industry.

Retrieved from <https://www.mckinsey.com>

⁷⁰ World Health Organization. (1946). Constitution of the World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int>

⁷¹ United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>

⁷² Hansen, M. M., Jones, R., & Tocchini, K. (2017). Shinrin-Yoku (Forest Bathing) and Nature Therapy: A State-of-the-Art Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(8), 851.

4. การขับเคลื่อน Soft Power

ในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับ Soft Power⁷³ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของการวางนโยบายระดับประเทศ โดยมีบทบาทในการสร้าง **มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ** และ **ภาพลักษณ์ในเวทีโลก** ซึ่งสามารถมองได้ว่าเป็นกระบวนการของการ "วางตำแหน่งทางการตลาด" (Market Positioning) ของประเทศ ผ่านการออกแบบยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสมกับบริบท สอดคล้องกับอัตลักษณ์ คุณค่า และวิถีชีวิตของประชาชนในประเทศนั้น ๆ

โดยรัฐบาลไทยได้ผลักดัน Soft Power 5F⁷⁴ สู่นักค้าส่งออกทางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) อาหาร (Food) 2) ภาพยนตร์/วิดิทัศน์ (Film) 3) การออกแบบแฟชั่นไทย (Fashion) 4) ศิลปะการป้องกันตัวแบบไทย (Fighting) และ 5) เทศกาลประเพณีไทย (Festival) เพื่อสร้างรายได้และภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ ด้วยอุตสาหกรรมวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย

ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของ Soft Power คือการแปรเปลี่ยน "วัฒนธรรม" ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับสารในต่างประเทศ ซึ่งจะเพิ่มโอกาสให้วัฒนธรรมนั้น ๆ ถูกยอมรับและกลายเป็น Soft Power ที่ทรงอิทธิพลในระดับสากล ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น ลิซ่า BlackPink (ลลิษา มโนบาล) ที่สามารถแสดงความเป็นไทยบนเวทีระดับโลกอย่าง Coachella ได้อย่างกลมกลืน โดยไม่ขัดกับบริบทวัฒนธรรม K-pop หรือ มิลลิ (ดนุภา คณาธิรกุล) ที่นำข้าวเหนียวมะม่วงขึ้นไปกินบนเวทีเดียวกันอย่างมีศิลปะและความมั่นใจ ทั้งสองกรณีนี้แสดงให้เห็นถึงพลังของวัฒนธรรมไทยที่สามารถสื่อสารได้อย่างร่วมสมัย สร้างแรงบันดาลใจ และได้รับการชื่นชมจากชาวต่างชาติ ซึ่งในยุคหลังโควิด-19 ที่โลกกำลังมุ่งสู่ "เศรษฐกิจสร้างสรรค์" (Creative Economy) บทบาทของ Soft Power ยิ่งมีความสำคัญโดยเฉพาะในด้านการพัฒนาองค์ความรู้ การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา และการขับเคลื่อนวัฒนธรรมผ่านนวัตกรรม โดยกลไกที่สำคัญต่อความสำเร็จของนโยบาย Soft Power คือการแบ่งบทบาทอย่างชัดเจนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน โดยภาครัฐควรทำหน้าที่ Facilitator คือส่งเสริม สนับสนุน และวางยุทธศาสตร์ให้ภาคเอกชนสามารถเป็น Playmaker หรือผู้ลงมือปฏิบัติในระดับปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะใน 11 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่ อาหาร ดนตรี ภาพยนตร์ ซีรีส์ เทศกาล ศิลปะ ออกแบบ แฟชั่น ท่องเที่ยว กีฬา หนังสือ และเกม ซึ่งล้วนเป็นอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพสูงในการแข่งขันในระดับโลก

5. การท่องเที่ยวเพื่อฟื้นฟูสร้างสร้อย่างยั่งยืน (Regenerative and Culture Tourism)

แนวคิด Regenerative and Culture Tourism⁷⁵ หรือ การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟูและวัฒนธรรม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในระดับที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยไม่ได้มุ่งเพียงแค่การลดผลกระทบเชิงลบจากการท่องเที่ยว เช่น การใช้ทรัพยากรเกินขีดจำกัด หรือการทำลายสิ่งแวดล้อม แต่ยังมุ่งหวังให้

⁷³ ดร.ฐณยศ โล่ห์พัฒนานนท์. (2567). แนวคิดเกี่ยวกับ Soft Power. สืบค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2568 จาก

<https://www.busesseventsthai.com/th/press-media/news-press-release/detail/1461-soft-power-the-power-of-creativity-to-build-the-thai-economy>

⁷⁴ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2567). รัฐบาลดัน 5F “Soft Power” ไทย สู่นักค้าส่งออกทางวัฒนธรรม.

⁷⁵ UNWTO. (2021). Regenerative tourism: Turning sustainable practices into transformative experiences. World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.unwto.org>

เกิดการฟื้นฟู ปรับปรุง และเสริมสร้างศักยภาพ ของพื้นที่ท่องเที่ยวในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมท้องถิ่น หรือวิถีชีวิตของชุมชน ให้กลับมาอยู่ในสภาพที่ดีกว่าเดิม นอกจากนี้ การท่องเที่ยวเชิงฟื้นฟู⁷⁶ ยังให้ความสำคัญกับ ความสมดุลระหว่างนักท่องเที่ยวและพื้นที่ โดยส่งเสริมให้มีการจำกัดจำนวนนักท่องเที่ยว อย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้แหล่งท่องเที่ยวเกิดภาวะล้นเกิน (Overtourism) ซึ่งอาจนำไปสู่การเสื่อมโทรมของ ธรรมชาติและชุมชน การบริหารจัดการในแนวทางนี้จึงเป็นการตอบโต้อย่างมีระบบต่อความท้าทายของ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะหลังวิกฤตการณ์โควิด-19 ซึ่งโลกได้เห็นถึงความเสี่ยงของ ทั้งระบบเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

ตัวอย่างที่ชัดเจนของการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ โครงการ BaneGaarden⁷⁷ ในประเทศเดนมาร์ก ซึ่งฟื้นฟูพื้นที่ลานเก็บรถไฟร้างใจกลางกรุงโคเปนเฮเกน ให้กลายเป็นหมู่บ้านรักโลก ที่เป็นศูนย์กลางแห่งความยั่งยืนและวัฒนธรรมร่วมสมัย โดยความร่วมมือระหว่างภาคเอกชนและประชาชน โครงการนี้ไม่เพียงแต่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ แต่ยังเป็นพื้นที่สร้างสรรค์และการเรียนรู้ ที่เปิดโอกาส ให้คนรุ่นใหม่ ชุมชน และนักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม เช่น ปลูกผักอินทรีย์ ทำอาหารเวิร์กช็อป ฟังดนตรี ตลาดนัดวินเทจ และกิจกรรมศิลปะในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งพื้นที่นี้เป็นตัวอย่างของการสร้าง “ประสบการณ์ ท่องเที่ยวที่มีความหมาย” (Meaningful Tourism Experience)⁷⁸ ซึ่งช่วยให้ผู้มาเยือนได้มีปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรม และชุมชนอย่างลึกซึ้ง ขณะเดียวกันยังส่งเสริมภาพลักษณ์ของประเทศในระดับสากล โดยสื่อสารคุณค่าของ วัฒนธรรม ความยั่งยืน และนวัตกรรมสังคมได้อย่างมีพลัง ซึ่งสามารถนำไปสู่การเสริมสร้าง Soft Power ได้ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม ในยุคที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านพฤติกรรมของ นักท่องเที่ยว เทคโนโลยี และบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ประเทศไทยในฐานะหนึ่งในจุดหมาย ปลายทางสำคัญของโลก จำเป็นต้องปรับแนวทางการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวไทยให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ ของโลก ด้วยแนวทางที่เน้น “คุณภาพมากกว่าปริมาณ” และยกระดับสู่ “การท่องเที่ยวยุคใหม่ที่สร้างคุณค่าได้ อย่างยั่งยืน” โดยมีหน่วยงานภาครัฐในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทำหน้าที่เป็น “Facilitator” ที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน พร้อมสนับสนุนภาคเอกชนและชุมชนท้องถิ่นให้สามารถพัฒนานวัตกรรมการท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และเน้นความร่วมมือ ซึ่งแนวทางการยกระดับจากมิติเดิมสู่ แนวทางที่ลึกซึ้งและยั่งยืนนี้ จะไม่เพียงตอบโต้ทางเศรษฐกิจในระยะสั้น แต่ยังวางรากฐานให้ประเทศไทย ก้าวขึ้นเป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวระดับโลกในระยะยาวได้อย่างมั่นคง และทรงคุณค่าอีกด้วย

⁷⁶ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2566). แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนประเทศไทย. สืบค้นจาก <https://www.mots.go.th>

⁷⁷ BaneGaarden. (n.d.). A sustainable village in the heart of Copenhagen. Retrieved from <https://banegaarden.com/>

⁷⁸ Nye, J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. PublicAffairs.

4.3 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. เนื่องจากเป็นตัวแบบทางธุรกิจที่เข้าใจง่ายและมีองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่ส่งมอบสู่ลูกค้าความสัมพันธ์กับลูกค้าและช่องทางต่าง 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) ทั้งนี้ จากการทบทวน Business Model ที่ปรึกษามีความเห็นว่าควรคง Business Model ไว้เช่นเดิม และจะมีการปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมภายหลังที่มีความชัดเจนจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยรายละเอียด Business Model Canvas จะมีดังนี้

➤ Business Model สำหรับปี 2569 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

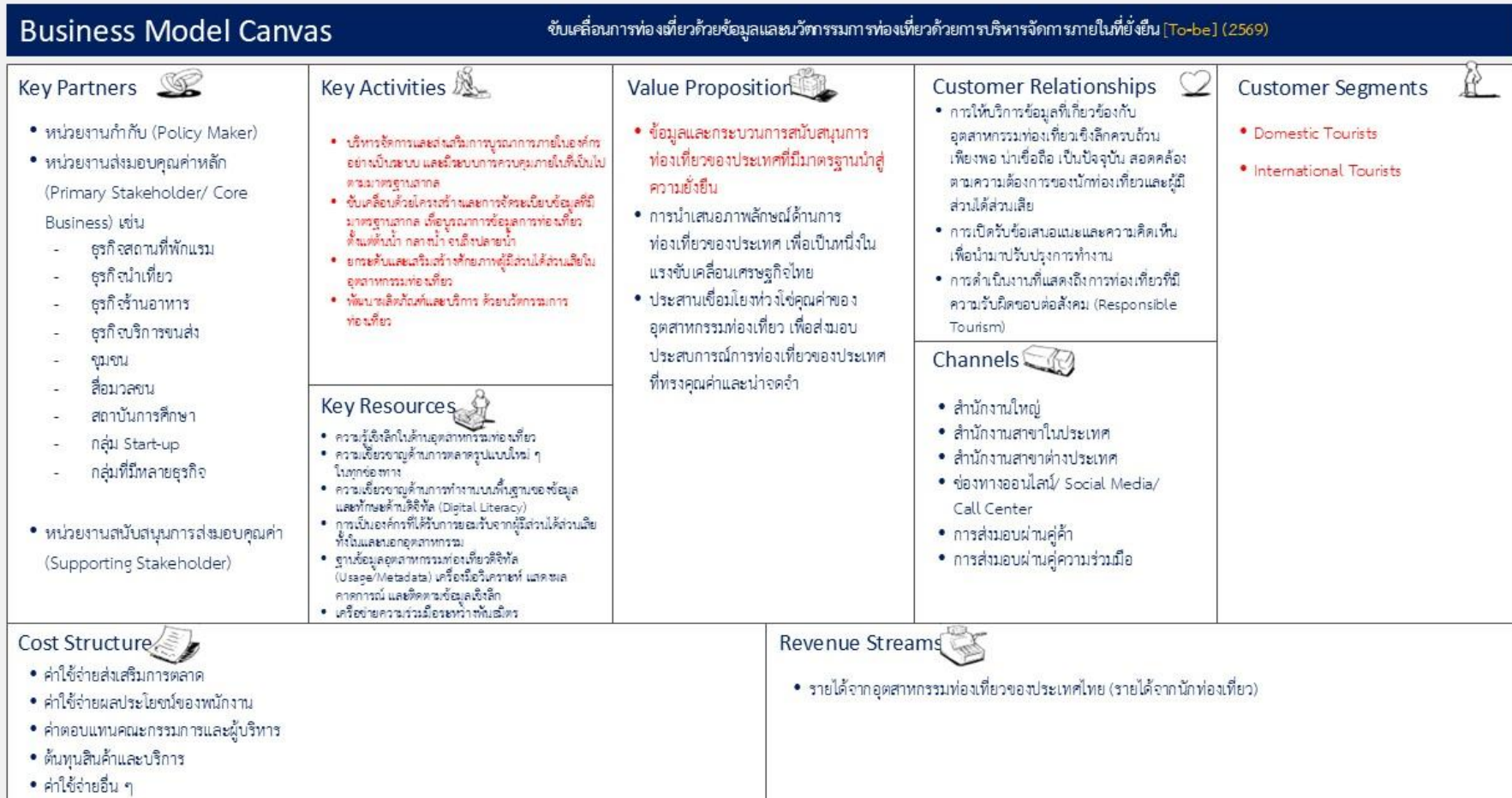
Value Proposition: มีการเพิ่มการมุ่งเน้นการส่งมอบข้อมูลและกระบวนการสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่มีมาตรฐานนำสู่ความยั่งยืน ผสานกับการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย เพื่อเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย อีกทั้ง ยังมีการประสานเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อส่งมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ทรงคุณค่าและน่าจดจำ

Customer Segment: กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคตของ ททท. สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) Domestic Tourists และ 2) International Tourists

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

โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 106

ภาพที่ 106 Business Model สำหรับปี 2569



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

➤ **Business Model** สำหรับปี 2570 มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ดังนี้

Value Proposition: มีการเพิ่มการมุ่งเน้นการส่งมอบข้อมูลและกระบวนการสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่มีมาตรฐานนำสู่ความยั่งยืน ผนวกกับการนำเสนอภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย เพื่อเป็นหนึ่งในแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย อีกทั้ง ยังมีการประสานเชื่อมโยงห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อส่งมอบประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยที่ทรงคุณค่าและน่าจดจำ และมีการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าที่ยั่งยืน

Customer Segment: กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคตของ ททท. สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ 1) Domestic Tourists และ 2) International

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

โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 107

ภาพที่ 107 Business Model สำหรับปี 2570



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

4.4 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 ขององค์กรและจะต้องมีการนำความเสี่ยงที่ได้มาเป็นปัจจัยนำเข้าไป กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถเข้าถึงโอกาสนั้นได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมไปถึงการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจนั้น จะต้องมีความเหมาะสมต่อการบรรลุเป้าหมายในแต่ละ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.4.1 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 34

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์ Key Strategic Opportunities

Key Strategic Opportunities	แนวทางการนำ Key Strategic Opportunities ไปใช้	ยุทธศาสตร์และ โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ	Intelligent Risk
O1: ประเทศไทยมี ทรัพยากรธรรมชาติและ แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความ สนใจของนักท่องเที่ยว	โอกาสในการพัฒนา ระบบฐานข้อมูล การท่องเที่ยว ตลอดห่วงโซ่คุณค่า • พัฒนาระบบฐานข้อมูล ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลการท่องเที่ยว ตลอดห่วงโซ่	• 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)	• การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่ม FIT • โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำขับเคลื่อนและชั้นนำทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
O2: ประเทศไทยโดดเด่นด้าน ความพร้อมของบริการ ด้านการท่องเที่ยวและสิ่ง อำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความ เพียงพอของที่พักรและ โรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่ เมืองหลัก			• ขาดความชัดเจนในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการภาพลักษณ์ประเทศในเชิงลบ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ • การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่ม FIT • โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำขับเคลื่อนและชั้นนำทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

Key Strategic Opportunities	แนวทางการนำ Key Strategic Opportunities ไปใช้	ยุทธศาสตร์และ โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ	Intelligent Risk
O3: ประเทศไทยมีศักยภาพ สำหรับการท่องเที่ยวที่มี ความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์และ กลุ่มนักท่องเที่ยว	โอกาสในการส่งเสริมการ ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism อาทิ Green Destination) - ส่งเสริมการท่องเที่ยว อย่างรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism) - พัฒนาการท่องเที่ยวสู่ Personalization Marketing ที่สามารถ ตอบสนองความต้องการ ของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยว คุณภาพ	- 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)	- ขาดความชัดเจนในการ ขับเคลื่อนนโยบายการบริหาร จัดการภาพลักษณ์ประเทศใน เชิงลบ และการขับเคลื่อน นโยบายการท่องเที่ยวให้ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ - การให้บริการข้อมูล ประกอบการวางแผนท่องเที่ยว และผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริม การท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนอง ต่อความต้องการของ นักท่องเที่ยวกลุ่ม FIT - โครงสร้างองค์กรเพื่อการ ส่งเสริม ขับเคลื่อน และ ยกระดับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการ ท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูล เชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายที่จะเป็นผู้ ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางการ อุตสาหกรรมท่องเที่ยว
O4: รัฐบาลและหน่วยงานอื่น ที่เกี่ยวข้องมีนโยบาย และแผนการมุ่งเน้นการ ท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ และยั่งยืน			- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ขาดความพร้อม ขาด แรงจูงใจ และยังไม่เห็น ความสำคัญและผลกระทบ จากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน - โครงสร้างองค์กรเพื่อการ ส่งเสริม ขับเคลื่อน และ ยกระดับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการ ท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิง พฤติกรรม ยังไม่สอดคล้อง กับเป้าหมายที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อน และชี้นำทิศทางการ อุตสาหกรรม การท่องเที่ยว

4.4.2 ผลการวิเคราะห์ Intelligent Risk

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ปรากฏอยู่ในแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ได้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน และเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยแบ่งการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ออกเป็น 2 ระยะ สรุปได้ดังนี้

- **ในปี 2569:** ททท. มีการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน
- **ในปี 2570:** ททท. มีการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน

ในการวิเคราะห์ Intelligent Risk จะพิจารณาจากปัจจัยที่จะส่งผลหรืออาจเกิดขึ้นได้ที่จะทำให้ ททท. ไม่บรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ โดยเป็นการวิเคราะห์ประเด็นจากผลที่ได้จากวิเคราะห์และกำหนด Milestones ในแต่ละระยะ (2 ระยะ) ที่กำหนดเป้าหมายแต่ละด้านไว้ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นที่จะส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนที่จะไม่บรรลุเป้าหมายตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Intelligent Risk) ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ เพื่อพิจารณาว่ามีเป้าหมายอย่างไรบ้างเพื่อผลักดันการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในแต่ละระยะของ ททท. ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงรองรับต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในแต่ละระยะ โดยสามารถสรุป Intelligent Risk ดังนี้

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (2569) “ขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลนวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน”		Intelligent Risk “ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยการบูรณาการ ฐานข้อมูลเชิงลึก (Data Analytics) และ ฐานข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว”
กิจกรรมที่จะดำเนินการ		ความเสี่ยงที่องค์กรควรระวัง
การบริหาร จัดการ ภายใน องค์กร	- องค์กรที่มีการบริหารจัดการและส่งเสริมการบูรณาการภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และมีระบบการควบคุมภายในที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล (GRC) - บุคลากรมีความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการส่งเสริมการตลาด การท่องเที่ยวไทย ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว - องค์กรที่มีระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่มีประสิทธิภาพ	- บุคลากรของ ททท. ขาดทักษะและประสบการณ์ที่สำคัญจำเป็นต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น ด้าน Data Analytics การตลาดสมัยใหม่ และการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนและการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว - ขาดข้อมูล และการบริหารจัดการฐานข้อมูลการท่องเที่ยว ทั้งข้อมูลอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว
มาตรฐาน ของข้อมูล	- องค์กรที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมการสร้างและใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม - องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยโครงสร้างและการจัดระเบียบข้อมูลที่มีมาตรฐานสากล (Data Architecture Driven) เพื่อบูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	- โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่ สอดรับกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางการอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว - การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว
นักท่องเที่ยว คุณภาพ	- ยกระดับและเสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว พร้อมทั้งสนับสนุนการลงทุน เพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมฯ สู่ความยั่งยืน - พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ด้วยนวัตกรรม การท่องเที่ยว เพื่อรองรับความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยแนวคิดนวัตกรรมเปลี่ยนโลก (Disruptive Innovation)	ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (2570) “ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุตสาหกรรม”		Intelligent Risk “ส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Data Driven)”
กิจกรรมที่จะดำเนินการ		ความเสี่ยงที่องค์กรควรระวัง
การบริหาร จัดการ ภายใน องค์กร	- องค์กรที่ได้รับการยอมรับว่า มีการบริหารจัดการ ธรรมาภิบาลและ การควบคุมภายในที่ดีอย่างยั่งยืน - องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริม การท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุตสาหกรรม - องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงที่ขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยใช้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Data Driven)	- โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำขับเคลื่อนและชั้นนำทางอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว - การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ไม่เป็นระบบ และขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรไปสู่การยกระดับการดำเนินงานภายใน ตลอดจนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ยังไม่เป็นรูปธรรม - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ขาดความพร้อม ขาดแรงจูงใจ และยังไม่เห็น ความสำคัญ และผลกระทบจากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน - ขาดความชัดเจนในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการภาพลักษณ์ประเทศในเชิงลบ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
มาตรฐาน ของข้อมูล	ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยข้อมูล และเชื่อมโยงฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่การยกระดับอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวไทย	
นักท่องเที่ยว คุณภาพ	ส่งเสริมและขับเคลื่อนอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว ตลอดห่วงโซ่อุปทานสู่ความยั่งยืน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยว ทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ	

4.5 การวิเคราะห์ Scenario Planning

การกำหนดกรอบรายได้และรายจ่ายของ ททท. ในปีนี้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์องค์กรและเพื่อให้องค์กรสามารถวางแผนและควบคุมการดำเนินการได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นจึงได้มีการปรับเปลี่ยน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.5.1 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์รายได้

ในการประมาณการรายได้ของ ททท. ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์รายได้ของ ททท. โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ 4 กลุ่มหลักได้แก่

1. รายได้จากการขายสินค้าและบริการ

จากการวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลังระหว่างปี 2559–2567 โดยไม่นับรวมช่วงปี 2563–2565 ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่า รายได้จากการขายสินค้าและบริการของ อสท. ส่วนใหญ่มาจากรายได้ค่าจัดงานส่งเสริมการขาย ซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักของหมวดนี้ รองลงมา คือรายได้จากการจัดอบรม และรายได้จากการขายอนุสร อสท. ส่วนรายได้จากกิจกรรมอื่น เช่น การขายสินค้าเบ็ดเตล็ด

การจัดนำเที่ยว และการโฆษณาในอนุสาร มีมูลค่าน้อยเมื่อเทียบกับรายการหลัก ที่ปรึกษาจึงนำข้อมูลรายได้อ่อนหลังในช่วงเวลาดังกล่าวมาวิเคราะห์ เพื่อใช้ประกอบการพยากรณ์รายได้ในอนาคต

Base Case กำหนดไว้ที่ร้อยละ 0 เพื่อใช้เป็นค่ากลางสำหรับการวิเคราะห์ภายใต้สมมติฐานที่ไม่มีการเติบโตของรายได้ ขณะที่ Best Case อยู่ที่ร้อยละ 1.00 ซึ่งเป็นค่า Median ของอัตราการเติบโตในช่วงปี 2559–2567 (ไม่นับรวมปี 2563–2565 ที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19) เพื่อหลีกเลี่ยงอิทธิพลของค่าผิดปกติ (Outlier) และสะท้อนแนวโน้มที่เป็นกลาง ส่วน Worst Case กำหนดไว้ที่ร้อยละ -1.00 เพื่อใช้เป็นกรอบการพยากรณ์ในสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์.

2. รายได้เงินปันผล

จากข้อมูลย้อนหลังพบว่า ททท. เริ่มได้รับรายได้จากเงินปันผลเฉพาะกิจในปี 2566 และ 2567 โดยในปี 2566 มีรายได้จำนวน 627,893,046.12 บาท และเพิ่มขึ้นเป็น 841,358,163.85 บาทในปี 2567 ซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 35.00 โดยที่ปรึกษาพิจารณาว่าการเติบโตในระดับดังกล่าวอาจไม่ยั่งยืน จึงได้กำหนดสมมติให้กรณี Base Case มีอัตราการเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 10.0 ขณะเดียวกัน ได้กำหนดกรณี Best Case และกรณี Worst Case โดยอิงจากช่วงบวกหรือลบ ร้อยละ 35 จากกรณี Base Case ซึ่งเท่ากับร้อยละ 45 และร้อยละ -25 ตามลำดับ ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของรายได้จากเงินปันผลในอนาคตภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน.

3. รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

จากการวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลังในช่วงปี 2559–2567 โดยไม่นับรวมปี 2563–2565 ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 พบว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของรายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาลอยู่ที่ร้อยละ 5.69 จึงถูกใช้เป็นกรณี Base Case สำหรับการพยากรณ์ ในขณะที่กรณี Best Case ถูกกำหนดที่ร้อยละ 10.25 ซึ่งเป็นอัตราการเติบโตสูงสุดที่เกิดขึ้นจริงในช่วงเวลา 2559-2567 ส่วนกรณี Worst Case ลดลงร้อยละ 2.21 ซึ่งเป็นอัตราการลดลงที่เยอะที่สุดในช่วงเวลา 2559-2567

4. รายได้อื่น

จากข้อมูลรายได้ในหมวดรายได้เบ็ดเตล็ด พบว่าในปี 2567 รายได้รวมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจาก 15,233,163.15 บาท ในปี 2566 เป็น 72,401,189.36 บาทในปี 2567 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการได้รับรายได้เงินสนับสนุนจำนวน 40 ล้านบาท ซึ่งไม่ปรากฏในปี 2566 ส่งผลให้รายได้รวมในหมวดนี้ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างโดดเด่น ทั้งนี้ จากการพิจารณาข้อมูลย้อนหลังพบว่า รายได้เงินสนับสนุนมีลักษณะไม่สม่ำเสมอ และมีแนวโน้มลดลงในหลายปีที่ผ่านมา

ดังนั้น เพื่อให้การวางแผนภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่ปรึกษาจึงกำหนดสมมติฐานการเติบโตของรายได้หมวดนี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ (Efficiency – Inside Out) โดยสมมติฐานในกรณี Base Case เติบโตที่ร้อยละ 5 กรณี Best Case ที่ร้อยละ 10 และกรณี Worst Case คือไม่มีการเติบโต ร้อยละ 0 เพื่อสะท้อนแนวโน้มรายได้ที่มีเสถียรภาพมากขึ้นจากการบริหารจัดการภายใน

4.5.2 สมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

ในการประมาณค่าใช้จ่ายของ ททท. ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายของ ททท. โดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป

จากการวิเคราะห์อัตราการเติบโตของต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไปในช่วงปี 2557–2567 พบว่ามีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2557 ที่มีต้นทุนสูงถึง 54,086,902.20 บาท กับปี 2567 ซึ่งลดลงเหลือเพียง 27,657,173.00 บาท สะท้อนถึงการลดบทบาทของกิจกรรมที่เคยก่อให้เกิดต้นทุนจำนวนมาก เช่น รายจ่ายที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมสนามกอล์ฟบางพระที่ไม่ได้จัดเก็บรายได้อีกต่อไป

ดังนั้น เพื่อให้การวางแผนภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่ปรึกษาจึงกำหนดสมมติฐานการเติบโตของรายจ่ายหมวดนี้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสินทรัพย์ (Efficiency – Inside Out) โดยกำหนดกรณี Worst Case ที่อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่เกิดขึ้นจริงในปี 2562 กรณี Base Case สมมติให้เพิ่มขึ้นเพียงครึ่งหนึ่งของ Worst Case หรือเท่ากับร้อยละ 8 เพื่อสะท้อนแนวโน้มการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนกรณี Best Case สมมติว่าองค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีการเติบโตเพิ่มเติม หรือเติบโตเท่ากับร้อยละ 0.00

2. ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ

สำหรับการวางแผนในอนาคต ที่ปรึกษาจึงกำหนดกรณี Base Case ที่ร้อยละ 0 เพื่อสะท้อนแนวโน้มการรักษาระดับงบประมาณให้คงที่และสอดคล้องกับนโยบายการควบคุมรายจ่าย ในขณะที่กรณี Best Case ตั้งไว้ที่ร้อยละ -10.00 ซึ่งสะท้อนถึงการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม ส่วนกรณีเลวร้ายที่สุด (Worst Case) สมมติว่าองค์กรอาจต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 25 อันเป็นผลจากการรุกราดตลาดต่างประเทศมากขึ้นตามภารกิจเชิงรุกในยุทธศาสตร์เชิงรุกขององค์กร

3. ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ

ในการจัดทำแผนภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่ปรึกษาจึงกำหนดให้กรณี Base Case อยู่ที่ร้อยละ 0 เพื่อสะท้อนภาวะที่องค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับเดิม ส่วนกรณีดีที่สุด (Best Case) อยู่ที่ร้อยละ -10 โดยสมมติว่าองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณจนสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ขณะที่กรณี Worst Case กำหนดไว้ที่ร้อยละ 25.00 เพื่อสะท้อนความเสี่ยงในกรณีที่องค์กรจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มขึ้นอย่างมากจากภารกิจส่งเสริมการตลาดภายในประเทศที่ขยายตัว

4. ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง

เพื่อให้การวางแผนสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นไปได้ ที่ปรึกษาจึงกำหนดกรณี Base Case ที่ร้อยละ 0 โดยสมมติว่าองค์กรสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ในระดับเดิม ขณะที่กรณี Best Case อยู่ที่ร้อยละ -10 เพื่อสะท้อนถึงการบริหารจัดการงบประมาณที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนกรณี Worst Case เพิ่มขึ้นร้อยละ 25

ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหากมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณสูงขึ้นจากการดำเนินนโยบายหรือภารกิจขนาดใหญ่ในระดับส่วนกลาง.

5. ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน

จากโครงสร้างรายละเอียดของหมวดค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยรายการที่หลากหลาย เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนผลงาน โบนัส ค่าล่วงเวลา ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน เงินสนับสนุนกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาบุคลากร แสดงให้เห็นว่าเป็นต้นทุนประจำที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรโดยตรงและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามโครงสร้างค่าตอบแทนขององค์กรที่ปรึกษาจึงกำหนดกรอบการวางแผนภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ โดยอิงจากอัตราการเติบโตเฉลี่ยย้อนหลังที่ร้อยละ 3.15 เป็นกรณี Base Case ขณะที่กรณี Best Case สมมติฐาน ให้ไม่มีการเติบโตเพิ่มเติม หรือเท่ากับร้อยละ 0 เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพในการควบคุมงบประมาณ ส่วนกรณี Worst Case อยู่ที่ร้อยละ 5 ซึ่งสอดคล้องกับค่าต่ำสุดที่เคยเกิดขึ้นจริงในอดีตในปี 2561

6. ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์งบการเงินย้อนหลังตั้งแต่ ปี 2559-2567 ที่ปรึกษาจึงกำหนดกรณี Base Case ที่ร้อยละ 10 ซึ่งสอดคล้องกับค่าเฉลี่ยของข้อมูลในอดีต ส่วนกรณี Best Case และกรณี Worst Case ถูกกำหนดโดยใช้ช่วงบวกหรือลบร้อยละ 15 จากค่าเฉลี่ยดังกล่าว โดย Best Case อยู่ที่ร้อยละ -15 ซึ่งสะท้อนถึงสถานการณ์ที่องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ส่วน Worst Case อยู่ที่ร้อยละ 35.00 ซึ่งแสดงถึงความเป็นไปได้ที่ค่าใช้จ่ายอาจปรับเพิ่มขึ้นจากสถานการณ์พิเศษ เช่น การแต่งตั้งเพิ่มเติมหรือการปรับโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายบริหาร

ตารางที่ 36 การจำลองฉากทัศน์ (Scenario) เพื่อใช้วิเคราะห์ Scenario Planning

	Best Case	Base Case	Worst Case
รายได้จากการขายสินค้าและบริการ	อัตราการเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 1 ต่อปี โดยอิงจากค่ากลาง (Median) ของช่วงปี 2557-2567 (ไม่รวมช่วงโควิด-19)	ปีที่ 2568 มีรายได้เท่ากับปี 2567 และไม่มี การเติบโตในปีถัดไป (ร้อยละ 0 ต่อปี)	อัตรารายได้ลดลงร้อยละ 1 ต่อปี เริ่มตั้งแต่ปี 2567 เป็นต้นไป
รายได้เงินปันผล	อัตราการเติบโตร้อยละ 45 ต่อปี (+35% จาก Base Case)	กำหนดอัตราการเติบโตร้อยละ 10 ต่อปี เพื่อสะท้อนระดับ การเติบโตที่มั่นคงกว่า การพึ่งพารายได้ จากงบประมาณ	อัตราการเติบโตร้อยละ -25 ต่อปี (-35% จาก Base Case)

	Best Case	Base Case	Worst Case
รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล	อัตราเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 10.25 ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นจริงจากข้อมูลในอดีต (ไม่รวมช่วงโควิด-19)	อัตราเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 5.69 ต่อปี โดยอิงจากค่าเฉลี่ยของข้อมูลย้อนหลัง (ไม่รวมช่วงโควิด-19)	รายได้ลดลงที่ร้อยละ -2.21 ต่อปี ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดที่เกิดขึ้นจริงตามข้อมูลในอดีต (ไม่รวมช่วงโควิด-19)
รายได้อื่น	อัตราการเติบโตร้อยละ 10.00 ต่อปี สะท้อนถึงประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการสินทรัพย์ภายใน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3	อัตราการเติบโตร้อยละ 5.00 ต่อปี สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 ที่เน้นประสิทธิภาพภายใน	อัตราการเติบโตร้อยละ 0 ต่อปี สะท้อนถึงกรณีที่รายได้ไม่สามารถเติบโตเพิ่มเติมได้
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	อัตราการเติบโตของต้นทุนอยู่ที่ ร้อยละ 0 ต่อปี สะท้อนถึงการควบคุมค่าใช้จ่ายให้คงที่อย่างมีประสิทธิภาพ	ต้นทุนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 8 ต่อปี อิงจากครึ่งหนึ่งของอัตราการลดลงสูงสุดในอดีต เพื่อสะท้อนแนวโน้มการปรับปรุงประสิทธิภาพ	ต้นทุนเพิ่มขึ้น ร้อยละ 16 ต่อปี ซึ่งเป็นอัตราการลดลงสูงสุดที่เกิดขึ้นจริงในปี 2562
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	ค่าใช้จ่ายลดลง ร้อยละ -10.00 ต่อปี สะท้อนถึงการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	ค่าใช้จ่ายคงที่ ร้อยละ 0.00 ต่อปี เพื่อสะท้อนการรักษาระดับงบประมาณ	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25.00 ต่อปี ในกรณีที่องค์กรรุกตลาดต่างประเทศมากขึ้นตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	ค่าใช้จ่ายลดลง ร้อยละ 10.00 ต่อปี โดยสมมติว่าองค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งบประมาณ	ค่าใช้จ่ายคงที่ ร้อยละ 0.00 ต่อปี สะท้อนความสามารถในการควบคุมงบประมาณให้อยู่ในระดับเดิม	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25.00 ต่อปี กรณีองค์กรต้องขยายภารกิจส่งเสริมการตลาดภายในประเทศ

	Best Case	Base Case	Worst Case
ค่าใช้จ่าย ส่งเสริม การตลาด ส่วนกลาง	ค่าใช้จ่ายลดลง ร้อยละ -10.00 ต่อปี โดยสะท้อนการบริหาร งบประมาณที่มี ประสิทธิภาพ	ค่าใช้จ่ายคงที่ ร้อยละ 0.00 ต่อปี โดยสมมติว่าองค์กรสามารถ ควบคุมให้อยู่ในระดับเดิม	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 25.00 ต่อปี เพื่อรองรับความเสี่ยง จากภารกิจส่วนกลาง ที่อาจขยายตัวมากขึ้น
ค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์ ของพนักงาน	มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลง ร้อยละ 3 ต่อปี สะท้อน ความสามารถในการ ควบคุมงบประมาณ	มีอัตราค่าใช้จ่ายอยู่ใน ค่าเฉลี่ยปี 2557-2567 ร้อย ละ 3.15 (ไม่รวมช่วงโควิด-19)	มีอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับค่า ต่ำสุด ที่เคยเกิดขึ้นจริง ในอดีตปี 2561
ค่าตอบแทน กรรมการและ ผู้บริหาร	มีอัตราค่าใช้จ่ายลดลง ร้อยละ 15 คำนวณจาก Base Case ลบด้วย ร้อยละ 15 เพื่อสะท้อนถึง สถานการณ์ที่องค์กร สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มาก	อัตราการเติบโตอยู่ที่ ร้อยละ 10 ต่อปีจากค่าเฉลี่ย ของข้อมูลย้อนหลังช่วงปี 2559-2567 (ไม่รวมช่วงโควิด-19)	มีอัตราค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ร้อยละ 35 คำนวณ จาก Base Case บวก ด้วย 15% เพื่อสะท้อน ความเสี่ยงจาก การขยายตัวของ ค่าตอบแทน

ในการเชื่อมโยงการจำลองฉากทัศน์ (Scenario) เพื่อใช้วิเคราะห์ Scenario Planning กับการกำหนด ยุทธศาสตร์องค์กร จะพิจารณาจากฉากทัศน์ (Scenario) ในกรณี Base Case เป็นหลัก นั่นคือ การกำหนด ยุทธศาสตร์จะสะท้อนกับฉากทัศน์ที่เป็นไปได้มากที่สุด ดังจะเห็นได้จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 กำหนดเพื่อการบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่จะนำไปสู่ เป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ขององค์กร นั่นคือ ภายใต้ฉากทัศน์กรณี Base Case ที่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการเติบโต ดังจะเห็นได้จากนโยบายของภาครัฐที่เน้นการส่งเสริมผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ ในระดับสากล รองรับการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศ ด้วยอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ดังนั้น ททท. จึงมีการกำหนด ยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการขยายตัวการท่องเที่ยวในยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ และยุทธศาสตร์ที่ 1.2 สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว พร้อมทั้งกำหนด ยุทธศาสตร์ เพื่อการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยรองรับการเติบโตในยุทธศาสตร์ที่ 2.1 ส่งเสริมการ พัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 ขับเคลื่อนและ

ยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว ซึ่งการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานจำเป็นต้องยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ตามยุทธศาสตร์ที่ 3.1 ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process) และยุทธศาสตร์ที่ 3.3 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ในกรณีฉากทัศน์ที่สถานการณ์ดีกว่าที่คาดไว้ (Best Case) การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 1.1 จะเน้นที่การส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (KPI1) รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มคุณภาพมากกว่า 5 แสนล้านบาท ซึ่งจะสามารถบรรลุผลดังกล่าว จะต้องดำเนินการร่วมกับการขับเคลื่อนในกลุ่มวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (KPI1) อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. ผ่านโครงการขับเคลื่อนส่งเสริมและยกระดับผู้ประกอบการให้มีมาตรฐานความยั่งยืนในระดับสากล

ในกรณีฉากทัศน์ที่สถานการณ์แย่กว่าที่คาดไว้ (Worst Case) ททท. มีการกำหนดมาตรการความเสี่ยงเพื่อรองรับสถานการณ์ที่แย่ที่สุดที่อาจเกิดขึ้น เช่น ในกรณีที่ ททท. มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. โดยมีการระดมมาตรการบริหารความเสี่ยงดังนี้ ในกรณีที่ไม่ได้ปรับจัดสรรงบประมาณเป็นไปตามที่ตั้งไว้หน่วยงานเจ้าของโครงการ จะมีการพิจารณาปรับลดโครงการ/กิจกรรมที่ได้รับผลกระทบ จากการได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ โดยจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น และหากพิจารณาการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อการดำเนินงานในสถานการณ์ Worst Case การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (KPI2) รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มเดิม (Mass) ที่เน้นการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวผ่านกลุ่มนักท่องเที่ยวภายในประเทศ และกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มเดิม โดยมีเป้าหมายได้ไม่ต่ำกว่า 1.4371 ล้านบาท และเน้นการยกระดับพัฒนาผู้ประกอบการภายในประเทศผ่านยุทธศาสตร์การส่งเสริมตลาดให้มีสินค้าและบริการการท่องเที่ยวพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. เดิมไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี เป็นต้น

โดยรายละเอียดการวิเคราะห์ Scenario Planning ในแต่ละฉากทัศน์ (Scenario) มีดังนี้



Worst Case

รายการ	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
รายได้จากการขายและบริการ	79,579,624.93	78,783,828.68	77,995,990.39	77,216,030.49	76,443,870.19	75,679,431.48	74,922,637.17
รายได้ค่าสมาชิก							
รายได้รับอุดหนุนจากรัฐบาล	5,278,095,988.52	5,161,496,766.84	5,047,473,356.31	4,935,968,854.30	4,826,927,615.20	4,720,295,222.72	4,616,018,462.64
รายได้เงินปันผล (TPC)	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85
รายได้อื่น	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36
รวมรายได้	6,271,434,966.66	6,154,039,948.73	6,039,228,699.92	5,926,944,238.00	5,817,130,838.60	5,709,734,007.41	5,604,700,453.02
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	27,265,369.46	31,627,828.57	36,688,281.15	42,558,406.13	49,367,751.11	57,266,591.29	66,429,245.89
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	3,830,584,837.08	4,788,225,000.00	5,985,281,250.00	7,481,601,562.50	9,352,001,953.13	11,690,002,441.41	14,612,503,051.76
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	1,321,100,000.00	1,651,375,000.00	2,064,218,750.00	2,580,273,437.50	3,225,341,796.88	4,031,677,246.09	5,039,596,557.62
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	861,750,000.00	1,077,187,500.00	1,346,484,375.00	1,683,105,468.75	2,103,881,835.94	2,629,852,294.92	3,287,315,368.65
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	1,647,730,000.00	2,059,662,500.00	2,574,578,125.00	3,218,222,656.25	4,022,778,320.31	5,028,472,900.39	6,285,591,125.49
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก							
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	1,045,439,831.56	1,097,711,823.14	1,152,597,414.29	1,210,227,285.01	1,270,738,649.26	1,334,275,581.72	1,400,989,360.81
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	13,300,718.78	17,955,970.35	24,240,559.98	32,724,755.97	44,178,420.56	59,640,867.75	80,515,171.47
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20
รวมค่าใช้จ่าย	5,723,742,338.63	6,742,672,203.81	8,005,959,087.17	9,574,263,591.36	11,523,438,355.80	13,948,337,063.92	16,967,588,411.68
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	547,692,628.03	(588,632,255.08)	(1,966,730,387.25)	(3,647,319,353.36)	(5,706,307,517.20)	(8,238,603,056.51)	(11,362,887,958.66)
รายได้ทางการเงิน	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03
ต้นทุนทางการเงิน	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม							
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	586,363,785.37	(549,961,097.74)	(1,928,059,229.91)	(3,608,648,196.02)	(5,667,636,359.86)	(8,199,931,899.17)	(11,324,216,801.32)
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้							
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	586,363,785.37	(549,961,097.74)	(1,928,059,229.91)	(3,608,648,196.02)	(5,667,636,359.86)	(8,199,931,899.17)	(11,324,216,801.32)



รายการ	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้จากการขายและบริการ	74,173,410.80	73,431,676.69	72,697,359.92	71,970,386.32	71,250,682.46	70,538,175.63	69,832,793.88
รายได้ค่าสมาชิก							
รายได้รับอุดหนุนจากรัฐบาล	4,514,045,296.34	4,414,324,834.77	4,316,807,313.09	4,221,444,065.83	4,128,187,502.57	4,036,991,084.24	3,947,809,299.87
รายได้เงินปันผล (TPC)	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85	841,358,163.85
รายได้อื่น	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36
รวมรายได้	5,501,978,060.34	5,401,515,864.67	5,303,264,026.22	5,207,173,805.36	5,113,197,538.24	5,021,288,613.08	4,931,401,446.96
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	77,057,925.24	89,387,193.27	103,689,144.20	120,279,407.27	139,524,112.43	161,847,970.42	187,743,645.69
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	18,265,628,814.70	22,832,036,018.37	28,540,045,022.96	35,675,056,278.71	44,593,820,348.38	55,742,275,435.48	69,677,844,294.35
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	6,299,495,697.02	7,874,369,621.28	9,842,962,026.60	12,303,702,533.25	15,379,628,166.56	19,224,535,208.20	24,030,669,010.24
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	4,109,144,210.82	5,136,430,263.52	6,420,537,829.40	8,025,672,286.75	10,032,090,358.44	12,540,112,948.05	15,675,141,185.06
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	7,856,988,906.86	9,821,236,133.58	12,276,545,166.97	15,345,681,458.71	19,182,101,823.39	23,977,627,279.24	29,972,034,099.05
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก							
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	1,471,038,828.85	1,544,590,770.29	1,621,820,308.81	1,702,911,324.25	1,788,056,890.46	1,877,459,734.98	1,971,332,721.73
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	108,695,481.48	146,738,900.00	198,097,514.99	267,431,645.24	361,032,721.08	487,394,173.46	657,982,134.16
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20
รวมค่าใช้จ่าย	20,729,572,632.01	25,419,904,463.68	31,270,803,572.71	38,572,830,237.21	47,689,585,654.10	59,076,128,896.09	73,302,054,377.68
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(15,227,594,571.67)	(20,018,388,599.02)	(25,967,539,546.49)	(33,365,656,431.86)	(42,576,388,115.86)	(54,054,840,283.00)	(68,370,652,930.72)
รายได้ทางการเงิน	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03
ต้นทุนทางการเงิน	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม							
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	(15,188,923,414.33)	(19,979,717,441.68)	(25,928,868,389.15)	(33,326,985,274.52)	(42,537,716,958.52)	(54,016,169,125.66)	(68,331,981,773.38)
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้							
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(15,188,923,414.33)	(19,979,717,441.68)	(25,928,868,389.15)	(33,326,985,274.52)	(42,537,716,958.52)	(54,016,169,125.66)	(68,331,981,773.38)



Base Case

รายการ	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
รายได้จากการขายและบริการ	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93
รายได้ค่าสมาชิก							
รายได้รับอุดหนุนจากรัฐบาล	5,278,095,988.52	5,578,554,872.30	5,896,117,564.17	6,231,757,708.99	6,586,504,376.98	6,961,445,218.80	7,357,729,800.30
รายได้เงินปันผล (TPC)	841,358,163.85	925,493,980.24	1,018,043,378.26	1,119,847,716.08	1,231,832,487.69	1,355,015,736.46	1,490,517,310.11
รายได้อื่น	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36
รวมรายได้	6,271,434,966.66	6,656,029,666.83	7,066,141,756.72	7,503,586,239.37	7,970,317,678.96	8,468,441,769.55	9,000,227,924.70
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	27,265,369.46	29,446,599.02	31,802,326.94	34,346,513.09	37,094,234.14	40,061,772.87	43,266,714.70
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	3,830,584,837.08	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก							
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	1,045,439,831.56	1,078,419,164.99	1,112,438,860.96	1,147,531,738.63	1,183,731,652.47	1,221,073,524.94	1,259,593,380.13
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	13,300,718.78	14,673,363.26	16,187,665.71	17,858,245.35	19,701,230.09	21,734,412.30	23,977,420.48
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20
รวมค่าใช้จ่าย	5,723,742,338.63	5,760,270,709.02	5,798,160,435.36	5,837,468,078.82	5,878,258,698.46	5,920,601,291.86	5,964,569,097.06
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	547,692,628.03	895,758,957.81	1,267,981,321.36	1,666,118,160.55	2,092,058,980.50	2,547,840,477.69	3,035,658,827.64
รายได้ทางการเงิน	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03
ต้นทุนทางการเงิน	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม							
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	586,363,785.37	934,430,115.15	1,306,652,478.70	1,704,789,317.89	2,130,730,137.84	2,586,511,635.03	3,074,329,984.98
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้							
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	586,363,785.37	934,430,115.15	1,306,652,478.70	1,704,789,317.89	2,130,730,137.84	2,586,511,635.03	3,074,329,984.98



รายการ	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้จากการขายและบริการ	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93	79,579,624.93
รายได้ค่าสมาชิก							
รายได้รับอุดหนุนจากรัฐบาล	7,776,573,127.10	8,219,259,369.73	8,687,145,800.96	9,181,666,957.13	9,704,339,036.45	10,256,764,547.68	10,840,637,223.34
รายได้เงินปันผล (TPC)	1,639,569,041.12	1,803,525,945.23	1,983,878,539.75	2,182,266,393.73	2,400,493,033.10	2,640,542,336.41	2,904,596,570.05
รายได้อื่น	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36
รวมรายได้	9,568,122,982.51	10,174,766,129.25	10,823,005,155.00	11,515,914,165.15	12,256,812,883.85	13,049,287,698.38	13,897,214,607.68
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	46,728,051.88	50,466,296.03	54,503,599.71	58,863,887.69	63,572,998.70	68,658,838.60	74,151,545.69
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00	3,830,580,000.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00	1,321,100,000.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00	861,750,000.00
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00	1,647,730,000.00
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก							
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	1,299,328,378.57	1,340,316,853.03	1,382,598,345.54	1,426,213,645.49	1,471,204,829.05	1,517,615,299.69	1,565,489,830.08
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	26,451,908.84	29,181,766.31	32,193,347.19	35,515,725.55	39,180,975.93	43,224,482.99	47,685,283.11
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20
รวมค่าใช้จ่าย	6,010,239,921.04	6,057,696,497.12	6,107,026,874.19	6,158,324,840.48	6,211,690,385.44	6,267,230,203.03	6,325,058,240.63
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	3,557,883,061.47	4,117,069,632.13	4,715,978,280.81	5,357,589,324.66	6,045,122,498.41	6,782,057,495.35	7,572,156,367.05
รายได้ทางการเงิน	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03
ต้นทุนทางการเงิน	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม							
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	3,596,554,218.81	4,155,740,789.47	4,754,649,438.15	5,396,260,482.00	6,083,793,655.75	6,820,728,652.69	7,610,827,524.39
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้							
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	3,596,554,218.81	4,155,740,789.47	4,754,649,438.15	5,396,260,482.00	6,083,793,655.75	6,820,728,652.69	7,610,827,524.39



Best Case

รายการ	2567	2568	2569	2570	2571	2572	2573
รายได้จากการขายและบริการ	79,579,624.93	80,375,421.18	81,179,175.39	81,990,967.15	82,810,876.82	83,638,985.58	84,475,375.44
รายได้ค่าสมาชิก							
รายได้รับอุดหนุนจากรัฐบาล	5,278,095,988.52	5,819,138,119.23	6,415,640,891.01	7,073,289,411.43	7,798,351,551.76	8,597,737,684.32	9,479,066,543.45
รายได้เงินปันผล (TPC)	841,358,163.85	1,009,629,796.62	1,211,555,755.94	1,453,866,907.13	1,744,640,288.56	2,093,568,346.27	2,512,282,015.53
รายได้อื่น	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36
รวมรายได้	6,271,434,966.66	6,981,544,526.38	7,780,777,011.70	8,681,548,475.07	9,698,203,906.49	10,847,346,205.53	12,148,225,123.78
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	3,830,584,837.08	3,447,522,000.00	3,102,769,800.00	2,792,492,820.00	2,513,243,538.00	2,261,919,184.20	2,035,727,265.78
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	1,321,100,000.00	1,188,990,000.00	1,070,091,000.00	963,081,900.00	866,773,710.00	780,096,339.00	702,086,705.10
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	861,750,000.00	775,575,000.00	698,017,500.00	628,215,750.00	565,394,175.00	508,854,757.50	457,969,281.75
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	1,647,730,000.00	1,482,957,000.00	1,334,661,300.00	1,201,195,170.00	1,081,075,653.00	972,968,087.70	875,671,278.93
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก							
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	13,300,718.78	11,297,267.87	9,595,591.30	8,150,233.61	6,922,586.20	5,879,855.97	4,994,189.34
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20
รวมค่าใช้จ่าย	5,723,742,338.63	5,338,676,050.64	4,992,222,174.07	4,680,499,836.38	4,400,022,906.97	4,147,655,822.94	3,920,578,237.89
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	547,692,628.03	1,642,868,475.74	2,788,554,837.64	4,001,048,638.69	5,298,180,999.52	6,699,690,382.60	8,227,646,885.89
รายได้ทางการเงิน	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03
ต้นทุนทางการเงิน	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม							
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	586,363,785.37	1,681,539,633.08	2,827,225,994.98	4,039,719,796.03	5,336,852,156.86	6,738,361,539.94	8,266,318,043.23
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้							
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	586,363,785.37	1,681,539,633.08	2,827,225,994.98	4,039,719,796.03	5,336,852,156.86	6,738,361,539.94	8,266,318,043.23



รายการ	2574	2575	2576	2577	2578	2579	2580
รายได้จากการขายและบริการ	85,320,129.19	86,173,330.49	87,035,063.79	87,905,414.43	88,784,468.57	89,672,313.26	90,569,036.39
รายได้ค่าสมาชิก							
รายได้รับอุดหนุนจากรัฐบาล	10,450,737,837.59	11,522,012,304.63	12,703,099,973.53	14,005,257,473.36	15,440,895,317.18	17,023,696,183.36	18,768,745,321.45
รายได้เงินปันผล (TPC)	3,014,738,418.63	3,617,686,102.36	4,341,223,322.83	5,209,467,987.39	6,251,361,584.87	7,501,633,901.85	9,001,960,682.22
รายได้อื่น	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36	72,401,189.36
รวมรายได้	13,623,197,574.78	15,298,272,926.84	17,203,759,549.51	19,375,032,064.54	21,853,442,559.99	24,687,403,587.83	27,933,676,229.42
ต้นทุนสินค้าและบริการใช้ไป	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46	27,265,369.46
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	1,832,154,539.20	1,648,939,085.28	1,484,045,176.75	1,335,640,659.08	1,202,076,593.17	1,081,868,933.85	973,682,040.47
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ	631,878,034.59	568,690,231.13	511,821,208.02	460,639,087.22	414,575,178.49	373,117,660.65	335,805,894.58
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ	412,172,353.58	370,955,118.22	333,859,606.40	300,473,645.76	270,426,281.18	243,383,653.06	219,045,287.76
ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง	788,104,151.04	709,293,735.93	638,364,362.34	574,527,926.11	517,075,133.50	465,367,620.15	418,830,858.13
ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก							
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56	1,045,439,831.56
ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	4,241,928.25	3,602,978.19	3,060,271.44	2,599,311.12	2,207,783.99	1,875,231.52	1,592,770.53
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18	170,046,556.18
ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37	137,830,236.37
ค่าใช้จ่ายอื่น	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20	499,274,789.20
รวมค่าใช้จ่าย	3,716,253,250.22	3,532,398,846.25	3,366,962,230.96	3,218,096,752.97	3,084,141,159.93	2,963,600,948.15	2,855,131,593.76
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	9,906,944,324.56	11,765,874,080.59	13,836,797,318.55	16,156,935,311.58	18,769,301,400.06	21,723,802,639.68	25,078,544,635.66
รายได้ทางการเงิน	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03	41,192,400.03
ต้นทุนทางการเงิน	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)	(2,521,242.69)
ส่วนแบ่งกำไร (ขาดทุน) จากเงินลงทุนในบริษัทร่วม							
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	9,945,615,481.90	11,804,545,237.93	13,875,468,475.89	16,195,606,468.92	18,807,972,557.40	21,762,473,797.02	25,117,215,793.00
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้							
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	9,945,615,481.90	11,804,545,237.93	13,875,468,475.89	16,195,606,468.92	18,807,972,557.40	21,762,473,797.02	25,117,215,793.00

บทที่ 5

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

5.1 การทบทวนวิสัยทัศน์องค์กร

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ของ ททท. ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็น การสัมภาษณ์คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ ททท. เห็นสมควรให้คงวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่กำหนดให้ “ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน” ดังแสดงในภาพที่ 108

ภาพที่ 108 วิสัยทัศน์ ททท.



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

คำอธิบายวิสัยทัศน์

ตารางที่ 37 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

คำศัพท์	คำอธิบาย
	(1) ธุรกิจนำเที่ยว (2) ธุรกิจโรงแรมนักท่องเที่ยว (3) ธุรกิจภัตตาคาร สถานบริการ และสถานที่ตากอากาศสำหรับนักท่องเที่ยว (4) ธุรกิจการขายของที่ระลึกหรือสินค้าสำหรับนักท่องเที่ยว (5) ธุรกิจการกีฬาสำหรับนักท่องเที่ยว (6) การดำเนินงานนิทรรศการ งานแสดง งานออกร้าน การโฆษณาเผยแพร่ หรือการดำเนินงานอื่นใดโดยมีความมุ่งหมายเพื่อชักนำหรือส่งเสริมให้มีการเดินทางท่องเที่ยว
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. 2570) ที่เห็นควรให้คงไว้เช่นเดิม ส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ก็คงไว้เช่นกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน							เป้าหมาย		
		2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ททท. เป็น ผู้ขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ การท่องเที่ยว ไทย ในการสร้าง ประสบการณ์ ทรงคุณค่า และมุ่งสู่ ความยั่งยืน	รายได้จาก นักท่องเที่ยว ต่างประเทศ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1.937 ล้านล้าน บาท
	สัดส่วนการ กระจายตัว จำนวน ผู้เยี่ยมเยือน ชาวไทยใน เมืองหลัก- เมืองรอง (ปีงบประมาณ)	63:37	63:37	62:38	61:39	63:37	60:40	60:40	60:40	60:40	60:40
	คะแนน ประเมินผล รัฐวิสาหกิจ	4.3640	4.4829	3.5757	4.0607	3.8474	3.5798	3.5798	ไม่ต่ำ กว่าปี ที่ผ่านมา	ไม่ต่ำ กว่าปี ที่ผ่านมา	ไม่ต่ำ กว่าปีที่ ผ่านมา

5.2 การทบทวนพันธกิจ

ททท. ได้มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 109

ภาพที่ 109 พันธกิจ ททท.

พันธกิจ (MISSION)

- ส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่นเพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย
- สร้างสรรค์สินค้าการท่องเที่ยวที่มีมาตรฐาน คุณภาพ และรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มมูลค่าการใช้จ่ายนักท่องเที่ยว
- ขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว (Tourism Ecosystem) ให้พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพอย่างยั่งยืน
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการตลาดและบริการข้อมูลด้านการตลาดการท่องเที่ยวที่ครบถ้วน เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 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 110

ภาพที่ 110 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. 2570) ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ให้บรรลุเป้าหมายของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ซึ่งมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานไปในทางเดียวกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 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) รับมือกับภัยคุกคาม (Threat) เปรียบเสมือนการใช้จุดแข็งมาป้องกันหรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ที่อาจจะเกิดขึ้น เนื่องจากหลายองค์กรที่กำลังเติบโตมักใช้จุดแข็งเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์เชิงรุกเพียงอย่างเดียว จนมองข้ามการนำจุดแข็งมาเตรียมรับมือกับภัยคุกคาม ที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น การวางกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่แค่เพียงการมุ่งไปข้างหน้า แต่ยังจำเป็นต้องระมัดระวังตัวให้รอบด้าน มิฉะนั้นอาจทำให้อุตสาหกรรมสะดุดหรือล้มได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (W+T) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) หลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เตรียมไว้สำหรับรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่คาดไม่ถึงเข้ามา ไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพ่วงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ทันคาด 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 ด้าน ตามที่อธิบายข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้ดังแสดงรายละเอียดในภาพที่ 111

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. เป็นองค์กรมีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (S1) และยังมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply) (S5) ผนวกกับการที่ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว (O3) ไม่ว่าจะเป็น การท่องเที่ยวเชิง Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้ (O6) การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ (O1 และ O2) และพร้อมรองรับการให้บริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก (O7) อีกทั้ง รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (O8) ซึ่ง ททท. สามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ (S2) ที่มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S3) ทำให้องค์กรสามารถตอบโจทย์กับความต้องการและสามารถยกระดับให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสะท้อนออกมาในภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ (S4) และมีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย (S7) อีกทั้ง ททท. ยังได้มีการริเริ่มการจัดการและเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและสินค้าการท่องเที่ยว ซึ่งสามารถต่อยอดสู่ระบบการจัดการความรู้ ททท. (Knowledge Management) พร้อมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบและกำกับดูแลข้อมูล (Data Governance) ที่มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล (S6) เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลสำหรับการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับสู่การบริหารจัดการองค์กรแบบดิจิทัล ผนวกกับความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของ ททท. ที่เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตร (SA1) และมีมีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและโฆษณาประชาสัมพันธ์ (SA2) นอกจากนี้ ยังใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรด้านศักยภาพ ประสิทธิภาพ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้นำทิศทางของการท่องเที่ยว (CC) และในด้านของฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน (FCC1) เพื่อตอบโจทย์การเป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ (FCC2)

SO2: สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

• ยุทธศาสตร์ป้องกัน (ใช้จุดแข็งรับมือกับภัยคุกคาม)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply) เนื่องจาก ททท. เป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S4) และยังมีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยว โดยสร้างการมีส่วนร่วมทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่ เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply) (S5) แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว (T1) โดยเฉพาะในด้านการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียว (T7) ปัญหาการจัดการน้ำเสีย และขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมความสะอาดด้านการคมนาคม ซึ่งหมายถึงการบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ (T4) ส่งผลทำให้ ททท. ควรเร่งดำเนินการปิดช่องโหว่โดยการร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรของ ททท. เพื่อผลักดันเรื่องความยั่งยืนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น (S3) ด้วยการนำจุดแข็งขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางการท่องเที่ยว (S1) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านทางสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S2) นอกจากนี้ ยังใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรด้านศักยภาพ ประสิทธิภาพ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้นำทิศทางของการท่องเที่ยว (CC) และในด้านของฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน (FCC1) เพื่อตอบโจทย์การเป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ (FCC2)

SO3: ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

• ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (ใช้โอกาสจุดอ่อน)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence) ภายใต้การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (SC2) และความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย (SC1) ที่จะเข้ามาช่วยแก้ไขจุดอ่อนทั้งในเรื่องของการสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ครบถ้วนนำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ (W1) และยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน (W6) ส่งผลให้การบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน (W3) ซึ่งสะท้อนจากความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินการบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร (W7) ผสมกับการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวที่มีความชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กรยังขาดความชัดเจน (W4) และยังบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล (W2) อีกทั้ง ยังเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องของการขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (W5) อย่างไรก็ตามรัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน (O8) ซึ่งส่งผลดีกับ ททท. ที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน

• ยุทธศาสตร์เชิงรับ (แก้ไขจุดอ่อนหลักเสี่ยงภัยคุกคาม)

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence) ภายใต้การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (SC2) และความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย (SC1) ควรมีการแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องของการสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ครบถ้วนนำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ (W1) และยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยงยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน (W6) เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ที่ภาครัฐมีแนวโน้มการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้แก่ ททท. ลดลง (T5) นอกจากนี้ ททท. ควรให้มีการใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

(SC2) เพื่อการแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรที่ยังขาดนโยบายด้านการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน (W4) อีกทั้ง ยังขาดการบริหารจัดการความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร (W7) และยังขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน (W3) และโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม (W5) รวมถึงการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม (T7) และขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว (T1) ซึ่งควรดำเนินการให้แล้วเสร็จ เพื่อหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ในเรื่องของประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว (T5) และนโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย (T6)



ภาพที่ 111 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

TOWS MATRIX



จากการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) 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) และผลจากการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) มีมติจากคณะกรรมการ ททท. และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. ว่าให้ควรคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เดิม” โดยในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

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

- เป้าประสงค์: ยกระดับขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน
- ตัวชี้วัด:
 - 1) รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ
 - 2) รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)
 - ยุทธศาสตร์ 1.1: ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ
 - ยุทธศาสตร์ 1.2: สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดของ SO1	2568	2569	2570
1. รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ	-	-	ไม่ต่ำกว่า 5 แสน ล้านบาท
2. รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)	-	-	ไม่ต่ำกว่า 1.4371 ล้านล้านบาท

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO1	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 1.1: ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ			
1. คะแนน Affinity Index	1 ใน 3	1 ใน 3	1 ใน 3
2. อัตราการเติบโตผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	-	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7 จากปีฐาน
3. จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ	-	-	อย่างน้อย 2 กลุ่ม
4. จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล	-	-	อย่างน้อย 2 กลุ่ม
5. อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ กลุ่มคุณภาพ	-	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีฐาน
ยุทธศาสตร์ 1.2: สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว			
1. จำนวนนวัตกรรมอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง)	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
2. อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความยั่งยืน	1 ใน 3 ของ ภูมิภาค เอเชีย	1 ใน 3 ของ ภูมิภาค เอเชีย	1 ใน 3 ของภูมิภาค เอเชีย
3. คะแนน Loyalty Index	1 ใน 3	1 ใน 3	1 ใน 3

5.4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

- เป้าประสงค์: มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับตลอดห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว
- ตัวชี้วัด:
 - 1) อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. (เช่น Sustainable Model, CF Hotel, TTA, STAR และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน)
 - 2) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)
 - ยุทธศาสตร์ 2.1: ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยว จากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ 2.2: ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย สู่ความยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ 2.3: ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดของ SO2	2568	2569	2570
1. อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. (เช่น Sustainable Model, CF Hotel, TTA, STAR และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน)	-	-	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 20
2. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO2	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 2.1: ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยว จากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน			
1. จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืน พร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จาก ปีที่ผ่านมา
2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนนจาก คะแนนเต็ม 5 คะแนน	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนน จากคะแนน เต็ม 5 คะแนน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO2	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 2.2: ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน			
1. จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	-	-	10 หน่วยงาน
2. จำนวนผู้ประกอบการที่เข้ารับมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน	-	-	5,000 ราย
ยุทธศาสตร์ 2.3: ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว			
1. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	-	เพิ่มขึ้นปีละ 1 พื้นที่	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่าน 1 พื้นที่
2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	ไม่ต่ำกว่า 3 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนนจากคะแนนเต็ม 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: ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศข้อมูล
 - ยุทธศาสตร์ 3.2: พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)
 - ยุทธศาสตร์ 3.3: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

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: ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศข้อมูล			
1. คะแนน Digital Literacy (ร้อยละ)	ประเมินทุก 2 ปี	ร้อยละ 81	ประเมินทุก 2 ปี
2. คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
3. คะแนน Employee Net Promoter Score (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่าปี 2566	ประเมินทุก 2 ปี	ไม่ต่ำกว่าปี 2568

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO3	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 3.2: พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ(End-To-End Process)			
1. ร้อยละความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	-	-	ร้อยละ 100
2. จำนวนนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	-	-	2 นวัตกรรม
3. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท.	-	-	ร้อยละ 100
4. จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ	-	-	2 กระบวนการ
5. คะแนน Digital Maturity Level ในภาพรวม	-	-	ระดับ 4
ยุทธศาสตร์ 3.3: 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



ภาพที่ 112 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)



Vision	ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน																			
SP	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน (2569)																			
SO	SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน				SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)				SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล											
KPI	KPI 1 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนของ ททท. RF5 - KRI5.1				KPI 1 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX) RF2				KPI 1 : คะแนนประเมินผล Core Business Enablers RF1-RF5											
	KPI 2 : Affinity Index ด้านทัศนคติต่อประเทศไทย ก่อนการเดินทางท่องเที่ยว และคะแนน Loyalty Index RF2				KPI 2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศและชาวไทย RF3 - KRI3.3				KPI 2 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล RF5 - KRI5.1											
	KPI 3 : กระบวนการและเครื่องมือในการวัด ติดตาม ตรวจสอบ พฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) ที่ได้มาตรฐานสากล RF2				KPI 3 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) RF3 - RF4				KPI 3 : อัตราผลตอบแทน HCROI (ปีฐาน 2569) RF1 - KRI1.2											
Strategy & KPI	Strategy 1.1 : รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ		Strategy 1.2 : ยกระดับการท่องเที่ยวภายในประเทศ ด้วยนวัตกรรม		Strategy 1.3 : สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่ารับฝัคอชอบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน		Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน		Strategy 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้า บริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน		Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว		Strategy 3.1 : พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล		Strategy 3.2 : ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี		Strategy 3.3 : พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล		Strategy 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความคิดและสิ่งแวดล้อม	
	KPI 1.1.1 : จำนวนผู้ซื้อสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวของต่างประเทศ (PAX) RF2		KPI 1.2.1 : ความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. RF2		KPI 1.3.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนในมุมมองของนักท่องเที่ยว RF2		KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. RF2		KPI 2.2.1 : ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด เพื่อรองรับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล RF4 - KRI4.1		KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน RF3 - KRI3.3		KPI 3.1.1 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) RF1 - KRI1.1		KPI 3.2.1 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. RF3 - KRI3.2		KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. RF3 - KRI3.1		KPI 3.4.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ RF3 - KRI3.1	
	KPI 1.1.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX) ที่มาจากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของ ททท. RF2		KPI 1.2.2 : สัดส่วนจำนวนโครงการท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรมต่อจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด RF2		KPI 1.3.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่มีพฤติกรรมท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบในโครงการส่งเสริมการตลาดของ ททท. RF2		KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด RF3 - KRI3.3		KPI 2.2.2 : จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด RF2		KPI 2.3.2 : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน RF2		KPI 3.1.2 : Employee Net Promoter Score RF1 - KRI1.1		KPI 3.2.2 : ความพึงพอใจต่อการบริการที่ได้รับ การปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี RF3 - KRI3.3		KPI 3.3.2 : จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด RF3 - KRI3.3		KPI 3.4.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency RF4 - KRI4.1	
	KPI 1.1.3 : จำนวนนักจัดรายการส่งเสริมการขายกระจายการส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวในประเทศไทย RF3 - KRI3.2		KPI 1.2.3 : รายได้จากสินค้า/บริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. RF2		KPI 1.3.3 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่มีพฤติกรรมท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบในโครงการส่งเสริมการตลาดของ ททท. RF2		KPI 2.1.3 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด RF3 - KRI3.3		KPI 2.2.3 : จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด RF2		KPI 2.3.3 : ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน RF2		KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy RF1 - KRI1.1		KPI 3.2.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture RF1 - KRI1.1		KPI 3.3.3 : จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด RF1 - KRI1.1		KPI 3.4.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม RF4 - KRI4.1	



SO	SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน			SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)			SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล			
Strategy & KPI	Strategy 1.1 : รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเดิมฐานลูกค้าใหม่ ที่มีคุณภาพ	Strategy 1.2 : ยกระดับการท่องเที่ยวภายในประเทศ ด้วยนวัตกรรม	Strategy 1.3 : สร้างจุดยืนและเน้นย้ำ ภาพลักษณ์จุดหมายปลายทาง ที่มีคุณค่ารับผิดชอบต่อสังคม และ มุ่งสู่ความยั่งยืน	Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	Strategy 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้า บริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน	Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	Strategy 3.1 : พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากข้อมูล	Strategy 3.2 : ผลักดันการพัฒนานวัตกรรมและปรับปรุงการทำงาน ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	Strategy 3.3 : พัฒนาการจัดการข้อมูล บูรณาการข้อมูล	Strategy 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
	KPI 1.1.1 : จำนวนผู้ซื้อสินค้าและบริการ จากการทำงานของด้านตลาดในประเทศ และ ตลาดต่างประเทศ (PAX)	KPI 1.2.1 : ความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท.	KPI 1.3.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่า และมุ่งสู่ความยั่งยืนในมุมมองของนักท่องเที่ยว	KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	KPI 2.2.1 : ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด เพื่อรองรับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล	KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.1 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency)	KPI 3.2.1 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้า และผลิตภัณฑ์ ททท.	KPI 3.4.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ
	KPI 1.1.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX) ที่มาจากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท.	KPI 1.2.2 : สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาด การท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรม ต่อจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด	KPI 1.3.2 : จำนวนนักท่องเที่ยว (จำนวน PAX) ที่มีพฤติกรรมท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท.	KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการ ต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/ เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืน ที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์ และความต้องการของตลาด	KPI 2.2.2 : จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด	KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.2 : Employee Net Promoter Score	KPI 3.2.2 : ความพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี	KPI 3.3.2 : จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด	KPI 3.4.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency
	KPI 1.1.3 : จำนวนนวัตกรรมส่งเสริมการกระจายกระแสการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย	KPI 1.2.3 : รายได้จากสินค้า/บริการท่องเที่ยวยั่งยืนจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท.	KPI 1.3.3 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน	KPI 2.1.3 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน	KPI 2.2.3 : ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 2.3.3 : ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy	KPI 3.2.3 : คะแนน Digital Maturity Level, ไม่มีมิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture	KPI 3.3.3 : คะแนน Digital Maturity Level, ไม่มีมิติ C: Data Driven)	KPI 3.4.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
Tactics	Tactics 1.1.1 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ	Tactics 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ การใช้จ่าย และกระจายการเดินทางของผู้เยี่ยมชมชาวไทย ด้วยนวัตกรรมท่องเที่ยว	Tactics 1.3.1 : ยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืน และสร้างกระแสการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคม	Tactics 2.1.1 : พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด	Tactics 2.2.1 : พัฒนามาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืน เพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ	Tactics 2.3.1 : ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	Tactics 3.1.1 : ปรับมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลจากเชิงรับเป็นเชิงรุก	Tactics 3.2.1 : พัฒนาการดำเนินงานสู่รูปแบบดิจิทัล ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	Tactics 3.3.1 : บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ	Tactics 3.4.1 : พัฒนาระบบการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ
	Tactics 1.1.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม	Tactics 1.2.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	Tactics 2.1.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว	Tactics 2.2.2 : เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน	Tactics 3.1.2 : ยกระดับทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับพันธมิตร	Tactics 3.2.2 : ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	Tactics 3.3.2 : ส่งเสริมการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรม	Tactics 3.4.2 : พัฒนาระบบการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ	Tactics 3.4.3 : พัฒนาระบบการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ	Tactics 3.4.4 : พัฒนาระบบการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ
	Tactics 1.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 1.2.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 2.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 2.2.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 3.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 3.2.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 3.3.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 3.4.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 3.4.4 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)	Tactics 3.4.5 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)



ภาพที่ 113 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)



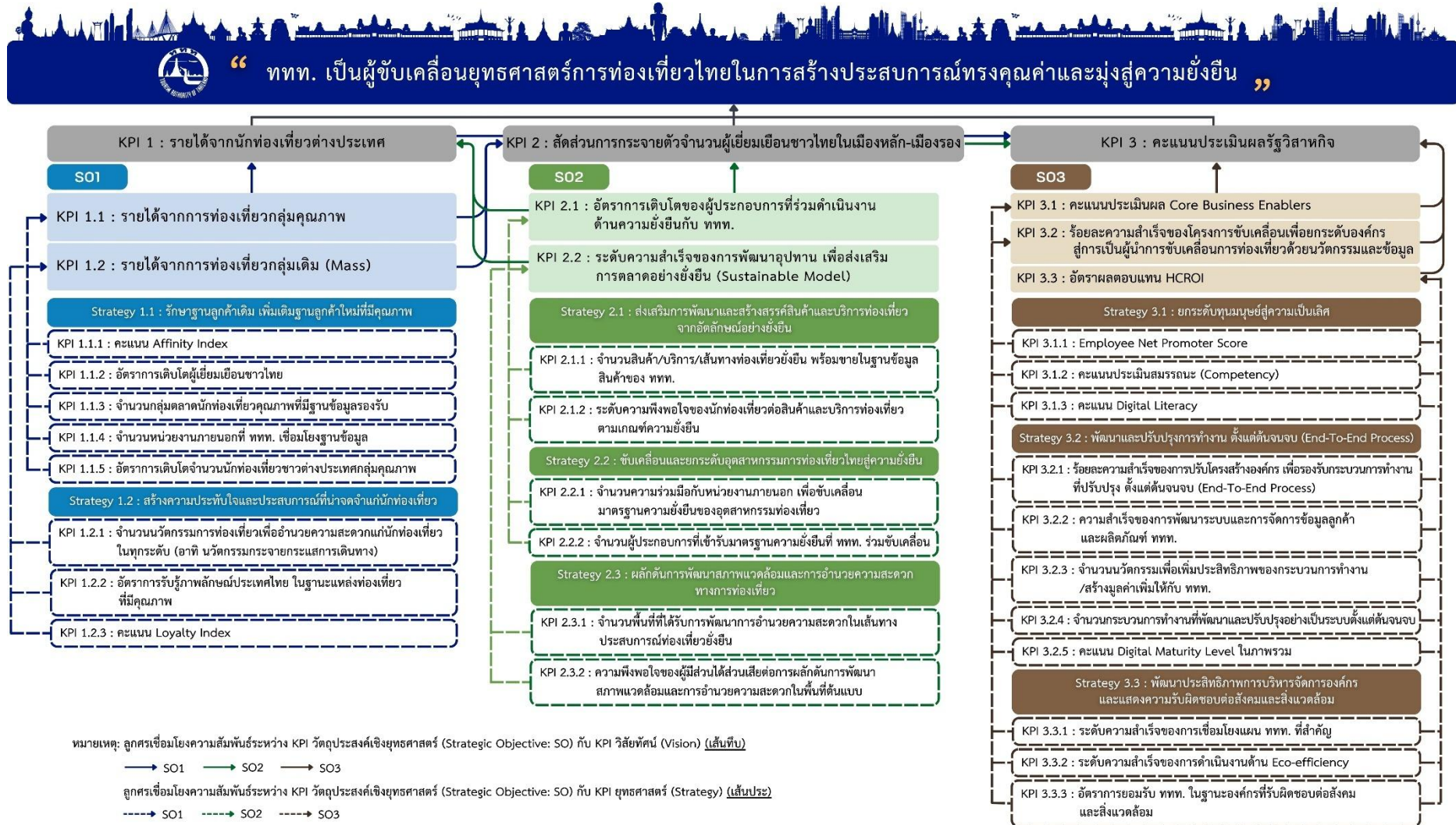


Vision	ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน								
SP	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน (2570)								
SO	SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน			SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)			SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล		
KPI	KPI 1 : รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มคุณภาพ			KPI 1 : อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. (เช่น Sustainable Model, CF Hotel, TTA, STAR และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน)			KPI 1 : คะแนนประเมินผล Core Business Enablers		
	KPI 2 : รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มเดิม (Mass)			KPI 2 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)			KPI 2 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์การสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล		
Strategy & KPI	Strategy 1.1 : ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ			Strategy 1.2 : สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว			Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างเสริมสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน		
	Strategy 1.2 : สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว			Strategy 2.2 : ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน			Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว		
	Strategy 3.1 : ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ			Strategy 3.2 : พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)			Strategy 3.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรักและใส่ใจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
	KPI 1.1.4 : จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล			KPI 1.1.5 : อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ			KPI 1.2.3 : คะแนน Loyalty Index		
	KPI 1.1.1 : คะแนน Affinity Index			KPI 1.1.3 : จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ			KPI 1.2.2 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ		
	KPI 1.1.2 : อัตราการเติบโตผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย			KPI 1.2.1 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนพร้อมขยายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.			KPI 2.2.2 : จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน		
	KPI 2.2.1 : จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว			KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน			KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy		
	KPI 3.1.1 : Employee Net Promoter Score			KPI 3.2.2 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.			KPI 3.2.3 : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท.		
	KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ			KPI 3.3.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency			KPI 3.3.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		
	KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ			KPI 3.3.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency			KPI 3.3.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม		



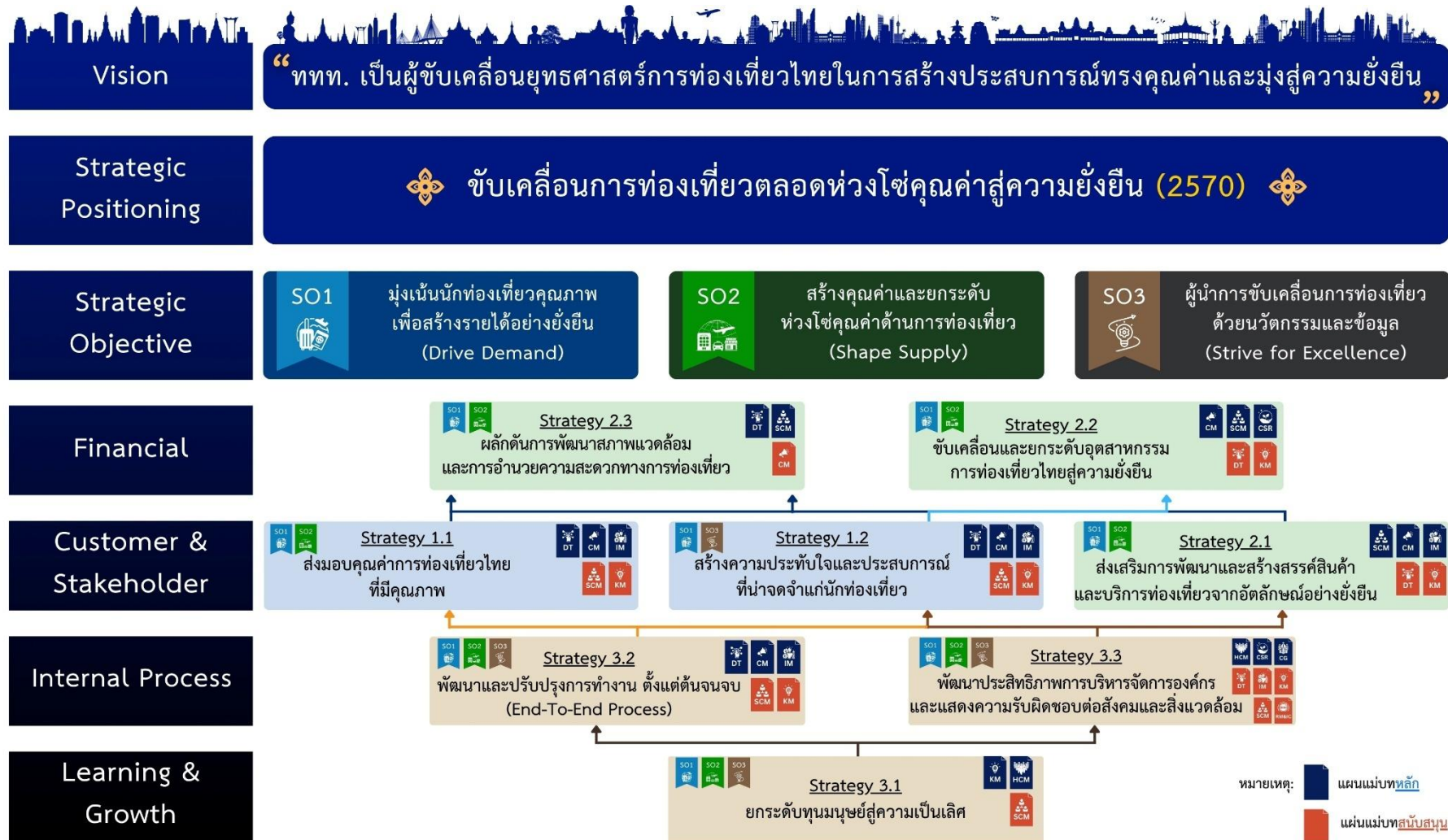
SO			SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน			SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)			SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล		
Strategy & KPI	Strategy 1.1 : ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ		Strategy 1.2 : สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว		Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	Strategy 2.2 : ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน	Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	Strategy 3.1 : ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ	Strategy 3.2 : พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)		Strategy 3.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
	KPI 1.1.4 : จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล	KPI 1.1.5 : อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ	KPI 1.2.3 : คะแนน Loyalty Index	KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน	KPI 2.2.2 : จำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน	KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy	KPI 3.2.5 : คะแนน Digital Maturity Level ในภาพรวม	KPI 3.3.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	KPI 3.3.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	
	KPI 1.1.1 : คะแนน Affinity Index	KPI 1.1.3 : จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ	KPI 1.2.2 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ	KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	KPI 2.2.1 : จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.2 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency)	KPI 3.2.4 : จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ	KPI 3.3.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	KPI 3.3.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	
		KPI 1.1.2 : อัตราการเติบโตผู้เยี่ยมชมชาวไทย	KPI 1.2.1 : จำนวนนวัตกรรมท่องเที่ยวเพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในทุกระดับ (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง)	KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	KPI 2.2.1 : จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	KPI 3.1.1 : Employee Net Promoter Score	KPI 3.2.1 : ร้อยละความสำเร็จของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	KPI 3.3.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ	KPI 3.3.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ	
Tactics	Tactics 1.1.2 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทย	Tactics 1.1.4 : ดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพด้วยแคมเปญการตลาดเชิงรุก	Tactics 1.2.2 : ยกระดับประสบการณ์ท่องเที่ยวด้วยคุณภาพและความมั่นใจ	Tactics 2.1.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว (New Thailand 2 & New Tourism Technology)	Tactics 2.2.2 : เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน	Tactics 2.3.2 : ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	Tactics 3.1.2 : ยกระดับทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับพันธมิตร	Tactics 3.2.3 : พัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับกระบวนการทำงานของ ททท. พร้อมขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	Tactics 3.2.4 : พัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร (ORGC) เพื่อการบริหารจัดการอย่างบูรณาการและครบวงจร	Tactics 3.3.1 : พัฒนางานด้านการบริหารงานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	
	Tactics 1.1.1 : สร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืน และสร้างกระแสการท่องเที่ยวคุณภาพและปลอดภัย	Tactics 1.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior) (New Thailand 1, New Thailand 2 & New Tourism Technology)	Tactics 1.2.1 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรมท่องเที่ยว (New Thailand 1 & New Thailand 2)	Tactics 2.1.1 : พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนเพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด (New Thailand 2)	Tactics 2.2.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่ระบบมาตรฐานการท่องเที่ยวยั่งยืน (New Thailand 1 & New Thailand 2)	Tactics 2.3.1 : ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว (New Thailand 2)	Tactics 3.1.1 : สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความผูกพัน และพัฒนาทักษะบุคลากรให้ตรงกับอนาคตของงาน	Tactics 3.2.1 : ทบทวนกระบวนการทำงานทั้งระบบและจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจแบบบูรณาการ (New Turf)	Tactics 3.2.2 : บริหารจัดการข้อมูลลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการ (New Turf)	Tactics 3.3.2 : พัฒนางานด้านการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและรับผิดชอบต่อสังคม	

ภาพที่ 114 ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)



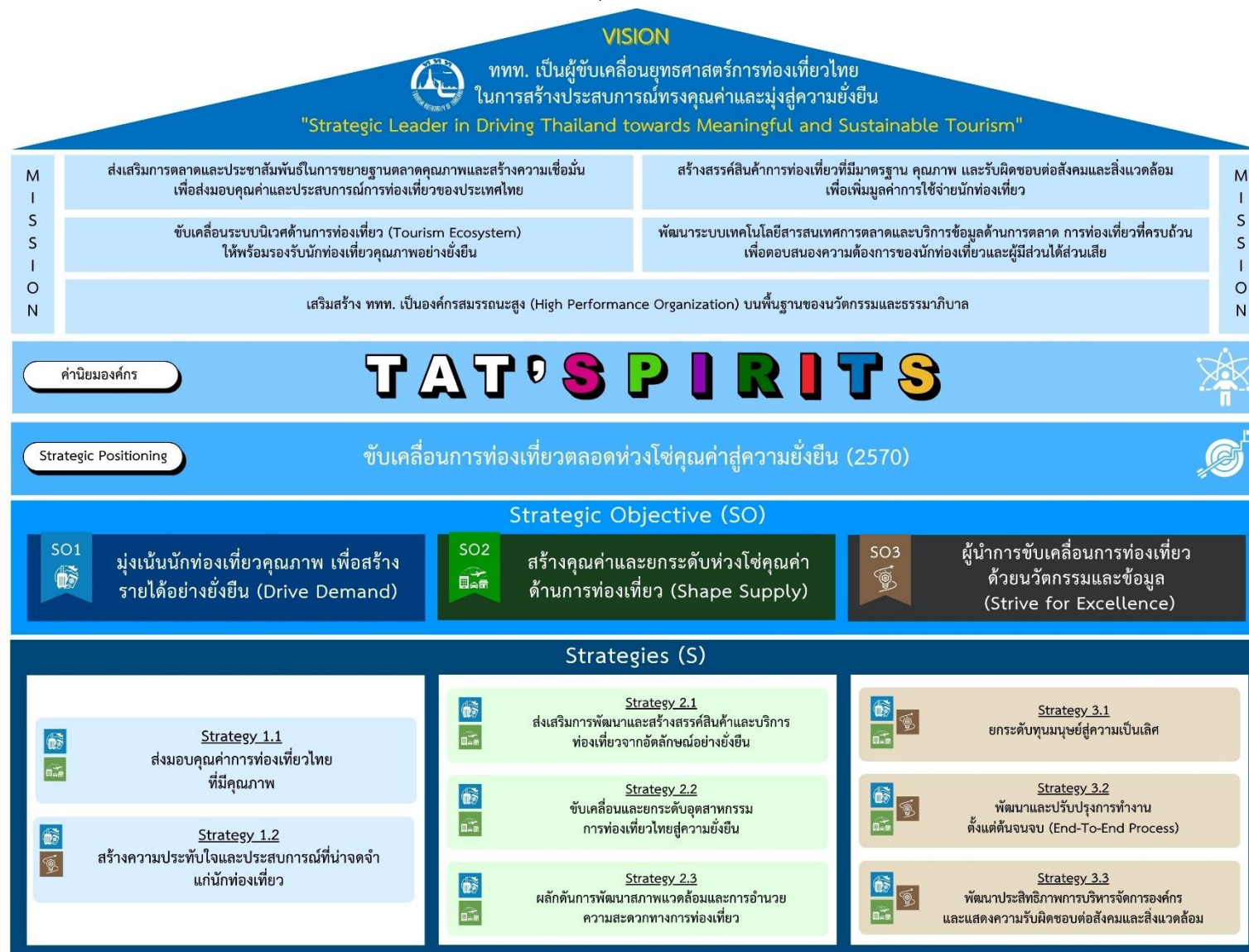
5.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ภาพที่ 115 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)





ภาพที่ 116 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



5.6 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทภายใน ททท.

แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 ถือเป็นแผนยุทธศาสตร์หลักขององค์กร และได้มีการทบทวนทุกปี เพื่อปรับปรุงแผนให้ทันกาลอยู่ตลอดเวลาและเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ด้วยผลการศึกษารวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสมกับ ททท. และมีขั้นตอนถูกต้องตามหลักการ/หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องตามแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และมีความเชื่อมโยงสอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายระดับประเทศ ประกอบด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เพื่อถ่ายทอดให้กับแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. และแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

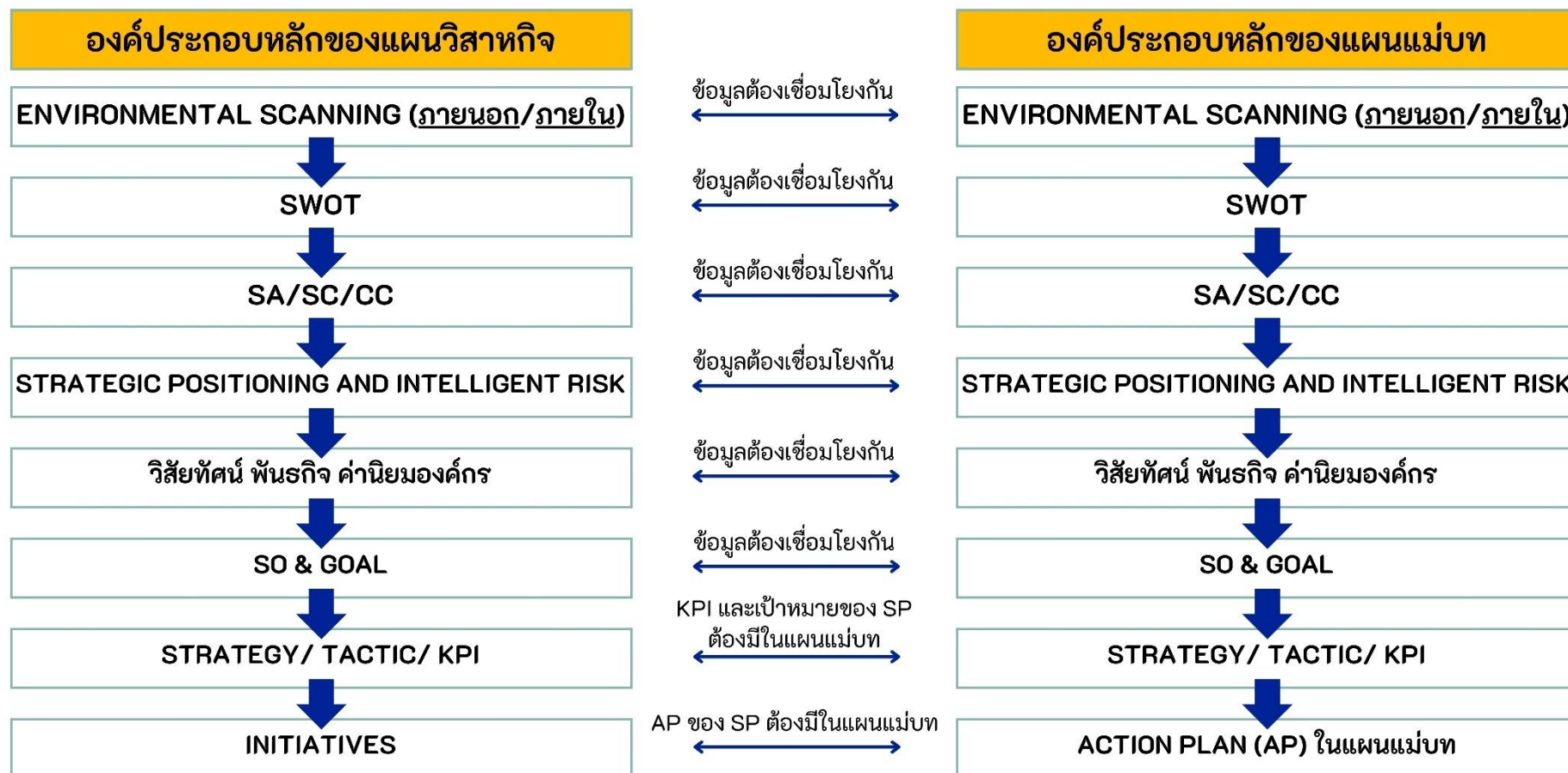
แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. เป็นแผนงานหลักที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานในแต่ละด้าน ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของแผนวิสาหกิจ ททท. พร้อมทั้งพิจารณาความเชื่อมโยง ระหว่าง S-W-O-T ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) กับแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. ที่เกี่ยวข้อง โดยแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. ประกอบด้วย 8 แผนแม่บท ได้แก่

- (1) แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG)
- (2) แผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM&IC)
- (3) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว (SM)
- (4) ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและการตลาด (CM)
- (5) แผนปฏิบัติการดิจิทัล (DT)
- (6) แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HCM)
- (7) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM)
- (8) แผนแม่บทการเสริมสร้างนวัตกรรมทางการท่องเที่ยว (IM)
- (9) แผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (IA)

ในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ได้จัดทำความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทภายใน ททท. ตั้งแต่กระบวนการ (SIPOC) จัดทำแผนวิสาหกิจ ททท. ทุกขั้นตอน SWOT Analysis และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) และยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยมีวิธีการดำเนินงานดังแสดงในภาพที่ 117

ภาพที่ 117 กระบวนการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ตามองค์ประกอบเกณฑ์ Enablers

การบูรณาการปัจจัยนำเข้า (INPUT) จากแผนวิสาหกิจสู่แผนแม่บท



5.7 โครงการขับเคลื่อนที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

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

5.7.1 New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>SO1</u> มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand)	ตัวชี้วัด SO : 1.1 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ 1.2 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝวพ. (กวจ.) ฝวพ. (กผน., กกต.)
	ยุทธศาสตร์ : <u>S1.1</u> ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 1.1.2 จำนวนกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)			
วัตถุประสงค์	1. เพื่อส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม 2. เพื่อส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ			
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ		เป้าหมาย	
			ปี 2569	ปี 2570
	ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว		-	ร้อยละ 100
	ร้อยละความสำเร็จในการกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์		ร้อยละ 100	-



กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและวิเคราะห์การจัดกลุ่มตลาดการท่องเที่ยว (Segmentation) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดค่านิยมของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละประเภทให้ชัดเจน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ.และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดค่านิยมกลุ่มนักท่องเที่ยว	ร้อยละ 100 ของการจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	ร้อยละ 100 ของการจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวในประเทศ
2. ศึกษาและกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่สามารถบอกลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ อาทิ เกณฑ์รายได้ เกณฑ์มีสำนึกการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เป็นต้น โดยใช้ข้อมูลเชิงสถิติและตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ในการกำหนดเกณฑ์และการวิเคราะห์ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จในการกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์	ร้อยละ 100	-
3. สำรวจและวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวในแต่ละกลุ่ม อาทิ ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางมาท่องเที่ยว พฤติกรรมการใช้จ่ายระหว่างการท่องเที่ยว เป็นต้น หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ.	ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว	-	ร้อยละ 100
4. 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.	ร้อยละความสำเร็จของการระบุความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว ด้วยแนวคิด JTBD	ร้อยละ 100	-



5. ระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝวผ.		ร้อยละความสำเร็จของการระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจท่องเที่ยว ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์	ร้อยละ 100	-
6. รวบรวมความต้องการและความคาดหวังที่ผ่านการวิเคราะห์และจัดประเภท มาจัดเก็บในระบบฐานข้อมูล เพื่อเอื้ออำนวยต่อการนำข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยวมาใช้ในการวิเคราะห์การตลาดต่อไป หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝสท.		ความสำเร็จของการจัดเก็บข้อมูลความต้องการและความคาดหวังในระบบฐานข้อมูล	ร้อยละ 100	-
7. รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ มาจัดทำฐานข้อมูลเชิงลึก (พฤติกรรม) ของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อนำข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวมาวิเคราะห์และจัดทำกลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่ม หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ. และ ฝวผ.		ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ	ร้อยละ 100	-
ทรัพยากรที่ต้องการ				
งบประมาณ	งบประมาณปี 2569 คือ 49,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 64,000,000.00 บาท <i>*หมายเหตุ: คิคงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการสำรวจพฤติกรรมเชิงลึกของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ</i>			
ความเสี่ยงของโครงการ	1. งบประมาณไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ 2. ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูล			



5.7.2 New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน

แผนงาน New Thailand 2 มี 2 โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.7.2.1 โครงการผลักดันสินค้าและผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>SO2</u> สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ตัวชี้วัด SO : 2.1 อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. (เช่น Sustainable Model, CF Hotel, TTA, STAR และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝสค. สผก. ฝกจ. ฝลท.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S2.1</u> ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน <u>S2.2</u> ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 2.1.1 จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวที่ยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. 2.2.1 จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 2.2.2 จำนวนผู้ประกอบการที่เข้ารับมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T2.1.1 พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด T2.2.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่ระบบมาตรฐานการท่องเที่ยวยั่งยืน T2.2.2 เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน			



วัตถุประสงค์	1. เพื่อยกระดับเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. 2. เพื่อพัฒนาและยกระดับสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน		
ผลลัพธ์ (Outcome) ของ โครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
	1. จำนวนสินค้าสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท.	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน (2568)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา
กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืน และพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือกสินค้า บริการ และผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน และรางวัลรับรองคุณภาพ ทั้ง STG STARS, CF Hotel, TTA และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการขายของ ททท. รวมทั้งผลักดันการยกระดับความยั่งยืนของผู้ประกอบการให้สอดคล้องกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล อาทิ กฎหมายด้านความยั่งยืนของสหภาพยุโรป (Sustainability Due Diligence Directives) และ GSTC หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. สผก.	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนา เกณฑ์การคัดเลือกสินค้า ท่องเที่ยวยั่งยืนเพื่อการเสนอ ขาย ของ ททท.	ร้อยละ 100	-
2. คัดเลือกสินค้า บริการ และผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกโดยมีนวัตกรรมหรือระบบอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกสินค้าและบริการหรือผู้ประกอบการ ที่พร้อมเสนอขายในแต่ละสาขารางวัล อาทิ แพลตฟอร์มสำหรับ	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนา นวัตกรรมหรือระบบ อำนวยความสะดวก	ร้อยละ 100	-



ลงทะเบียนเพื่อสมัครเข้าร่วมโครงการฯ ที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนได้ หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. สผก. ฝกจ. และ ฝลท.		ในการคัดเลือกสินค้าและบริการหรือผู้ประกอบการ		
3. รวบรวมสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. เพื่อนำมาจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝลท.		จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท.	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน (2568)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา
4. เพิ่มจำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนด้วยการผลักดันให้ผู้ประกอบการและเจ้าของสินค้า/บริการทางการท่องเที่ยวพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อเข้ารับการคัดกรองตามเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. อาทิ STG STARS และ CF Hotel เพื่อเป็นบันไดขั้นแรกในการเข้าสู่ข้อบังคับ/ข้อกำหนด/มาตรฐานความยั่งยืนระดับสากล อาทิ GSTC, Green Destination 100, Green Hotel+, Earthcheck, TourismCare หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. และ ศรท.		จำนวนสินค้าบริการที่ ททท. ผลักดันผู้ประกอบการให้เข้าสู่การประเมินเกณฑ์ความยั่งยืน	-	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา (2568)
ทรัพยากรที่ต้องการ				
งบประมาณ	งบประมาณปี 2569 คือ 64,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 83,000,000.00 บาท *หมายเหตุ: คัดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการเตรียมความพร้อมส่งเสริมและรางวัล			
ความเสี่ยงของโครงการ	1. ไม่สามารถพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวได้ 2. จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ 3. ผู้ประกอบการที่สนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการฯ มีจำนวนน้อย			



5.7.2.2 โครงการพัฒนาแบรนด์ท่องเที่ยวไทยและนำเสนอสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>SO1</u> มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand) <u>SO2</u> สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	ตัวชี้วัด SO : 1.1 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ 1.2 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass) 2.1 อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. 2.2 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	หน่วยงานรับผิดชอบ	ด้านตลาดในประเทศ ด้านตลาดต่างประเทศ ด้านสื่อสารการตลาด ผลศ., ฝกจ., ฝลท., สผก., ศรท. และ กสศ.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S1.1</u> ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ <u>S1.2</u> สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 1.1.4 อัตราการเติบโตของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย 1.1.5 อัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศคุณภาพ 1.2.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ 1.2.2 จำนวนนวัตกรรมอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง)	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570



	<u>S2.1</u> ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน <u>S2.3</u> ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	2.1.2 ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยว ตามเกณฑ์ความยั่งยืน 2.3.1 จำนวนความร่วมมือ/เครื่องมืออำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ (Prototype) 2.3.2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ (Prototype)		
	กลยุทธ์ : T1.1.1 สร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืนและสร้างกระแสการท่องเที่ยวคุณภาพและปลอดภัย T1.1.2 ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทย T1.1.4 ดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพด้วยแคมเปญการตลาดเชิงรุก T1.2.1 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว T1.2.2 ยกระดับประสบการณ์ท่องเที่ยวด้วยคุณภาพและความมั่นใจ T2.1.2 สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว T2.3.1 ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว			
วัตถุประสงค์	1. เพื่อยกระดับเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. 2. เพื่อพัฒนาและยกระดับสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน			



ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
	1. จำนวนสินค้าและบริการที่ผลักดันเข้าสู่การนำเสนอขาย ทั้งในและต่างประเทศ	- ในประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล - ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล	- ในประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล - ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล
	2. จำนวนพื้นที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ตลอด Tourist Journey	อย่างน้อย 2 พื้นที่	อย่างน้อย 3 พื้นที่
	3. จำนวนนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวที่ร่วมกับพันธมิตร	1 ชิ้นงาน	2 ชิ้นงาน
กิจกรรม		เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. พัฒนาแบรนด์ Amazing Thailand ให้เป็นแบรนด์การท่องเที่ยวไทยที่ส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่า ตรงตามความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ และมุ่งสู่ความยั่งยืน และจัดทำแผนสื่อสารการตลาด ทั้งตลาดต่างประเทศและตลาดในประเทศ ให้สอดคล้องกับ Brand Value ของการท่องเที่ยวประเทศไทย หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝปส.	อัตราการรับรู้แบรนด์ Amazing Thailand ที่ส่งมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าและยั่งยืน	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
2. โฆษณา ประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนของ ททท. (Thailand	จำนวนสินค้าและบริการที่ผลักดันเข้าสู่การนำเสนอขาย	ในประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของ	ในประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20



Tourism Awards) ตลอด Tourist Journey เพื่อสร้างการรับรู้ถึงการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะก้าวเข้าสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ด้านตลาดในประเทศ ด้านตลาดต่างประเทศ ด้านสื่อสารการตลาด และ กสศ. **หมายเหตุ: กิจกรรมนี้ใช้งบประมาณปกติในการส่งเสริมการตลาดและสื่อสารการตลาด		จำนวนสินค้า ในฐานข้อมูล • ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของจำนวนสินค้าใน ฐานข้อมูล	ของจำนวนสินค้า ในฐานข้อมูล • ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าใน ฐานข้อมูล
3. ต่อยอดการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) โดยเพิ่มศักยภาพตลาดเพื่อความยั่งยืน และเส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืน จากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน กิจกรรมทางการท่องเที่ยว ตลอด Tourist Journey รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้า/บริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า/บริการท่องเที่ยว หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝสท. ฝกจ.	จำนวนพื้นที่ส่งเสริมการ ท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ตลอด Tourist Journey	อย่างน้อย 2 พื้นที่	อย่างน้อย 3 พื้นที่
4. ผลักดันการพัฒนานวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว ตาม Tourist Journey ไม่ว่าจะเป็น Before the Trip หรือ During the Trip อาทิ นวัตกรรมกระจายตัวของนักท่องเที่ยว รวมถึงผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ อาทิ การให้คำแนะนำการลงทุนสถานประกอบการด้าน Wellness Tourism หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: สผก. ฝสค. และ ฝสท.	จำนวนนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	1 ชิ้นงาน	2 ชิ้นงาน



ทรัพยากรที่ต้องการ	
งบประมาณ	งบประมาณปี 2569 คือ 64,000,000.00 บาท และงบประมาณปี 2570 คือ 83,000,000.00 บาท <i>*หมายเหตุ: คิคงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการเตรียมความพร้อมส่งเสริมและรางวัล</i>
ความเสี่ยงของโครงการ	4. ไม่สามารถพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวได้ 5. จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ 6. ผู้ประกอบการที่สนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการฯ มีจำนวนน้อย

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

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : SO1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน SO3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	ตัวชี้วัด SO : 1.1 รายได้จากการท่องเที่ยวของกลุ่มคุณภาพ 1.2 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass) 3.2 ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อน เพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อน การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฟวพ. ฟวผ. ผศค. ผสท. ผสท.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S1.1</u> ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ <u>S1.2</u> สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว <u>S3.2</u> พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 1.1.3 เชื่อมโยงฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอก 1.2.2 จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในทุกระดับ (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง) 3.2.2 จำนวนนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท.	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570



	กลยุทธ์ : T1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior) T1.2.1 เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว T3.2.2 บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ T3.2.3 พัฒนานวัตกรรมเพื่อการยกระดับกระบวนการทำงานของ ททท. พร้อมขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว		
วัตถุประสงค์	1. เพื่อระบุปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางของนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ 2. เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวทุกระดับกับหน่วยงานภาครัฐ		
ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
	1. จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยว สำหรับการจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการของ ททท.	-	อย่างน้อย 1 ชิ้นงาน
	2. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย	-	ร้อยละ 100
กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. รวบรวมข้อมูลผู้ประกอบการทั่วทั้งประเทศ รวมถึงจัดกลุ่มข้อมูลตามประเภทการท่องเที่ยว โดยแบ่งออกเป็นการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย การท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ และการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค และนำมาจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูล เพื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว และเสนอขายได้ตรงกับนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝสท. และ ฝวพ.	ความสำเร็จในการรวบรวมและจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามประเภทการท่องเที่ยว ในฐานข้อมูล	ร้อยละ 100	-



2. พัฒนานวัตกรรมที่สามารถจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางท่องเที่ยว พร้อมจัดทำแพลตฟอร์มเชื่อมโยงฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว อาทิ Contactless Travel Card หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสท. ฝลท. และ ฝวพ.	จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยว สำหรับการจัดเก็บข้อมูล พฤติกรรมของนักท่องเที่ยว ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนา สินค้าและบริการของ ททท.	-	อย่างน้อย 1 ชิ้นงาน
3. พัฒนาระบบติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสท. ฝลท. และ ฝวพ.	ความสำเร็จของการพัฒนา ระบบติดตามพฤติกรรม นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาใน ประเทศไทย	-	ร้อยละ 100
4. ประสานงานกับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวพ.	จำนวนหน่วยงานที่จัดทำบันทึก ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)	อย่างน้อย 2 หน่วยงาน	อย่างน้อย 5 หน่วยงาน
ทรัพยากรที่ต้องการ			
งบประมาณ	งบประมาณปี 2569 คือ 47,000,000.00 บาท และงบประมาณปี 2570 คือ 61,000,000.00 บาท *หมายเหตุ: คัดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ (1) โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว (2) โครงการศึกษาการตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และ (3) โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการท่องเที่ยว		
ความเสี่ยงของโครงการ	1. หน่วยงานพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ให้ความร่วมมือ/ไม่ได้รับการสนับสนุน 2. ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูล 3. การพัฒนานวัตกรรมไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวได้		



5.7.4 New Turf โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า

ความเชื่อมโยง	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : <u>SO3</u> ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)	ตัวชี้วัด SO : 3.1 คะแนนประเมินผล Core Business Enablers 3.2 ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อน เพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อน การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	หน่วยงานรับผิดชอบ	ฝวผ. ฝตน. ฝสท. ฝตบ.
	ยุทธศาสตร์ : <u>S3.2</u> พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ตั้งแต่ ต้นจนจบ (End-To-End Process)	ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ : 3.2.3 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและ การจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. 3.2.4 จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและ ปรับปรุงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ	ระยะเวลาดำเนินการ	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T3.2.1 ทบทวนกระบวนการทำงานทั้งระบบและจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจแบบบูรณาการ T3.2.2 บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ T3.2.4 พัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร (ORGIC) เพื่อการบริหารจัดการอย่างบูรณาการและครบวงจร			
วัตถุประสงค์	1. เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 2. เพื่อบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า			



ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ	ตัวชี้วัดโครงการ	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
	ร้อยละความสำเร็จของทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผลที่บูรณาการ ข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	-	ร้อยละ 100
กิจกรรม		เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูล ทั้งภายในองค์กรและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยการทำความเข้าใจ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเชิงลึกร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พร้อมทั้งออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวผ. และ ฝวพ.		ร้อยละ 100	-
2. ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพระบบงาน ด้วยกระบวนการ ออกแบบระบบงาน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝวผ.		ร้อยละ 100	ร้อยละ 100



3. ยกระดับระบบสารสนเทศ ทั้งภายในองค์กร (ORGIC) และอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว (TATIC) ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร โดยครอบคลุม ตัวแบบเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดกระบวนการบูรณาการข้อมูล สร้าง Digital Workflow /Process Digitization สำหรับข้อมูลและกระบวนการภายใน รวมถึงกระบวนการความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผอ.ผ. ผสท. และ ผตบ.		ความสำเร็จของการยกระดับ ระบบสารสนเทศ	ร้อยละ 100	-
4. ออกแบบและจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผล พร้อมทั้งบูรณาการ ข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ผตบ.		ความสำเร็จของการจัดทำ กระบวนการติดตามและรายงานผล ที่บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บ ข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและ รายงานผล)	-	ร้อยละ 100
ทรัพยากรที่ต้องการ				
งบประมาณ	งบประมาณปี 2569 คือ 23,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 30,000,000.00 บาท *หมายเหตุ: คัดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ (1) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (2) โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. (3) โครงการพัฒนาระบบงานและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และ (4) โครงการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานของ ททท.			
ความเสี่ยงของ โครงการ	1. ความพร้อมของบุคลากรที่แตกต่างกันรายบุคคล อีกทั้งความเชี่ยวชาญในแต่ละระดับและสายงานที่มีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน 2. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามเป้าหมาย 3. การไม่ให้ความร่วมมือของหน่วยงานในการเชื่อมโยงกระบวนการบนดิจิทัลไปยังหน่วยงานอื่น			



5.8 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่สำคัญ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)		ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)		โอกาสในการสร้างนวัตกรรม		สมรรถนะหลักขององค์กร	สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร		ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (VD)						ปัจจัยเสี่ยงองค์กร (RF)					ปัจจัยความยั่งยืน (SF)								
			SC1	SC2	SA1	SA2	ระยะสั้น	ระยะยาว		CC	FCC1	FCC2	VD1	VD2	VD3	VD4	VD5	VD6	RF1	RF2	RF3	RF4	RF5	SF1	SF2	SF3	SF4	SF5	SF6	SF7	SF8
SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้ยั่งยืน	ยกระดับขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ 1.1 ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/		/	/			/	/		/	/		/
		ยุทธศาสตร์ 1.2 สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/		/	/				/	/		/	/	
SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับตลอดห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	ยุทธศาสตร์ 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรคสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/		/	/	/		/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 2.2 ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สู่ความยั่งยืน	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/		/	/			/	/	/	/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว			/	/		/	/		/	/		/	/	/	/	/	/		/	/	/		/	/	/	/	/	/	/
SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	ส่งเสริมและยกระดับองค์กร ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ 3.1 ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศข้อมูล	/	/	/							/		/		/	/								/	/		/	/		/
		ยุทธศาสตร์ 3.2 พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	/	/	/		/				/	/	/		/		/	/		/			/			/	/	/		/	
		ยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	/	/	/								/		/		/		/	/					/	/	/	/	/		/



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)										โครงการ ขับเคลื่อนที่รองรับ
			VOS1	VOS2	VOS3	VOS4	VOS5	VOS6	VOS7	VOS8	VOS9	VOS10	
SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	ยกระดับขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ 1.1 ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ			/	/	/		/		/	/	SO1-S1.1 & S1.2-New Thailand 1
		ยุทธศาสตร์ 1.2 สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว			/		/	/	/			/	SO1 & SO2-S1.1, S2.1, S2.2-New Thailand 2_แผนงาน 1
SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับตลอดห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	ยุทธศาสตร์ 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน			/		/			/		/	SO1 & SO2-S1.1, S2.1, S2.2-New Thailand 2_แผนงาน 1
		ยุทธศาสตร์ 2.2 ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย สู่ความยั่งยืน			/		/			/		/	SO2-S2.1, S2.2 & S2.3-New Thailand 2_แผนงาน 2
		ยุทธศาสตร์ 2.3 ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว			/		/			/		/	SO2-S1.1 & S2.1-New Tourism Technology
SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	ส่งเสริมและยกระดับองค์กร ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยวและการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐาน	ยุทธศาสตร์ 3.1 ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศข้อมูล	/				/					/	SO3-S3.2 & S3.3-New Turf
		ยุทธศาสตร์ 3.2 พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	/	/		/	/	/				/	
		ยุทธศาสตร์ 3.4 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	/				/					/	



ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC = Strategic Challenges)			
SC1	การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรม การท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว		
SC2	ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย		
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA = Strategic Advantage)			
SA1	ททท. มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตรเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย		
SA2	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวประเทศไทยในรูปแบบที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย		
ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (VD = Value Driver)			
VD1	รายได้เงินอุดหนุนจากรัฐบาล		
VD2	รายได้เงินปันผล		
VD3	ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน		
VD4	ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดต่างประเทศ		
VD5	ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดในประเทศ		
VD6	ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาดส่วนกลาง		
ปัจจัยเสี่ยงองค์กร (RF = Risk Factor)			
RF1	นโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนและชั้นนำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	OR1	บุคลากรของ ททท. ขาดทักษะและประสบการณ์ที่สำคัญจำเป็นต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น ด้าน Data Analytics การตลาดสมัยใหม่ และการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนและการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
		OR2	โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนและชั้นนำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
		OR3	ความท้าทายด้านการงาน อัตราค่าจ้าง สมรรถนะ/ทักษะของบุคลากร รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ภายใต้ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร
RF2	การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของประเทศ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวเชิงรุกยังไม่เป็นรูปธรรม	SR1	การขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการภาพลักษณ์ประเทศ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวให้เป็นไปตามเป้าหมายยังไม่เป็นรูปธรรม
		SR2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ขาดความพร้อม ขาดแรงจูงใจ และยังไม่เห็นความสำคัญและผลกระทบจากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน
		SR6	ภัยพิบัติธรรมชาติ โรคอุบัติใหม่ และความผันผวนจากภูมิศาสตร์การเมืองโลก



ปัจจัยเสี่ยง (RF = Risk Factor)			
RF3	ระบบข้อมูลเชิงลึก นวัตกรรม และการสื่อสารของ ททท. ยังขาดความเป็นระบบและความชัดเจน ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อน และจำกัดประสิทธิภาพในการวางแผนและรองรับนักท่องเที่ยว	SR3	ขาดข้อมูล และการบริหารจัดการฐานข้อมูลการท่องเที่ยว ทั้งข้อมูลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว
		SR4	การสื่อสารเพื่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของ ททท. ยังเป็นการสื่อสารเชิงตั้งรับส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท. ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
		SR5	การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว
		OR4	การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรไปสู่การยกระดับการดำเนินงานภายใน ตลอดจนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังไม่เป็นรูปธรรม
RF4	ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC	CR1	ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC
RF5	ข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท.	SR7	ระบบการวัดผล ติดตาม แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ขาดการวิเคราะห์ ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอย่างเป็นรูปธรรม
		OR5	ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานที่วางไว้
		FR1	กระบวนการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อการกำกับดูแลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการขับเคลื่อน และการลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ
ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC = Core Competency)			
CC1	เป็นองค์กรที่มีศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้นำทิศทางการท่องเที่ยว		
ความสามารถพิเศษใหม่ขององค์กร (FCC = Future Core Competency)			
FCC1	มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน		
FCC2	เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์		
โอกาสทางธุรกิจ (2570) (O = Opportunity)			
โอกาสระยะสั้น	การพัฒนาระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่อุปทาน		
โอกาสระยะยาว	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	การพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรภายในองค์กร
VOS2	การสร้างวัฒนธรรมและขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร
VOS3	การมีส่วนร่วมและกลไกความร่วมมือกับทุก ๆ ภาคส่วนด้านการท่องเที่ยว
VOS4	การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่นำเชื่อถือและมีมาตรฐาน
VOS5	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว
VOS6	การศึกษาวิเคราะห์ตลาดและกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ
VOS7	การพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
VOS8	การสร้างคุณภาพและความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยว
VOS9	การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพและนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)
VOS10	การสร้างภาพลักษณ์และที่น่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

5.9 งบประมาณ ประจำปี 2569-2570

5.9.1 แนวทางการกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

1) แนวคิดการกำหนดกรอบวงเงิน

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

2) การพิจารณากรอบวงเงิน

โดยจะพิจารณาจาก

- 2.1) กรอบงบประมาณในแผนวิสาหกิจ (คำขอตั้งงบประมาณ)
- 2.2) อัตราเงินเฟ้อปี 2565 ในอัตราร้อยละ 1.7 (ธนาคารแห่งประเทศไทย) โดยคาดการณ์ว่าอัตราเงินเฟ้ออยู่ที่ร้อยละ 2 - 3 ตลอดระยะเวลา 5 ปี ซึ่งอัตราเติบโต (Growth Rate) จะคิดจากอัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rate) บวกอัตราขาดเซยความเสี่ยง (Risk Premium) ที่อยู่ระหว่างร้อยละ 3-4 ซึ่งเป็นมุมมองจากผู้บริหาร ททท. และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงทำให้อัตราการเติบโต (Growth Rate) จะอยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 5-7 ดังนั้น ททท. จึงกำหนดอัตรการเติบโตประมาณร้อยละ 6.0

5.9.2 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570

ตารางที่ 39 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570

รายละเอียดงบประมาณ (บาท)	กรอบงบประมาณ		
	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบประมาณประจำปี (+6.0%)	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 (+6.8%)	5,472,921,000	5,865,153,000	6,282,874,000

5.9.3 สัดส่วนงบประมาณประจำปี

	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	สมมติฐาน อัตราการเติบโต
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 / โครงการ	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 ลดลงเล็กน้อย แต่ยังคงเป็น SO ที่สำคัญ เนื่องจากเป็นบทบาทหลักของ 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 เพิ่มขึ้น เนื่องจาก ในระยะยาว ททท. จะเข้ามามีบทบาท สนับสนุน Supply Side มากขึ้น
สัดส่วนงบประมาณโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2.2		1.2%	1.7%	2.0%	2.1%	
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 เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องมี การพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงาน และบรรลุเป้าประสงค์ได้
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. 2570) โดยเริ่มจากการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 118

ภาพที่ 118 กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง COSO ERM 2017

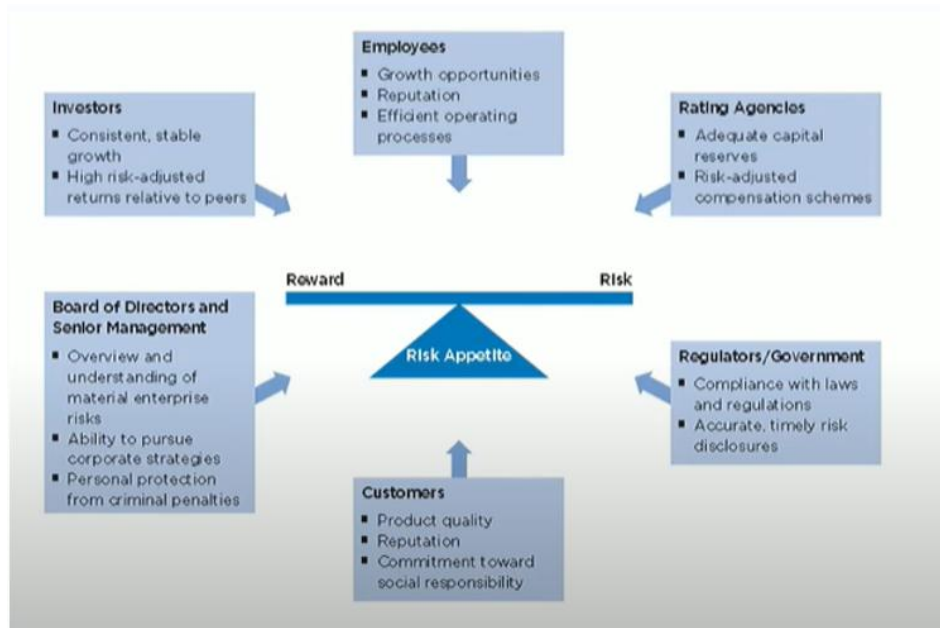


ที่มา: COSO ERM 2017

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 119

ภาพที่ 119 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

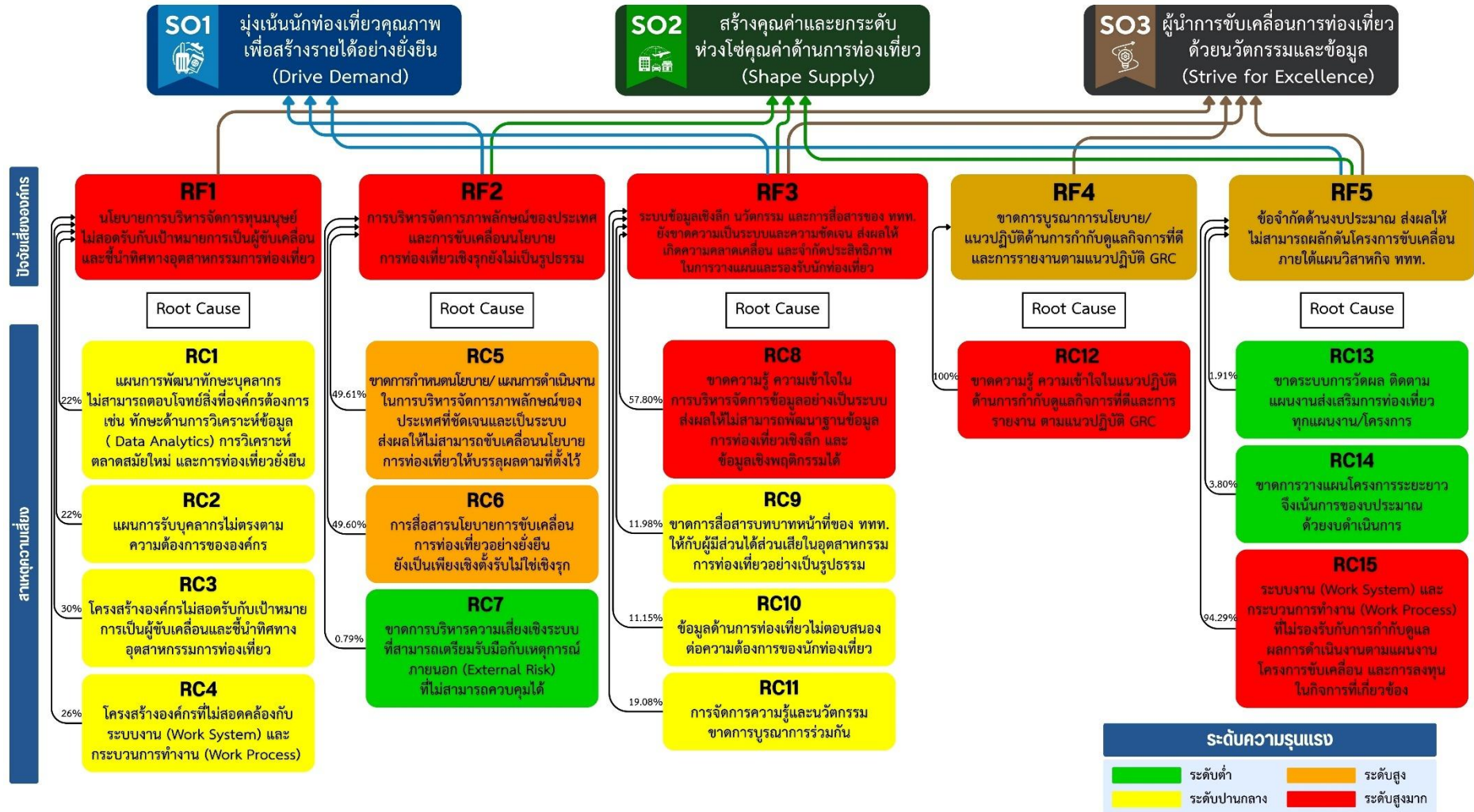
การทบทวนและวิเคราะห์ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) สำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยง COSO Enterprise Risk Management: 2017 พบว่าตัวชี้วัดในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) นั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดใหม่จากแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) 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. อันดับประเทศที่มีรายได้ จากนักท่องเที่ยว ต่างประเทศสูงสุด	อันดับที่ 4	อันดับที่ 11	อันดับที่ 28	อันดับที่ 17	อันดับที่ 16	อันดับดีกว่าปี ที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปี ที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปี ที่ผ่านมา	อันดับดีกว่าปี ที่ผ่านมา
- ค่า Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ = อันดับที่ 20					ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20
- ค่า Risk Tolerance	ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ +8 โดยมี Target อยู่ในอันดับสูงกว่าอันดับ 20					ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20	ไม่ต่ำกว่า อันดับที่ 20
2. อัตราการเติบโตของ จำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	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					ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 15.7	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 1	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 0.9	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 1.9
3. คะแนนประเมินผล รัฐวิสาหกิจ	4 4829	3 5757	4.0607	3 8474	3.4998	ไม่ต่ำกว่ากว่า ปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่ากว่า ปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่ากว่า ปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่ากว่า ปีที่ผ่านมา
- 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 120 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของ ททท. (Risk Correlation Map)

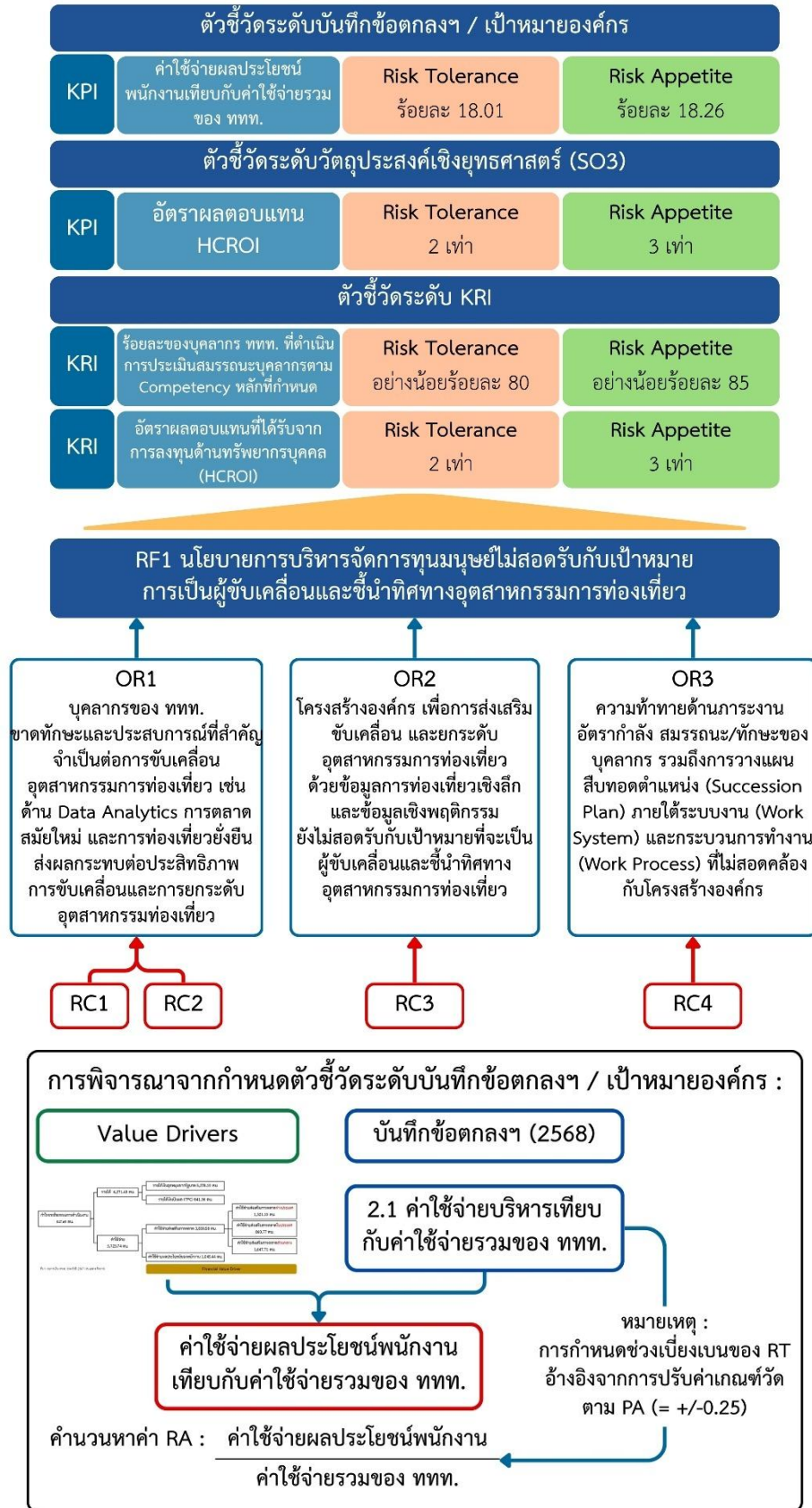


6.3 การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk

การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จะนำข้อมูลจากเกณฑ์การประเมินจากบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2568 ข้อมูลค่า Risk Appetite และ Risk Tolerance ของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ KRI ของค่า Impact ของรายการความเสี่ยง RF1 - RF5 ในการแสดงภาพรวมของความเสี่ยงและค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับปัจจัยเสี่ยงองค์กรและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ททท. ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566- 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2569-2570) โดยมีแนวทางดังนี้

1. กำหนดค่า RA และ RT ของ KRI ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงองค์กร โดยพิจารณาความสอดคล้องของของ KRI กับเกณฑ์การประเมินตามบันทึกข้อตกลงฯ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566- 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2569-2570) ที่มีการกำหนดค่า RA และ RT ไว้ และเลือกตัวชี้วัดดังกล่าวมาพิจารณาการกำหนดค่า RA และ RT ของตัวชี้วัด KRI ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ และคิดมาเป็นต้นแบบในการกำหนด KRI และ RA/ RT ของ KRI
2. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างค่า RA และ RT ตั้งแต่ค่า RA และ RT ของตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์ของ ททท. รวมถึงตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับ KRI (Impact) และปัจจัยเสี่ยงองค์กรในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของปีงบประมาณ 2569-2570 เพื่อเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด KRI ของปัจจัยเสี่ยงองค์กรที่มีผลกระทบต่อตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์
3. เชื่อมโยงปัจจัยเสี่ยงองค์กรทั้งหมดในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของปีงบประมาณ 2569-2570 ในข้อ 2 รวมถึงเชื่อมโยงรากของปัญหาทั้งหมดในแต่ละรายการปัจจัยเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในปีงบประมาณ 2569-2570
4. นำข้อมูลทั้งหมด (ข้อ 1 ถึง 3) จัดทำเป็นแผนภาพ Portfolio View of Risk ของ ททท. ที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงของรากของปัญหาที่ส่งผลต่อตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์ของ ททท. รวมถึงตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ททท. ที่มีเป้าหมายปีงบประมาณ 2569-2570 ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566- 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2569-2570)

RF1 นโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนและชั้นนำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว



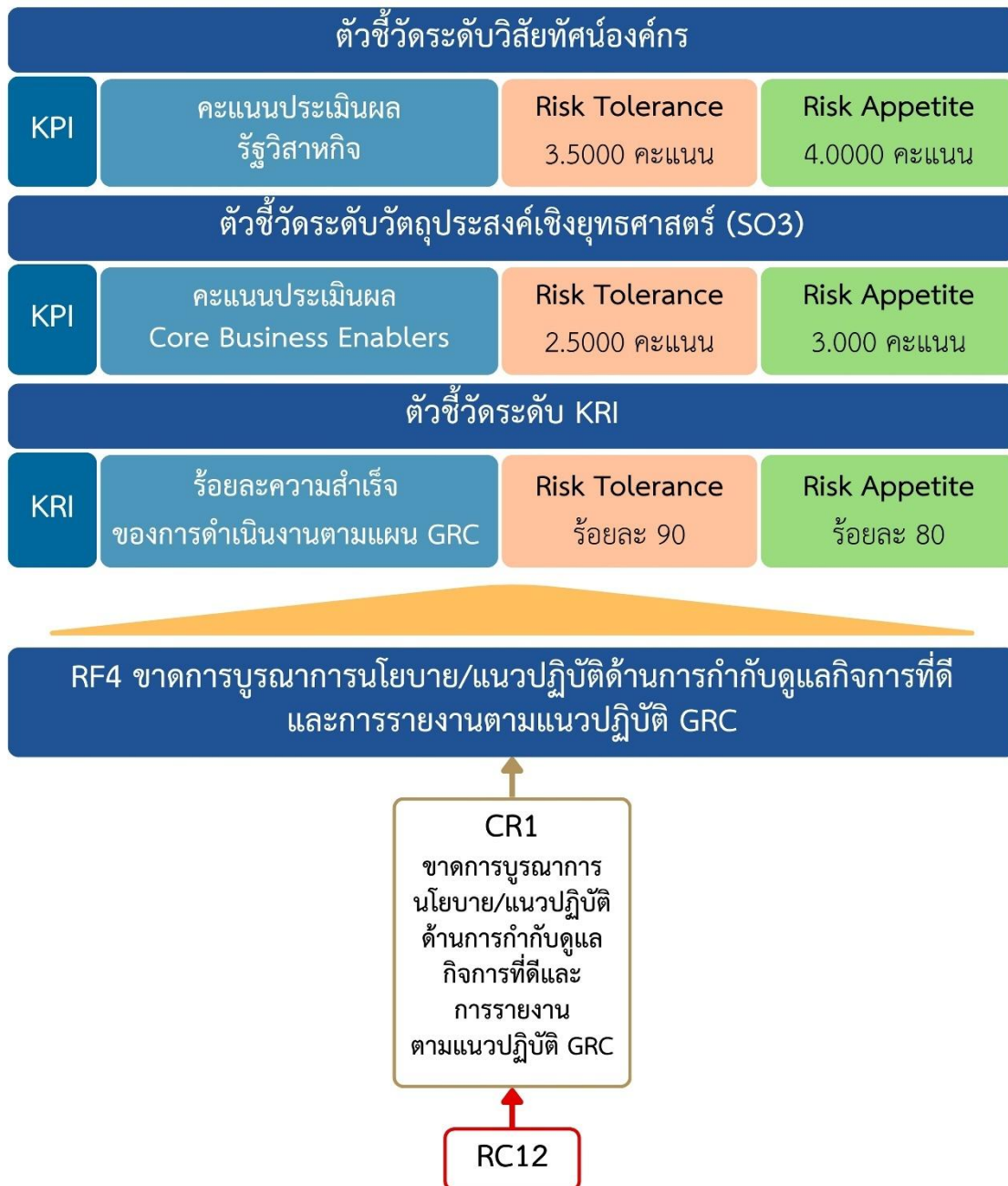
RF2 การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของประเทศและการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวเชิงรุก ยังไม่เป็นรูปธรรม



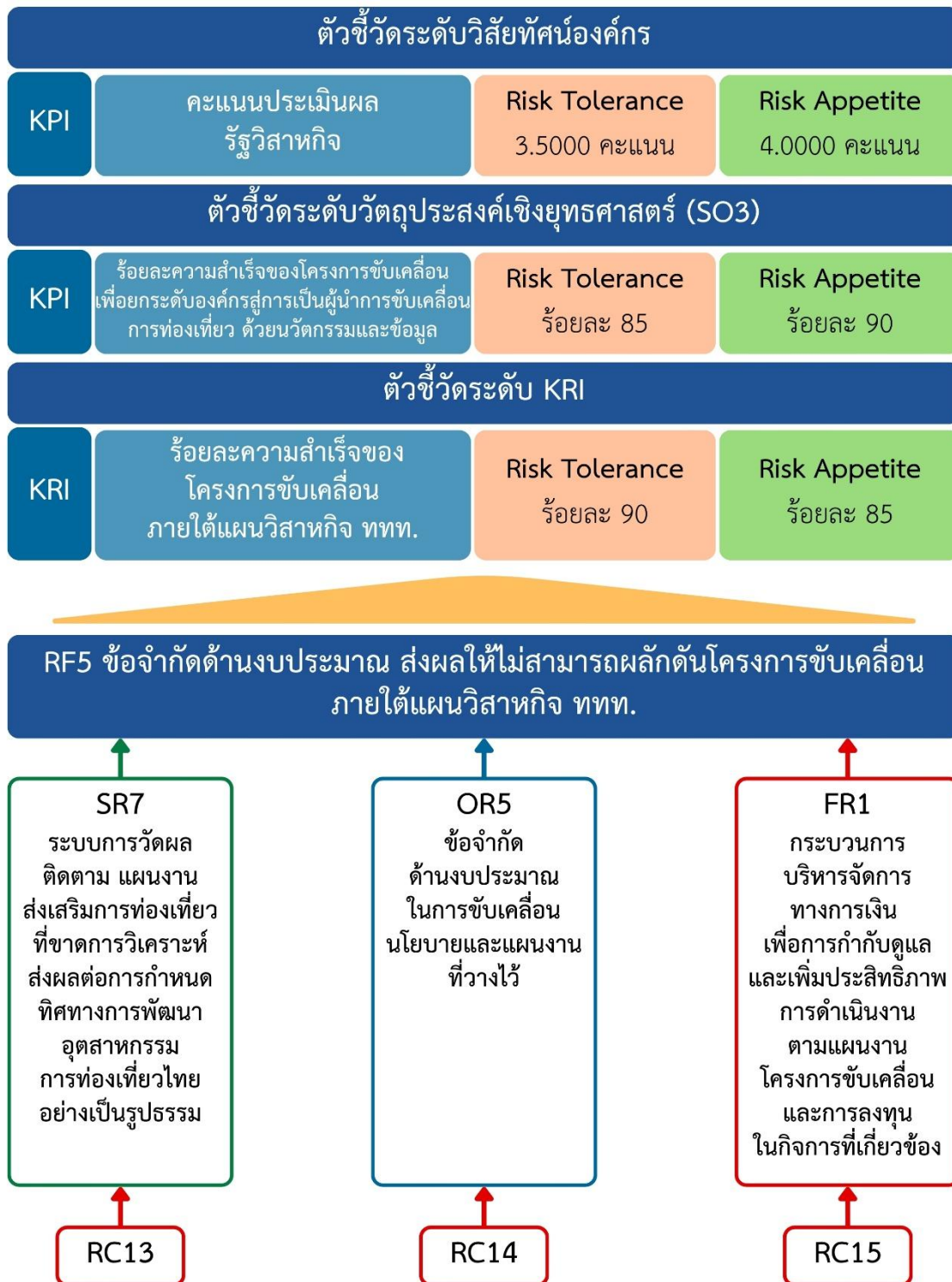
RF3 ระบบข้อมูลเชิงลึก นวัตกรรม และการสื่อสารของ ททท. ยังขาดความเป็นระบบและความชัดเจน ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนและจำกัดประสิทธิภาพในการวางแผนและรองรับนักท่องเที่ยว



RF4 ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงาน ตามแนวปฏิบัติ GRC



RF5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อน ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท.



บทที่ 7

ทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process)

จากการศึกษาแนวคิดระบบงาน (Work System) ของ Steven Alter (2013) ได้มีการระบุคำนิยาม

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

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

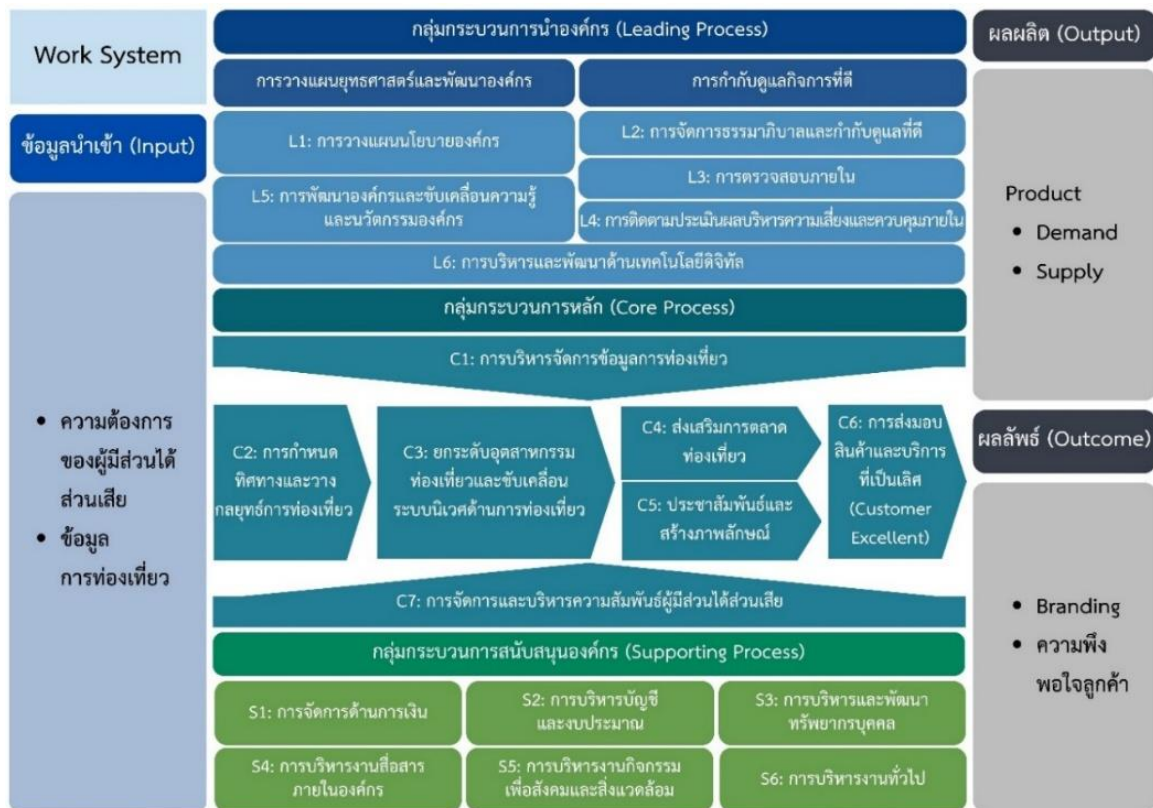
โดยกระบวนการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ที่เปรียบเสมือนการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพของระบบงานในองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าระบบงานและกระบวนการทำงานดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม ซึ่งกระบวนการทบทวนระบบงานประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 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

ทั้งนี้ ททท. ได้มีการทบทวนและพัฒนาระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2567

ภาพที่ 121 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570



ที่มา: ททท.

จากแผนภาพระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ได้มีการทบทวนและออกแบบใหม่ จะเริ่มจากการออกแบบระบบงาน (Work System) ให้อยู่ในรูปแบบ Input > Process > Output โดยปรับกระบวนการบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กรจากกลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร (Supporting Process) ขึ้นมาเป็นกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) ในส่วนของกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) จึงแบ่งหมวดหมู่กระบวนการออกเป็น 2 หมวด ได้แก่ 1) หมวดการวางแผนยุทธศาสตร์และพัฒนางองค์กร ประกอบด้วย L1: วางแผนนโยบายองค์กร และ L5: การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร และ 2) หมวดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย L2: การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี L3: การตรวจสอบภายใน และ L4: การติดตามประเมินผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจะมีกระบวนการบริหารและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (L6) เป็นฐานที่จะเข้ามาสนับสนุนและช่วยเหลือกระบวนการอื่น ๆ ในกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process)

ทั้งนี้ ได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) โดยการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรควรมุ่งเน้นการกำกับดูแลและการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามกรอบนโยบาย การกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าว ต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานร่วมกับ มิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบ เชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้น มีความจำเป็นที่ต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับ หลักมาตรฐาน การพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับกระบวนการที่อยู่ในกลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) ได้แก่ กระบวนการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ และกระบวนการยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศ ด้านการท่องเที่ยว รวมเป็นกระบวนการ คือ C3 การยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศ ด้านการท่องเที่ยว จึงทำให้กระบวนการจากเดิม 20 กระบวนการ คงเหลือ 19 กระบวนการ เพื่อง่าย และสะดวกต่อการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดกลุ่มกระบวนการ แต่ละกลุ่ม ดังนี้

- **กลุ่มกระบวนการนำองค์กร) Leading Process)** – กลุ่มกระบวนการที่ใช้ชี้นำและกำหนดทิศทาง ในการดำเนินการขององค์กร โดยกระบวนการนำองค์กรของ ททท. มี 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - L1 การวางแผนนโยบายองค์กร
 - L2 การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี
 - L3 การตรวจสอบภายใน
 - L4 การติดตามประเมินผล บริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน
 - L5 การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร
 - L6 การบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- **กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process)** – กลุ่มกระบวนการส่งมอบคุณค่าหลักที่ตอบสนอง ทิศทาง ยุทธศาสตร์ และความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ททท. อย่างมาก นั่นก็คือการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งหากขาดกระบวนการเหล่านี้ไป ททท. จะไม่สามารถดำเนินงานเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าได้ โดยกระบวนการหลัก ของ ททท. มี 7 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - C1 การบริหารจัดการข้อมูลการท่องเที่ยว
 - C2 การกำหนดทิศทางและวางกลยุทธ์การท่องเที่ยว
 - C3 การยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว
 - C4 การส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยว
 - C5 การประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์
 - C6 การส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ) Customer Excellent)
 - C7 การจัดการและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร) Supporting Process)** – กลุ่มกระบวนการที่สนับสนุน การดำเนินกิจกรรมของกระบวนการหลักและกระบวนการนำองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถ

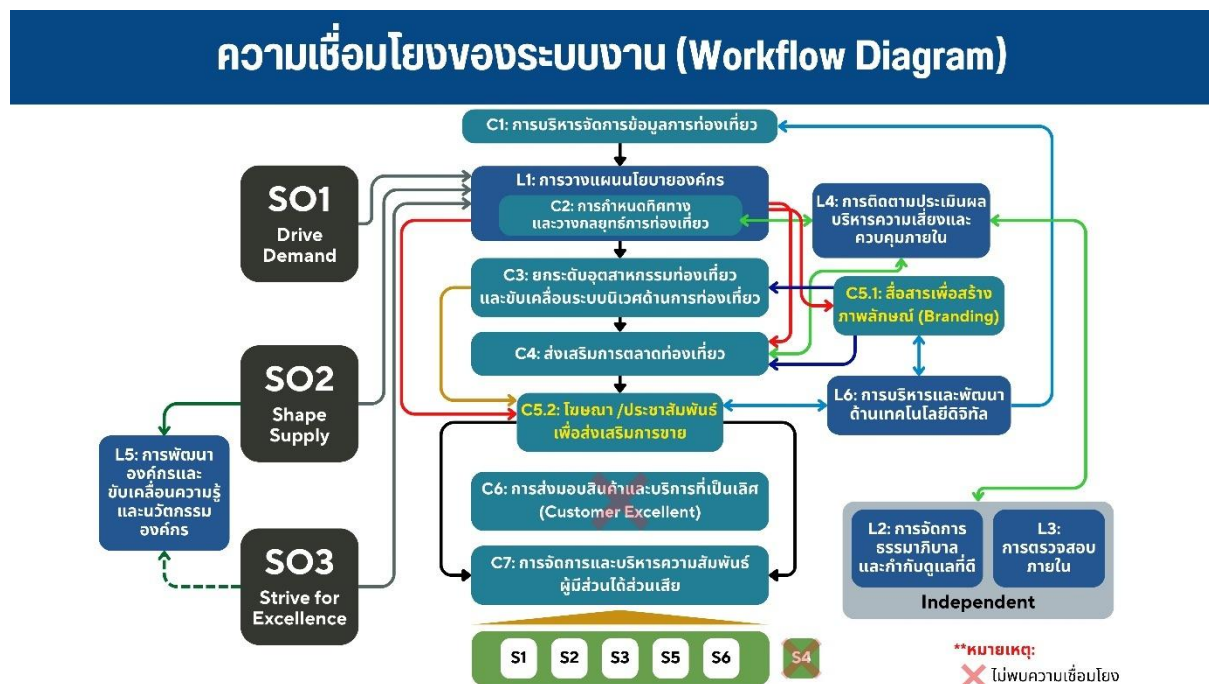
ดำเนินงานและขับเคลื่อนภารกิจหลักไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

- S1 การจัดการด้านการเงิน
- S2 การบริหารบัญชีและงบประมาณ
- S3 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- S4 การบริหารงานสื่อสารภายในองค์กร
- S5 การบริหารงานกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- S6 การบริหารงานทั่วไป

7.2 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2568

ททท. ได้มีการจัดประชุมสื่อสารและระดมความคิดเห็น เพื่อพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของระบบงานในแต่ละกระบวนการ ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

ภาพที่ 122 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570



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

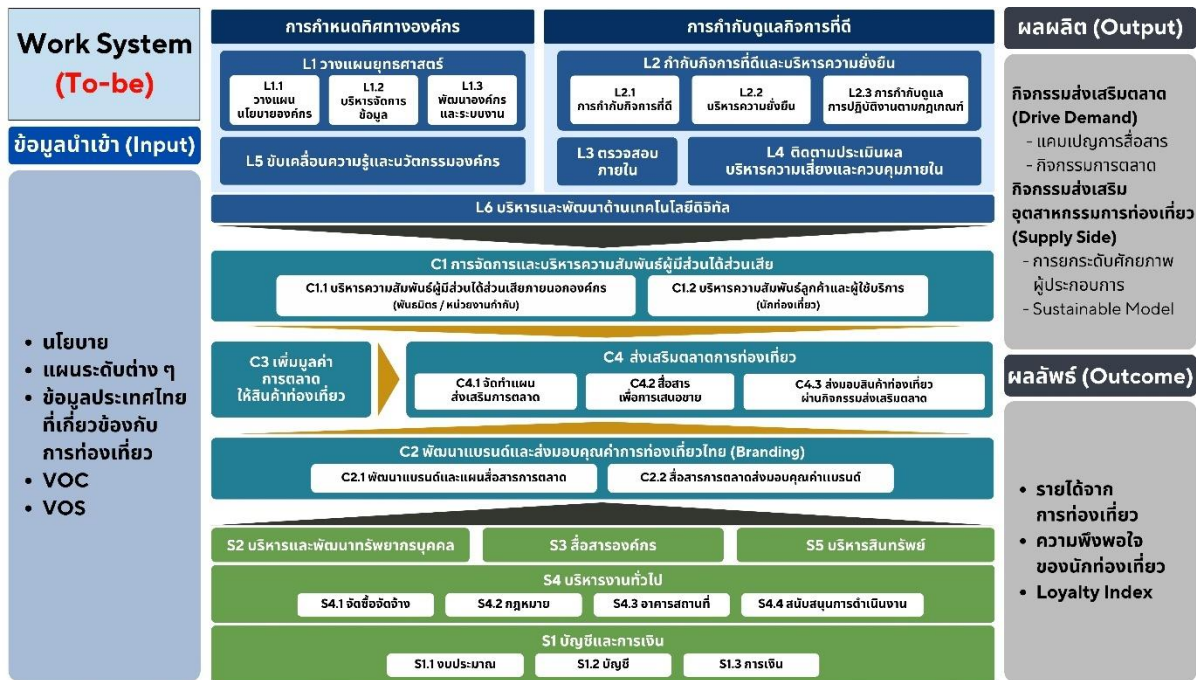
จากการวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่าระบบงาน C6 การส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ (Customer Excellent) และ S4 การบริหารงานสื่อสารภายในองค์กร ไม่พบความเชื่อมโยงในการส่งต่อหรือส่งมอบงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากระบบงานให้กับระบบงานอื่น จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดการทบทวนและพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ขึ้น

หลังจากที่ได้มีการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. เรียบร้อยแล้ว จึงได้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ขึ้นมาใหม่ จึงทำให้กระบวนการจากเดิม 19 กระบวนการ คงเหลือ 15 กระบวนการ เพื่อง่ายและสะดวกต่อการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ดังแสดงในภาพที่ 123 โดยมีรายละเอียดกลุ่มกระบวนการแต่ละกลุ่ม ดังนี้

- **กลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process)** มี 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - L1 วางแผนยุทธศาสตร์
 - L2 กำกับกิจการที่ดีและบริหารความยั่งยืน
 - L3 ตรวจสอบภายใน
 - L4 ติดตามประเมินผล บริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 - L5 ขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร
 - L6 บริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- **กลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process)** มี 4 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - C1 การจัดการและบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - C2 พัฒนาแบรนด์และส่งเสริมคุณค่าการท่องเที่ยวไทย (Branding)
 - C3 เพิ่มมูลค่าการตลาดให้สินค้าท่องเที่ยว
 - C4 ส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยว
- **กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร (Supporting Process)** มี 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
 - S1 บัญชีและการเงิน
 - S2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - S3 สื่อสารองค์กร
 - S4 บริหารงานทั่วไป
 - S5 บริหารสินทรัพย์

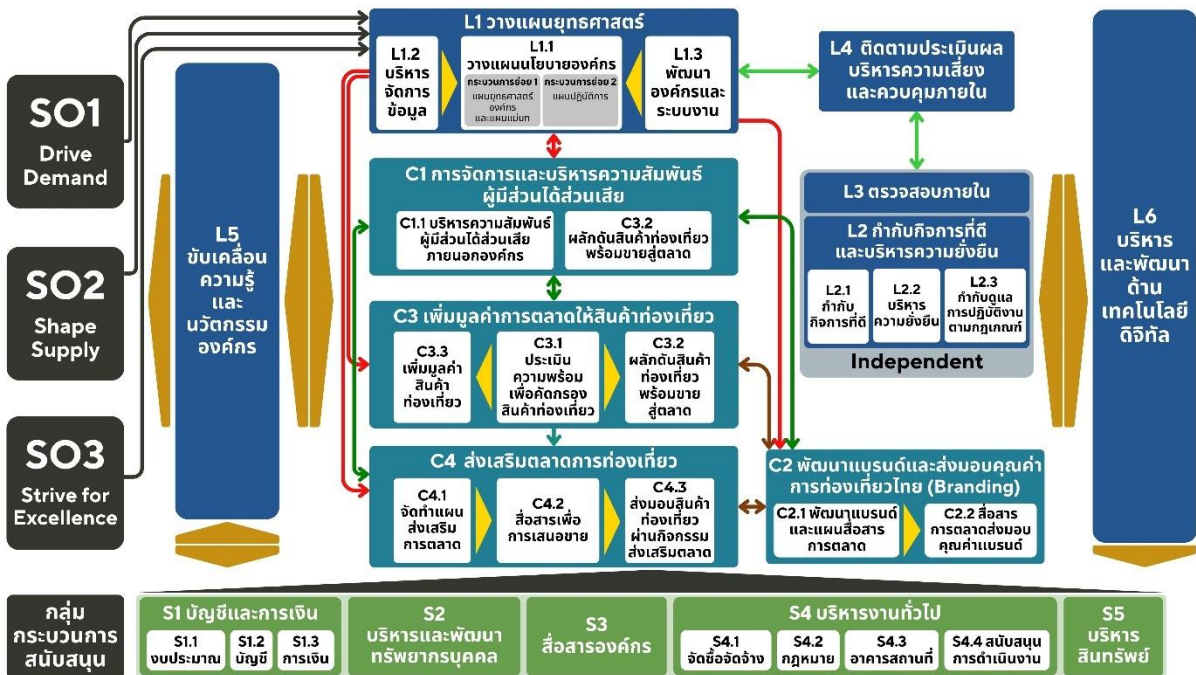
ทั้งนี้ ระบบงานดังกล่าวของ สามารถระบุความเชื่อมโยงของระบบงานในแต่ละกระบวนการได้ดังแสดงในภาพที่ 124

ภาพที่ 123 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 (ใหม่)



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

ภาพที่ 124 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 (ใหม่)



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



ภาคผนวก

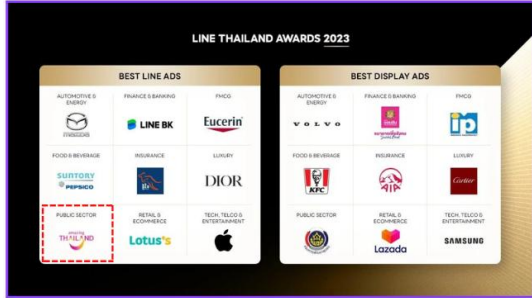
ภาคผนวก ก SWOT Fact Base

จุดแข็ง (Strengths)

S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (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, 2023 และในปี 2024 ได้รับรางวัล “Outstand Achievement Award for Best Travel Marketing Effort”  ที่มา : TTG Travel Awards 2023 / Best Travel Marketing Effort (https://www.tatnews.org/2023/10/tat-wins-ttg-travel-awards-2023-for-best-travel-marketing-effort/)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	อินโดนีเซีย ได้รางวัล The Best National Tourism Organization (NTO) จาก TTG Travel Awards 1 ครั้งในปี 2018 (Ministry of Tourism, Republic of Indonesia)
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ไม่มี
ผลกระทบต่อองค์กร	ททท. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.บ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และมีพันธกิจในการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ในการขยายฐานตลาดคุณภาพและสร้างความเชื่อมั่น เพื่อส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย จึงส่งผลให้ ททท. เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาอย่างยาวนาน และมีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ในการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้

S2 ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาต่างประเทศ

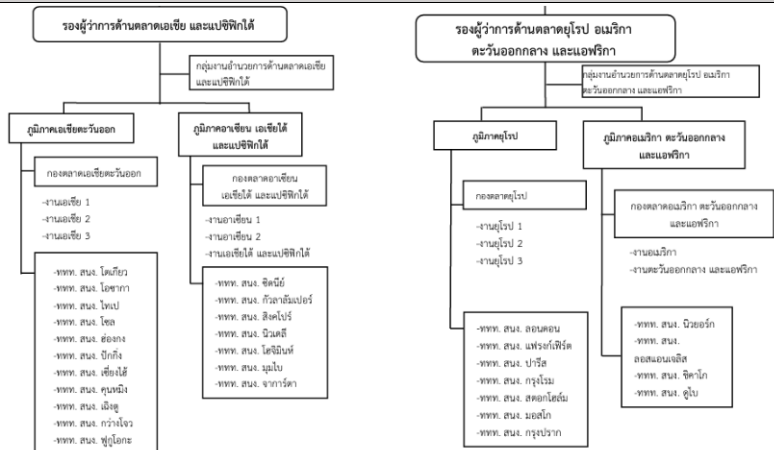
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบ คำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. รับรางวัล Best Brand Performance on Social Media สาขา Promotion and Support Agency ในงานประกาศรางวัล Thailand Social Awards ครั้งที่ 13 ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรที่ทำผลงานยอดเยี่ยมบนโซเชียลมีเดียในกลุ่มหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน โดยใช้การสื่อสารผ่านช่องทาง Amazing Thailand ที่มีการนำเสนอข้อมูลการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ อัปเดตข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งสนับสนุนนโยบายภาครัฐ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ชาวไทยและชาวต่างชาติออกเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และกระจายรายได้สู่ทุกภาคส่วนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว  ที่มา: World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 2) ททท. ควารางวัล Best Line Ads in Public Sector ในงานประกาศรางวัล LINE THAILAND AWARDS 2023 ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรหรือแบรนด์ที่สร้างผลงานด้านการตลาดยอดเยี่ยมบนแพลตฟอร์มไลน์ แสดงให้เห็นถึงความเป็นมืออาชีพด้านการตลาดการท่องเที่ยวจากผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว  ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/cyberbiz/detail/9670000027865) 3) ภาพรวมอัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทย (Amazing Thailand) อยู่อันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ โอเชียเนีย และภูมิภาคยุโรป และตะวันออกกลาง อีกทั้งยังเป็นอันดับ 2 ในภูมิภาคอเมริกาเหนือ เอเชีย ในขณะญี่ปุ่น (Japan-Endless Discovery) ซึ่งมีอัตราการรับรู้อยู่ในอันดับ 1 เช่นกัน รองลงมาคือ แคมเปญการท่องเที่ยวของเกาหลีใต้และออสเตรเลีย

ประเด็น	รายละเอียด																																																																																															
	การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยว ในปี 2567 อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของประเทศไทยอยู่ในระดับร้อยละ 38 และมีการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวภายใน 1 ปีเพิ่มขึ้นอย่างมีนัย โดยเพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ระดับร้อยละ 25 ส่วนอัตราการรับรู้แคมเปญและอัตรารับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวภายใน 1 ปีของประเทศไทย ยังอยู่ในระดับใกล้เคียงเดิม ที่ร้อยละ 36 และ 19 ตามลำดับ ทำให้ในปี 2567 การรับรู้แคมเปญ Japan – Endless Discovery และ Amazing Thailand มาอยู่ในอันดับ 1 เชียนเคียงกัน อัตราการรับรู้แคมเปญท่องเที่ยว <table><thead><tr><th>แคมเปญ</th><th>อันดับ</th><th>ค่าเฉลี่ย</th><th>ค่าสูงสุด</th><th>ค่าต่ำสุด</th></tr></thead><tbody><tr><td>Japan Endless Discovery</td><td>1</td><td>38</td><td>36</td><td>21</td></tr><tr><td>Amazing Thailand</td><td>2</td><td>25</td><td>36</td><td>21</td></tr><tr><td>Imagine Your Korea</td><td>3</td><td>28</td><td>37</td><td>20</td></tr><tr><td>There's Nothing Like Australia</td><td>4</td><td>28</td><td>26</td><td>14</td></tr><tr><td>Malaysia Truly Asia</td><td>5</td><td>24</td><td>24</td><td>12</td></tr><tr><td>The Heart of Asia</td><td>6</td><td>19</td><td>22</td><td>11</td></tr><tr><td>China like Never Before</td><td>7</td><td>19</td><td>20</td><td>9</td></tr><tr><td>Hong Kong Asia's World City</td><td>8</td><td>19</td><td>22</td><td>10</td></tr><tr><td>Vietnam Timeless charm</td><td>9</td><td>17</td><td>19</td><td>10</td></tr><tr><td>Passion Make Possible</td><td>10</td><td>14</td><td>19</td><td>8</td></tr><tr><td>It's more fun in the Philippines</td><td>11</td><td>11</td><td>15</td><td>7</td></tr><tr><td>Incredible India</td><td>12</td><td>11</td><td>15</td><td>5</td></tr></tbody></table> ฐาน: นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศทั้งหมด จำนวน 3,200 คน อ้างอิงจาก : Q124, Q413 (แบบสอบถามออนไลน์) หมายเหตุ: อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศคำนวณเฉพาะนักท่องเที่ยวที่ไม่ได้ทำอาชีพอยู่ในประเทศ () ข้อมูลปี 2566 การรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยว - รายนามภาค เมื่อพิจารณาจากภูมิภาค พบว่า การรับรู้แคมเปญ Amazing Thailand โดยรวมเป็นอันดับ 1 ในภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้และโอเชียเนีย และภูมิภาคยุโรปและตะวันออกกลาง ในขณะที่อีก 2 ภูมิภาค รับรู้แคมเปญ Japan Endless Discovery มากกว่า อัตราการรับรู้แคมเปญท่องเที่ยว <table><thead><tr><th>ภูมิภาค</th><th>อันดับ</th><th>ค่าเฉลี่ย</th><th>ค่าสูงสุด</th><th>ค่าต่ำสุด</th></tr></thead><tbody><tr><td>เอเชียตะวันออก</td><td>1</td><td>47</td><td>46</td><td>28</td></tr><tr><td>อาเซียน</td><td>2</td><td>36</td><td>34</td><td>18</td></tr><tr><td>เอเชียใต้ และ โอเชียเนีย</td><td>3</td><td>33</td><td>33</td><td>18</td></tr><tr><td>ยุโรป และ ตะวันออกกลาง</td><td>4</td><td>33</td><td>44</td><td>28</td></tr><tr><td>อเมริกาเหนือ</td><td>5</td><td>22</td><td>24</td><td>17</td></tr></tbody></table> ฐาน: นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ภูมิภาคละ 800 คน อ้างอิงจาก : Q124, Q413R1-R14 (แบบสอบถามออนไลน์) หมายเหตุ: อัตราการรับรู้แคมเปญการท่องเที่ยวของแต่ละประเทศคำนวณเฉพาะนักท่องเที่ยวที่ไม่ได้ทำอาชีพอยู่ในประเทศ () ข้อมูลปี 2566	แคมเปญ	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	Japan Endless Discovery	1	38	36	21	Amazing Thailand	2	25	36	21	Imagine Your Korea	3	28	37	20	There's Nothing Like Australia	4	28	26	14	Malaysia Truly Asia	5	24	24	12	The Heart of Asia	6	19	22	11	China like Never Before	7	19	20	9	Hong Kong Asia's World City	8	19	22	10	Vietnam Timeless charm	9	17	19	10	Passion Make Possible	10	14	19	8	It's more fun in the Philippines	11	11	15	7	Incredible India	12	11	15	5	ภูมิภาค	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	เอเชียตะวันออก	1	47	46	28	อาเซียน	2	36	34	18	เอเชียใต้ และ โอเชียเนีย	3	33	33	18	ยุโรป และ ตะวันออกกลาง	4	33	44	28	อเมริกาเหนือ	5	22	24	17
แคมเปญ	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด																																																																																												
Japan Endless Discovery	1	38	36	21																																																																																												
Amazing Thailand	2	25	36	21																																																																																												
Imagine Your Korea	3	28	37	20																																																																																												
There's Nothing Like Australia	4	28	26	14																																																																																												
Malaysia Truly Asia	5	24	24	12																																																																																												
The Heart of Asia	6	19	22	11																																																																																												
China like Never Before	7	19	20	9																																																																																												
Hong Kong Asia's World City	8	19	22	10																																																																																												
Vietnam Timeless charm	9	17	19	10																																																																																												
Passion Make Possible	10	14	19	8																																																																																												
It's more fun in the Philippines	11	11	15	7																																																																																												
Incredible India	12	11	15	5																																																																																												
ภูมิภาค	อันดับ	ค่าเฉลี่ย	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด																																																																																												
เอเชียตะวันออก	1	47	46	28																																																																																												
อาเซียน	2	36	34	18																																																																																												
เอเชียใต้ และ โอเชียเนีย	3	33	33	18																																																																																												
ยุโรป และ ตะวันออกกลาง	4	33	44	28																																																																																												
อเมริกาเหนือ	5	22	24	17																																																																																												

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2567

4) ผลการสำรวจนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ จำนวน 6,800 คน ในประเด็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยม พบว่า ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ประเทศไทย เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ เป็น 5 ประเทศจากเอเชียแปซิฟิกที่ติด 12 อันดับแรกของการเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมระดับโลก โดยญี่ปุ่นและออสเตรเลีย ครองอันดับ 1 และ 3 ตามลำดับ ส่วนประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 5 ขณะที่เกาหลีใต้และสิงคโปร์อยู่อันดับที่ 6 และ 10 ตามลำดับ

ประเด็น	รายละเอียด
	ประเทศที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมที่ขึ้นชอระดับเอเชียแปซิฟิก (PREFERRED DESTINATION - ASIA PACIFIC) เมื่อพิจารณาเฉพาะแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมระดับเอเชียแปซิฟิกเทียบกับแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมระดับโลก พบว่าประเทศไทยเป็นและออสเตรเลียยังคงเป็นสองประเทศ ที่ได้รับความนิยมเป็นสองอันดับแรก ส่วนประเทศไทยเพิ่มขึ้นจากอันดับ 5 ในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมระดับโลก มาอยู่ในอันดับที่ 3 ในระดับเอเชียแปซิฟิก ตามมาด้วยประเทศเกาหลีใต้และสิงคโปร์ อย่างไรก็ดี สัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่เห็นว่าประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์และไต้หวัน เป็นประเทศยอดนิยมระดับเอเชียแปซิฟิกนั้น มีแนวโน้มลดลงจากปีก่อนหน้า ซึ่งส่วนมากกับประเทศจีนที่สัดส่วนของนักท่องเที่ยวเห็นว่าประเทศไทยยอดเยี่ยมระดับเอเชียแปซิฟิกเพิ่มขึ้น แหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมระดับเอเชียแปซิฟิก แหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมระดับโลก อันดับ ฐาน: นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่ตอบ จำนวน 1,600 คน หมายเหตุ: ข้อมูลภาพรวมอาจแตกต่างกันเล็กน้อยกว่าข้อมูลภาพรวมอื่น เนื่องจากวิธีการสุ่มตัวอย่าง ข้อมูลจาก: Q16d, Q16e, Q217, Q221, Q223, Q259, Q260 (แบบสอบถามออนไลน์) () ปีฐานปี 2566 ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2567 5) ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาคตะวันออก 6 แห่ง เทียบกับ อพท. ที่มี 9 สำนักงานพื้นที่พิเศษ นอกจากนี้ ยังมีสำนักงานต่างประเทศทั้งหมด 29 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคเอเชียตะวันออก 11 แห่ง ภูมิภาคอาเซียน เอเชียใต้ และแปซิฟิกใต้ 7 แห่ง ภูมิภาคยุโรป 7 แห่ง ภูมิภาคอเมริกา ตะวันออกกลาง และแอฟริกา 4 แห่ง

ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: โครงสร้างองค์กร ณ วันที่ 15 มกราคม 2567
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่ง (ถ้ามี)	1) สสส. (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ) ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัล Best Brand Performance on Social Media (แบรนด์ที่ทำผลงานยอดเยี่ยมบนโซเชียลมีเดีย) สาขา Promotion and Support Agency (หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน) ที่มา: MARKETING OOPS! (https://www.marketingoops.com/media-ads/event/thailand-social-awards-13th/) 2) จำนวนสำนักงานสาขาในต่างประเทศ ประกอบด้วย • ประเทศคู่แข่ง ได้แก่ มาเลเซีย จำนวน 34 สำนักงาน • ประเทศคู่แข่ง ได้แก่ ญี่ปุ่น จำนวน 25 สำนักงาน สิงคโปร์ จำนวน 25 สำนักงาน และเกาหลีใต้ จำนวน 15 สำนักงาน  ญี่ปุ่น 25 สนง. อินเดีย 7 สนง. เกาหลีใต้ 15 สนง. สิงคโปร์ 25 สนง. ไต้หวัน 17 สนง. หongkong 21 สนง. ฟิลิปปินส์ 24 สนง. มาเลเซีย 34 สนง. ที่มา: กองตลาดเอเชียตะวันออก (กตช.) ททท. 3) สำนักงาน ททท. ในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง เทียบกับ อพท. ที่มี 9 สำนักงานพื้นที่พิเศษ
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ไม่มี

ประเด็น	รายละเอียด
ผลกระทบต่อองค์กร	ททท. มีภาพลักษณ์ที่โดดเด่นในการเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่สามารถสร้างการรับรู้ด้านการท่องเที่ยวให้แก่นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ

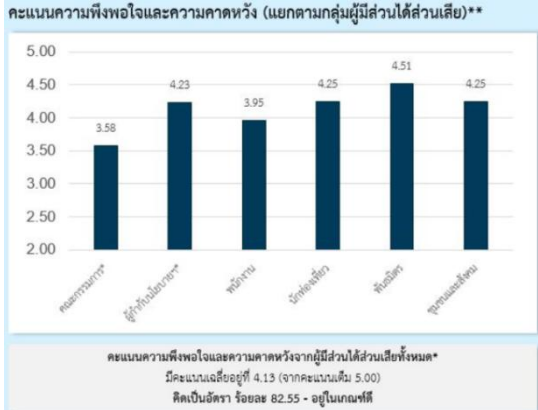
S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ “การส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย Reshaping Thailand’s Tourism with Innovation and Advanced Data Analytics” เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดต่างประเทศในปีท่องเที่ยว Thailand Grand Tourism Year 2025 กับ วีซ่า ผู้นำการให้บริการการชำระเงินดิจิทัลระดับโลก ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) 2) ททท. MOU ส่งเสริมงานเทศกาลสงกรานต์ไทย กับงานเทศกาล Jeongnamjin Jangheung Water Festival ของเมืองชอลลันมโด เกาหลีใต้ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเดินทางระหว่าง 2 ประเทศ ผ่านกิจกรรมงานประเพณีที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยใช้ “น้ำ” เป็นสื่อในการสร้างสัมพันธ์ไมตรี ที่มา: ฐานเศรษฐกิจ (https://www.thansettakij.com/business/tourism/599532) 3) ททท. ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) “การพัฒนาและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยงานวิจัยการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์” ร่วมกับ สกสว. บพข. และ ATTA โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะร่วมมือกันสนับสนุนการพัฒนาและขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สู่ศูนย์กลางการท่องเที่ยวระดับโลก ที่มา: หน่วยบริหารและจัดการทุนวิจัยและนวัตกรรมด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) (https://pmuc.or.th/mou-tourism-4-organization/) 4) ททท. เข้าร่วมพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจด้วยความร่วมมือด้านการท่องเที่ยว (MOU) ระหว่างกรมการท่องเที่ยวแห่งราชอาณาจักรภูฏาน และ อพท. ที่มา: อพท. (https://www.dasta.or.th/th/article/3852) 5) ททท. ลงนาม MOU ร่วมกับ TikTok เพื่อสนับสนุนครีเอเตอร์ ร่วมฝึกคน ททท. เล่าเรื่องเมืองไทย เพิ่มรายได้เข้าท้องถิ่น ที่มา: Techsauce (https://techsauce.co/news/tat-and-tiktok-boost-local-income-through-creator-and-improved-tourism-storytelling) 6) ททท. และบริษัท ไทย ดิจิทัล แพลตฟอร์ม วิสาหกิจเพื่อสังคม จำกัด จัดพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านการท่องเที่ยวไทย และผลักดันแอปพลิเคชัน TAGTHAi (ทักทาย) ให้เป็น Thailand’s Official Tourism Platform ด้านการท่องเที่ยวที่น่าเชื่อถือและครบวงจรที่สุดในประเทศไทย ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/entertainment/detail/9670000005366)

ประเด็น	รายละเอียด
	7) ททท. ลงนาม MOU กับแกร็บ ประเทศไทยเพื่อร่วมส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในประเทศไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนใน 3 มิติ ได้แก่ การจัดแคมเปญพิเศษและมอบสิทธิประโยชน์ให้กับนักท่องเที่ยว การแลกเปลี่ยนข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อใช้พัฒนากิจกรรมและวางแผนนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว รวมถึงการผลักดันการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ที่มา: sanook (https://www.sanook.com/hitech/1593231/) 8) ททท. ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับ สบร. ในโครงการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้สร้างสรรค์ในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงความรู้ (Knowledge -based Tourism) มุ่งพัฒนาผู้ประกอบการและบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้พร้อมมุ่งสู่ระบบนิเวศการท่องเที่ยวใหม่ที่มีคุณค่า สมดุล และยั่งยืน ที่มา: www.nationtv.tv (https://www.nationtv.tv/news/pr/378926500) 9) ททท. ร่วมลงนามหนังสือแสดงเจตจำนง (LOI) ว่าด้วยความร่วมมือด้านการท่องเที่ยว กับ 8 บริษัทชั้นนำในตลาดจีน ประกอบด้วย หัวเว่ย (Huawei) ซีทริป (Ctrip) เหม่ยถวน (Meituan) อาลีเพย์ (Alipay) สปริงแอร์ไลน์ (Spring Airline) สำนักงานข่าวซิน่า (Sina News) อี้ยี้ (iQIYI) และเจโกทริป (JekoTrip) เพื่อเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่น พัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอย่างรอบด้าน ตลอดจนตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวกลุ่มศักยภาพชาวจีน ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/politics/detail/9660000094354) 10) ททท. ลงนาม MOU ปีที่ 2 ร่วมกับ เกรท วอลล์ มอเตอร์ (GWM) เพื่อยกระดับความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ด้วยยานยนต์พลังงานใหม่สู่ระดับอาเซียน รวมทั้งขยายเส้นทางการเดินทางสู่สถานที่แปลกใหม่ (Unseen Destinations) ในประเทศไทย ที่มา: ข่าวสารท่องเที่ยว ททท. (https://www.facebook.com/thaitourismnews/posts) 11) ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรภาคเอกชน Start up จำนวนมาก เช่น Que Q Local Alike บริษัท ฟิวเจอร์สเทรนต์ จำกัด Socialgiver เป็นต้นและมีการจัดทำฐานข้อมูลสำหรับติดต่อประสานงาน เพื่อใช้กิจกรรมความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ที่มา: ททท.  
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1. อพท. ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในปี 2567 โดยมีความร่วมมือสำคัญดังนี้: 1) ความร่วมมือกับ 5 มหาวิทยาลัย (18 กันยายน 2566) อพท. ได้ลงนาม MOU ร่วมกับ 5 สถาบันอุดมศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยทักษิณ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชม

ประเด็น	รายละเอียด
	มงคลศรีวิชัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในพื้นที่ลุ่มน้ำทะเลสาบสงขลา โดยมีระยะเวลาดำเนินงาน 4 ปี (2567–2570) www.thairath.co.th 2) ความร่วมมือกับกรมการท่องเที่ยวแห่งราชอาณาจักรภูฏาน และ ททท. (26 มิถุนายน 2567) อพท. ได้ลงนาม MOU ร่วมกับกรมการท่องเที่ยวแห่งราชอาณาจักรภูฏาน และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน 2. สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) ได้ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ในปี 2567 ดังนี้: 1) ความร่วมมือกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) วันที่ลงนาม: 5 กุมภาพันธ์ 2567 วัตถุประสงค์: ยกระดับอุตสาหกรรมไมซ์ของไทยสู่การเป็นจุดหมายปลายทางมูลค่าสูง ผ่านงานวิจัยและนวัตกรรม รายละเอียด: ความร่วมมือครั้งนี้เน้นการเชื่อมโยงงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับองค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไมซ์ โดยมีแนวทางการทำงานที่ใช้ความร่วมมือแรงร่วมใจและการแลกเปลี่ยนผลงานวิจัยและข้อมูลข่าวสาร อุตสาหกรรมไมซ์ Thailand Times+2thinsiam.com+2Thailand Times+2 2) ความร่วมมือกับสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (สพฉ.) วันที่ลงนาม: 23 มกราคม 2567 วัตถุประสงค์: พัฒนางานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงระบบการแพทย์ฉุกเฉิน รายละเอียด: การลงนาม MOU นี้มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาการ การวิจัย และนวัตกรรมในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการแพทย์ฉุกเฉิน เพื่อเสริมสร้างความปลอดภัยและสุขภาพของบุคลากรในสถานที่ทำงาน Tosh
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรส่งเสริมกิจกรรมหรือโครงการที่มุ่งเน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินของ ททท. ให้มากยิ่งขึ้น เพื่อร่วมส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนและต่อยอดความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย ผ่านการเชื่อมโยงและบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม
ผลกระทบต่อองค์กร	การมีเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลาย เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของ ททท. บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ทรัพยากร บุคลากรและเครื่องมือ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาและยกระดับองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูงและยั่งยืนต่อไป

S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับ และเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2567 จากกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มคู่แข่ง คู่แข่งขัน จำนวน 1,123 ตัวอย่าง ยอมรับว่ามีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท. เฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.13 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) คิดเป็นอัตราร้อยละ 82.55 อยู่ในเกณฑ์ดี  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2567
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่แข่ง (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท. สามารถผลักดันให้สูงถึง 4.5 คะแนน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของคณะกรรมการ (คะแนนเฉลี่ย 3.58) และพนักงาน (คะแนนเฉลี่ย 3.95) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย 4.13
ผลกระทบต่อองค์กร	การยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในหลากหลายด้าน เช่น การสนับสนุน ความร่วมมือ หรือการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆ การลดความเสี่ยงและความขัดแย้ง หรือการต่อต้านซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อไปในอนาคต อันนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Shape Supply)

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. มีโครงการยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply) โดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ อาทิ โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการท่องเที่ยว (Local Co-Creation)  ที่มา: โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าทางการท่องเที่ยว (Local Co – Creation) ของกองสร้างสรรค์สินค้าการท่องเที่ยว 2) โครงการกระบี่โปรโตไทป์ ผลักดันขับเคลื่อนการพัฒนากระบี่ให้เป็นเมืองท่องเที่ยวยั่งยืนในทุกด้าน ทั้งสินค้าบริการ สิ่งอำนวยความสะดวก นวัตกรรมและความเป็นอยู่ที่ดี เพื่อเป็นเมืองต้นแบบในการพัฒนาการท่องเที่ยวยั่งยืนสู่เมืองอื่นๆ ต่อไป  ที่มา: ด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี

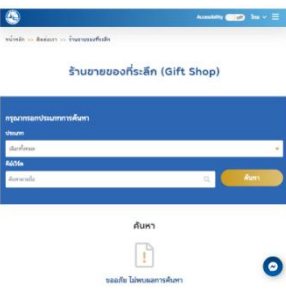
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรดำเนินการยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply) อย่างต่อเนื่องและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอย่างยั่งยืน
ผลกระทบต่อองค์กร	เสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของ ททท. ในการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมตลอดห่วงโซ่คุณค่า อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจและความร่วมมือที่ดี

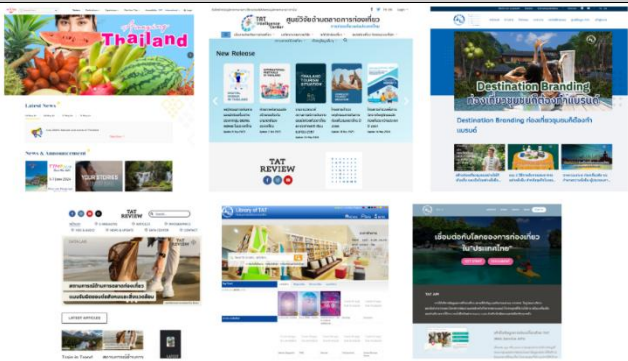
S6 ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล

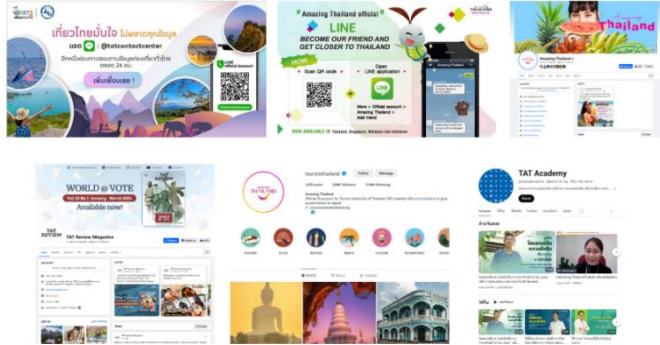
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 27001:2022 จาก BSI ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลเพียงมาตรฐานเดียวที่สามารถตรวจประเมินได้สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลได้  ที่มา: ททท. 2) ททท. ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล โดยระบุไว้ในวิสัยทัศน์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. พ.ศ. 2566-2570 ดังนี้ “ภายในปี พ.ศ. 2570 ททท. จะเปลี่ยนผ่านสู่การบูรณาการกระบวนการ ข้อมูล และการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างสมบูรณ์ ทำให้มีข้อมูลคุณภาพที่ครอบคลุมความต้องการสำหรับการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และวางแผนด้านการตลาด สินค้า และการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำประเทศไทยสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการปกป้องความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และความปลอดภัยจากการโจรกรรมข้อมูลทางไซเบอร์” นอกจากนี้ ยังได้ประกาศไว้ในนโยบายการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระบุว่า ททท. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยรวมถึงความเป็นส่วนตัวบุคคลของข้อมูลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎหมายต่างๆ ที่มา: ททท.
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	อพท. และ สสปท. ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 27001:2022
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ไม่มี

ประเด็น	รายละเอียด
ผลกระทบต่อองค์กร	เสริมสร้างภาพลักษณ์ ททท. ให้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ปลอดภัย มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร

S7 ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

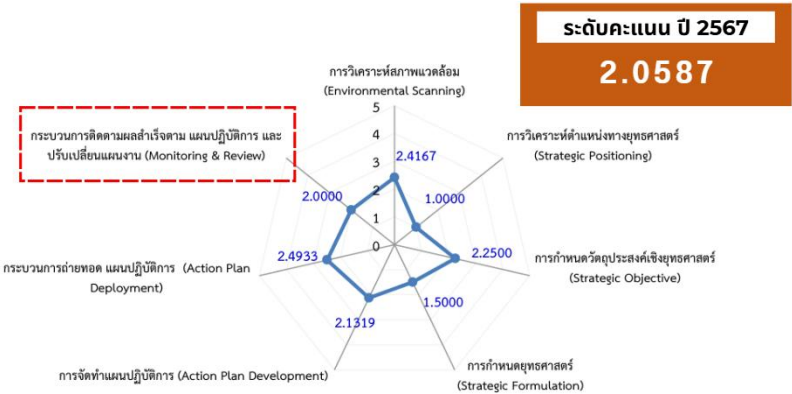
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. มีเว็บไซต์ 52 เว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการประกาศและให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. เช่น ผู้ถือหุ้น องค์กรกำกับดูแลนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวไทยและต่างประเทศ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม รวมถึงบุคลากรภายใน ททท. เป็นต้น  ข่าวประกาศ 14:58, 18 เม.ย. 67 22:23, 18 เม.ย. 67 22:03, 02 เม.ย. 67 07:39, 27 ส.ค. 66 ขอให้นักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการทุกท่านได้ทราบถึง ททท. ขอประกาศให้ผู้ที่ได้รับรางวัลประจำปี 2567 ททท. แล้วจึงได้มีพิธีมอบรางวัลแก่นักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการที่ได้รับรางวัลประจำปี 2567 ททท. ภายในวันที่ 28 เม.ย. 2567 สามารถตรวจสอบได้จากโซเชียลมีเดียและเว็บไซต์ ดูรายละเอียด ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) 2) ททท. มีเว็บไซต์ เพื่อเผยแพร่ข้อมูลด้านบริหาร จำนวน 2 เว็บไซต์ ด้านดิจิทัล วิจัยและพัฒนา จำนวน 8 เว็บไซต์ ด้านสินค้าและธุรกิจท่องเที่ยว จำนวน 5 เว็บไซต์ ด้านตลาดในประเทศ จำนวน 8 เว็บไซต์ ด้านตลาดต่างประเทศ จำนวน 2 เว็บไซต์ ด้านสื่อสารการตลาด จำนวน 5 เว็บไซต์ ด้านตลาดยุโรป แอฟริกา ตะวันออกกลาง และอเมริกา จำนวน 12 เว็บไซต์ ด้านตลาดเอเชีย และแปซิฟิกใต้ จำนวน 10 เว็บไซต์  

ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) 3) ททท. มีช่องทางการสื่อสารในตลาดเอเชียที่ครอบคลุม อาทิ พื้นที่ตลาดจีน ททท. มี Website / WeChat / Weibo / Xiao Hong Shu และพื้นที่ตลาดเกาหลีมี ช่องทางสื่อสารในสื่อสาร ได้แก่ website / Facebook / IG/YouTube รวมไปถึงมี ช่องทาง Kakao ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันแชทสัญชาติเกาหลีใต้ ที่ได้รับความนิยม  ที่มา : ททท. 4) Application Amazing Thailand แอปพลิเคชันท่องเที่ยวไทย ให้ข้อมูลอำนวยความสะดวกให้แก่ท่องเที่ยว อาทิ คู่มือแนะนำการท่องเที่ยว กิจกรรม เทศกาล ซอปปิง อาหารไทย และอื่น ๆ เกี่ยวกับประเทศไทย  ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) 5) Amazing Thailand eBook เป็นแอปพลิเคชันที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในประเทศไทย ทั้ง 77 จังหวัด โดยมีสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ทั้งโบรชัวร์ แผ่นพับ หนังสือ แผนที่ รวมทั้งสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าถึงสะดวกและเข้าถึง เนื้อหาของการท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็ว

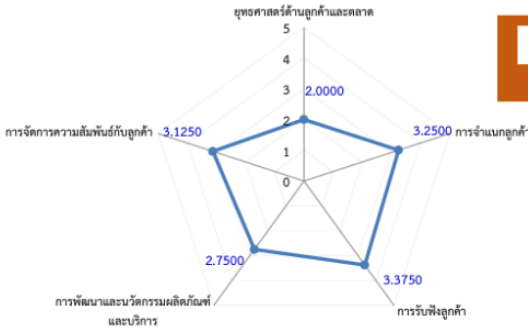
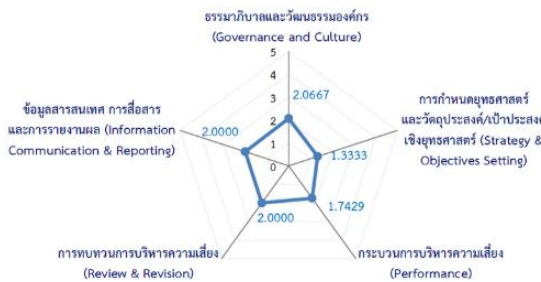
ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) 6) ททท. มีสื่อดิจิทัลอื่นๆ ได้แก่ Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Wechat, Weibo, Tiktok และอื่น ๆ  ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) สสปน. มีช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ได้แก่ 1 เว็บไซต์หลัก / 5 facebook / 1 IG / 1 youtube แต่ไม่มี wechat หรือแอปพลิเคชัน 2) อพท มีช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ได้แก่ 1 เว็บไซต์หลัก / facebook หลักและสำนักงาน / 1 IG / 1 youtube แต่ไม่มี wechat หรือแอปพลิเคชัน 3) JNTO ของประเทศญี่ปุ่น มีเว็บไซต์หลัก 3 เว็บไซต์ มี facebook / IG / youtube ในแต่ละสำนักงาน ทั้งนี้ เนื่องจากสำนักงานของ JNTO มี 25 สำนักงานทั่วโลก ขณะที่ ททท. มี 29 สำนักงานทั่วโลก ช่องทางสื่อสารออนไลน์ในสำนักงานของ ททท. จึงมากกว่าญี่ปุ่น
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ไม่มี
ผลกระทบต่อองค์กร	สามารถเข้าถึงนักท่องเที่ยวกลุ่มต่างๆ ได้ในวงกว้างและมีความหลากหลาย มีช่องทางการสื่อสารและเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยให้กับนักท่องเที่ยวอันเป็นเครื่องมือสำคัญทางการตลาดที่จะช่วยกระตุ้นความสนใจและการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยวให้เดินทางมายังประเทศไทย จนส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยมีการเติบโต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ททท. คือ ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

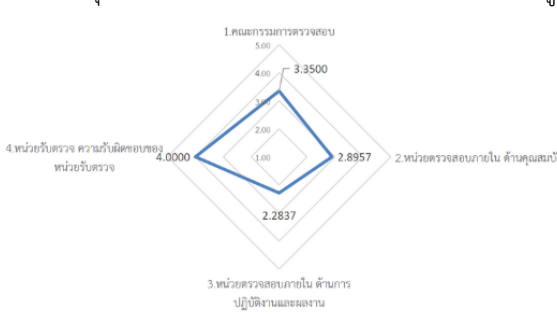
จุดอ่อน (Weakness)

W1 การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่าง เพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการติดตามและประเมินผลล้าสมัยไม่สามารถตอบสนองแนวทางการวิเคราะห์ใหม่ ๆ ได้ ซึ่งอาจไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ ในปัจจุบัน ส่งผลให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ   ที่มา : ระบบ ตป. 01 2) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers : ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า ททท. มีคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ตามระบบการประเมินผลดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งหน่วยงานเจ้าของกระบวนการสามารถนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามยังไม่มีมีการบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บท ในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมถึงยังไม่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามความสำเร็จ ตามแผนปฏิบัติการ  ระดับคะแนน ปี 2567 2.0587

ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) ผลการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร ปี 2567 พบว่า พฤติกรรมด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดอันดับสอง (80.5%) รองจากพฤติกรรมด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (79.9%) WIN TOGETHER ผลการประเมินค่านิยมองค์กรของพนักงานและลูกจ้าง ททท. ประจำปี 2567 โดยมีผู้ตอบกลับจำนวน 905 ราย ประเมินตนเอง ผลประเมินผู้บังคับบัญชา ผลประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา รวมคะแนน 1) Service Excellence บริการเยี่ยม 88.1% 85.6% 85.2% 86.3% 2) Personal Maturity วุฒิภาวะ 85.7% 84.3% 82.3% 84.0% 3) Integrity & Responsibility ซื่อสัตย์และมีความ รับผิดชอบต่อสังคม 90.1% 89.6% 87.4% 89.0% 4) Relationship as Family & Networking ความสัมพันธ์อันดีกับ สังคมและภาคี-พันธมิตร 89.2% 85.4% 82.7% 85.8% 5) Innovation and Creativity นวัตกรรม และความคิด สร้างสรรค์ 80.8% 78.6% 79.9% 79.8% 6) Technological & Data Driven ใช้เทคโนโลยีและข้อมูล 83.3% 81.8% 82.0% 82.1% 7) Strategic Thinking คิดเชิงกลยุทธ์ 85.4% 83.3% 82.5% 83.7% TAT SPIRITS ที่มา : โครงการประเมินผลพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กรประจำปี 2567 4) ผลการดำเนินงาน ด้านCore Business Enablers : การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า ททท. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด ไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่ง การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมระยะสั้นไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง ระดับคะแนน ปี 2567 3.0528 ค่าที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 3.0450 การบริหารทุนมนุษย์ 3.0850 การพัฒนาทุนมนุษย์ 2.7900 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 5) ผลการดำเนินงาน ด้านCore Business Enablers : การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า ควรมีการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ที่มี

ประเด็น	รายละเอียด																												
	แผนกลยุทธ์การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า มีเนื้อหาที่บูรณาการตามบริบทด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้า และตลาด ทั้งบริบทการจำแนกลูกค้า การรับฟัง การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ/ความผูกพันของลูกค้า การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการข้อร้องเรียน นอกจากนี้ ยังไม่พบว่ามีแผนการเปลี่ยนแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและประจำปี  การมุ่งเน้นลูกค้า (CM) 2.8875 <table border="1"> <caption>CRM Performance Data</caption> <thead> <tr> <th>มิติ (Dimension)</th> <th>คะแนน (Score)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation)</td> <td>3.2500</td> </tr> <tr> <td>การรับฟัง (Customer Feedback)</td> <td>3.3750</td> </tr> <tr> <td>การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support)</td> <td>2.7500</td> </tr> <tr> <td>การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Customer Development)</td> <td>2.1250</td> </tr> <tr> <td>การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Retention)</td> <td>3.1250</td> </tr> <tr> <td>รวม (Overall)</td> <td>2.8875</td> </tr> </tbody> </table> ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 6) ททท. ยังอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งควรจะมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้ การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ และควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่เป็น Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่รายงานต้องมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ททท. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยในกรณีที่มีการโยกย้ายบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมีการวางแผนในการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการให้แรงจูงใจ (Incentive) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและองค์ความรู้  จากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ด้านการบริหาร ความเสี่ยง และควบคุมภายใน (RM & IC) ได้คะแนน 1.8200 <table border="1"> <caption>Core Business Enablers Performance Data</caption> <thead> <tr> <th>มิติ (Dimension)</th> <th>คะแนน (Score)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)</td> <td>2.0667</td> </tr> <tr> <td>การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)</td> <td>1.3333</td> </tr> <tr> <td>การดำเนินงาน (Performance)</td> <td>1.7429</td> </tr> <tr> <td>การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)</td> <td>2.0000</td> </tr> <tr> <td>ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)</td> <td>2.0000</td> </tr> <tr> <td>รวม (Overall)</td> <td>1.8200</td> </tr> </tbody> </table> ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	มิติ (Dimension)	คะแนน (Score)	การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation)	3.2500	การรับฟัง (Customer Feedback)	3.3750	การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support)	2.7500	การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Customer Development)	2.1250	การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Retention)	3.1250	รวม (Overall)	2.8875	มิติ (Dimension)	คะแนน (Score)	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2.0667	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)	1.3333	การดำเนินงาน (Performance)	1.7429	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	2.0000	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	2.0000	รวม (Overall)	1.8200
มิติ (Dimension)	คะแนน (Score)																												
การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation)	3.2500																												
การรับฟัง (Customer Feedback)	3.3750																												
การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support)	2.7500																												
การพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Customer Development)	2.1250																												
การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Retention)	3.1250																												
รวม (Overall)	2.8875																												
มิติ (Dimension)	คะแนน (Score)																												
ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2.0667																												
การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)	1.3333																												
การดำเนินงาน (Performance)	1.7429																												
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	2.0000																												
ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	2.0000																												
รวม (Overall)	1.8200																												

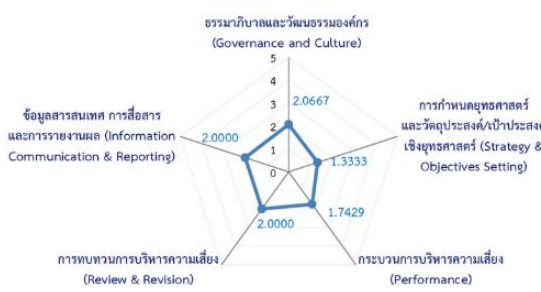
ประเด็น	รายละเอียด
	7) ททท. ควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน ในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำและจัดเก็บ กระดาษทำการ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และหน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เนื่องจากหน่วยตรวจสอบภายใน ต้องมีบทบาทที่สำคัญในการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และการให้ คำปรึกษา (Consulting Services) เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร  จากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ด้านการตรวจสอบภายใน (IA) ได้คะแนน 2.6213 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	1) ควรเสริมสร้างความเข้าใจระบบงานและพัฒนาทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. 2) ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 3) ควรวางแผนในการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาบุคลากรที่มี ศักยภาพและองค์ความรู้
ผลกระทบต่อองค์กร	ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สามารถปรับตัวและค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ในการ ดำเนินธุรกิจได้

W2 บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นทักษะที่บุคลากร ททท. ได้คะแนนน้อยที่สุดในบรรดาทักษะทางดิจิทัล จึงยังต้องพัฒนาทักษะด้าน Data Analytic เพื่อส่งเสริมการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว

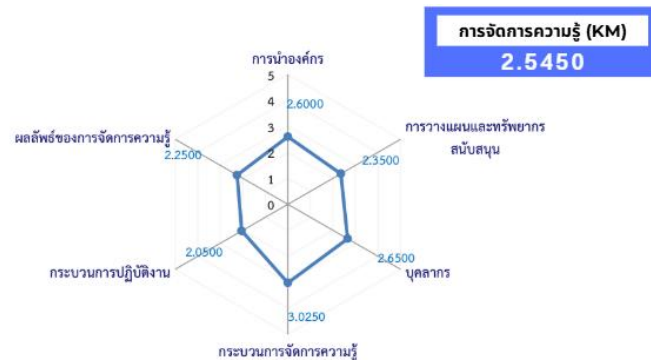
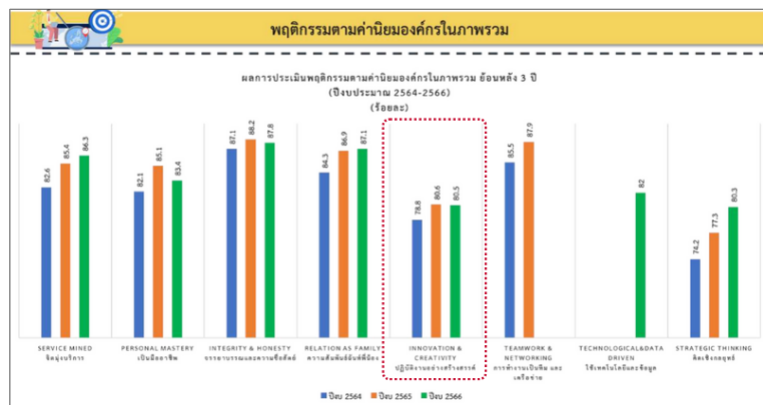
ประเด็น	รายละเอียด
	หน่วย: คะแนน (%) (n=1,016) ที่มา: รายงานผลการประเมินทักษะดิจิทัล โครงการประเมินระดับความพร้อมดิจิทัลของ ททท. ปี 2567 2) ผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2567 ระบุว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มองว่า ททท. ยังขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการข้อมูล ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรเสริมสร้างทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลโดยเร่งด่วน เนื่องจากเป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน
ผลกระทบต่อองค์กร	ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง และสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถขยายตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ และส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรลดลง

W3 ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน

ประเด็น	รายละเอียด														
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) จากรายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ระบุว่า จากการศึกษาข้อมูลที่ใช้ประกอบการกิจการงานของ ททท. มีปัญหาที่พบ ดังนี้ ● มีการกำหนดมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล แต่ขาดการนำไปใช้ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ● มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภายนอกต้องประสานงานขอข้อมูลเป็นรอบ ๆ ● ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลดิบที่ขาดคุณภาพ เชื่อถือไม่ได้ ● ข้อมูลไม่อัปเดต หรือข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน ● ขาดนักวิเคราะห์ข้อมูลหรือวิทยาศาสตร์ข้อมูลที่จะช่วยในการใช้ประโยชน์ข้อมูลในเชิงวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ ● ขาดทักษะและ Mindset ในการใช้งานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ● ขาดการสร้าง (Content) ต่าง ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เนื่องจากปัจจุบันพฤติกรรมนักท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวมีการปรับเปลี่ยนโดยใช้เนื้อหา (Content) เป็นตัวนำทางเพื่อเน้นไลฟ์สไตล์ ● ไม่ทราบว่าหน่วยงานใดเป็นเจ้าของข้อมูล (Data Owner) จึงไม่ทราบว่าต้องขอข้อมูลจากใคร ควรมีช่องทาง Search Engine ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) สำหรับค้นหา/สืบค้นข้อมูลของ ททท. ได้ ที่มา: จากรายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับทบทวน ปี 2567 2) ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers : ด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (RM & IC) ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า การบูรณาการฐานข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการบูรณาการฐานข้อมูลที่ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและรูปแบบของข้อมูลที่จะมีการบูรณาการกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดมูลค่าเพิ่ม จากการบูรณาการอย่างแท้จริง  <table border="1"> <caption>จากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567</caption> <thead> <tr> <th>ด้าน</th> <th>คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)</td> <td>2.0667</td> </tr> <tr> <td>การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)</td> <td>1.3333</td> </tr> <tr> <td>การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)</td> <td>2.0000</td> </tr> <tr> <td>กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)</td> <td>1.7429</td> </tr> <tr> <td>ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)</td> <td>2.0000</td> </tr> <tr> <td>ค่าเฉลี่ยรวม</td> <td>1.8200</td> </tr> </tbody> </table> ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) คณะกรรมการ/อนุกรรมการ และผู้กำกับนโยบายและภาครัฐ จำนวน 10 ท่าน ให้ความเห็นว่า “การส่งถ่ายข้อมูลของ ททท. ยังมีความล่าช้าและเป็นทางทวนมากเกินไป	ด้าน	คะแนน	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2.0667	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)	1.3333	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	2.0000	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	1.7429	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	2.0000	ค่าเฉลี่ยรวม	1.8200
ด้าน	คะแนน														
ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2.0667														
การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)	1.3333														
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	2.0000														
กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	1.7429														
ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	2.0000														
ค่าเฉลี่ยรวม	1.8200														

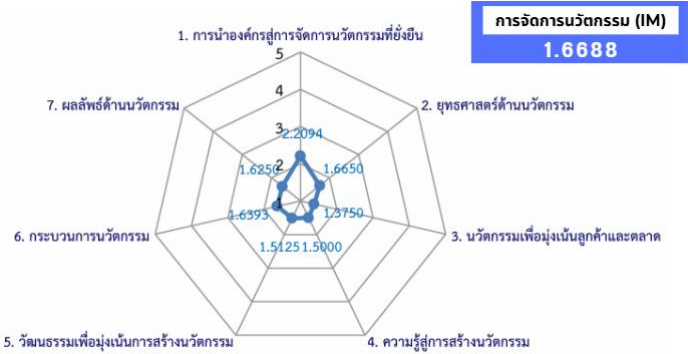
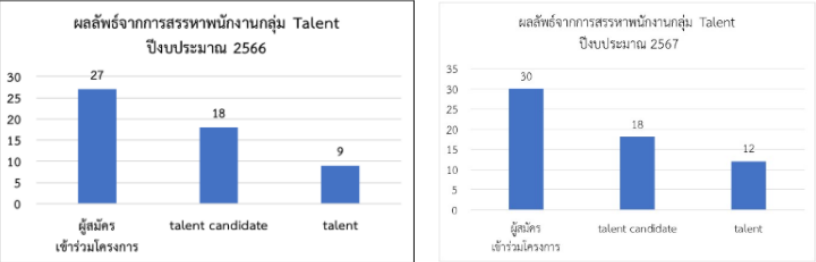
ประเด็น	รายละเอียด
	ควรพัฒนาให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ” ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567) 4) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับคณะกรรมการ ททท. จำนวน 4 ท่าน ให้ความเห็นว่า “ททท. ควรดำเนินการจัดเก็บข้อมูลการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ และเป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนองค์กร แผนกลยุทธ์ทางการตลาด และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรบูรณาการฐานข้อมูลร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ” ที่มา: สัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับคณะกรรมการ ททท. (วันที่ 8 - 13 มี.ค. 2568)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ควรบูรณาการฐานข้อมูลภายในและภายนอกโดยเร่งด่วนเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
ผลกระทบต่อองค์กร	ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรลดลง และส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร: หากข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน อาจทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไม่ไว้วางใจ

W4 ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นให้บุคลากร
กล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูล เชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ด้านการจัดการ ความรู้ (KM) พบช่องว่างในการปรับปรุงอยู่หลายประเด็น เช่น ไม่พบการกระตุ้นและ สร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ไม่พบการสร้าง ความร่วมมือกับองค์กรภายนอก และการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และ สร้างสรรค์ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ โดยตรง เป็นต้น  ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2) ค่านิยมองค์กรด้านการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovation & Creativity) มีคะแนน น้อยที่สุดเป็นอันดับสอง (ร้อยละ 80.5) รองจากด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 80.3)  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ของ ททท. ประจำปี 2566
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรจัดทำมาตรการสร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระตุ้นให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์ นวัตกรรมเพื่อต่อยอดและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

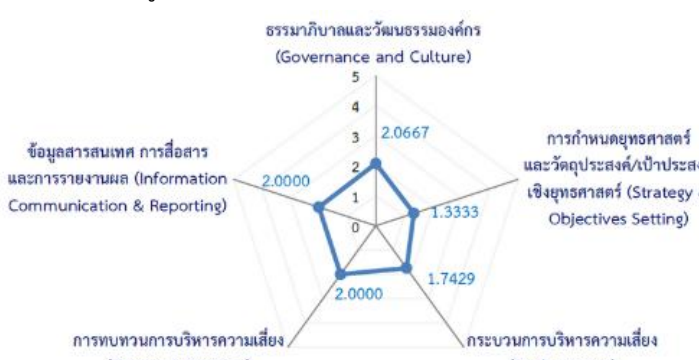
ประเด็น	รายละเอียด
ผลกระทบต่อองค์กร	พนักงานขาดแรงจูงใจและไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง และไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และส่งผลต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

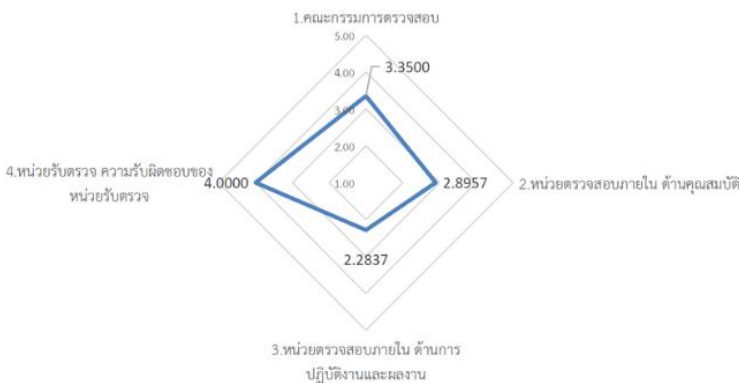
W5 ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ระบุว่า ททท. ควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมทั้งอธิบายแนวทางการดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบต่างๆ อย่างชัดเจน และควรมุ่งเน้นการสื่อสารแนวทาง/ กระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง  ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2) ททท. มีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือก Talent และมีกระบวนการพัฒนาตามสมรรถนะ แต่ยังไม่มีการใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างนวัตกรรม หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร  ที่มา: รายงานผลการดำเนินการโครงการ Talent 2567
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท.ควรดำเนินการทบทวน วิเคราะห์และออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) ที่เหมาะสม เพื่อเป็นองค์กรขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล
ผลกระทบต่อองค์กร	ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สูญเสียโอกาสทางธุรกิจและส่งผลต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาว เนื่องจากผู้มีส่วน

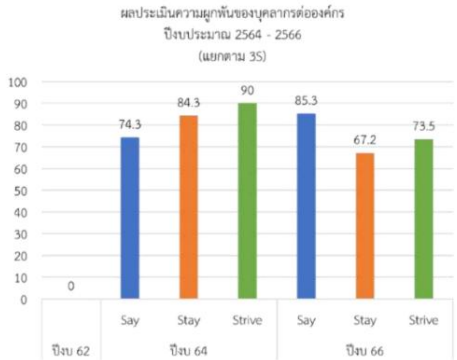
ประเด็น	รายละเอียด
	ได้ส่วนเสียขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพขององค์กรและส่งผลต่อความสัมพันธ์ในระยะยาวต่อไป

W6 ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน

ประเด็น	รายละเอียด												
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ระบุว่า ททท. ยังอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งควรมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้ การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ และควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กร และเป็นข้อมูลที่เป็น Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่ยรายงานต้องมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน 2) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ระบุว่า ททท. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยในกรณีที่มีการโยกย้ายบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ควรมีการวางแผนในการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการให้แรงจูงใจ (Incentive) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและองค์ความรู้  <table border="1"> <caption>Performance Scores by Category</caption> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Score</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)</td> <td>2.0667</td> </tr> <tr> <td>การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)</td> <td>1.3333</td> </tr> <tr> <td>กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)</td> <td>1.7429</td> </tr> <tr> <td>การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)</td> <td>2.0000</td> </tr> <tr> <td>ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)</td> <td>2.0000</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Score	ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2.0667	การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)	1.3333	กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	1.7429	การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	2.0000	ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	2.0000
Category	Score												
ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	2.0667												
การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าหมาย (Strategy & Objectives Setting)	1.3333												
กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance)	1.7429												
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision)	2.0000												
ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (Information Communication & Reporting)	2.0000												

ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ระบุว่า ททท. ควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน ในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำ และจัดเก็บกระดาษทำการ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และหน่วยตรวจสอบภายในควร พัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายใน เนื่องจากหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีบทบาทที่สำคัญในการให้ความ เชื่อมั่น (Assurance Services) และการให้คำปรึกษา (Consulting Services) เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหาร ความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร  ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
ผลกระทบต่อองค์กร	หากระบบตรวจสอบภายในขาดประสิทธิภาพอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริต หรือการกระทำความผิดในรูปแบบอื่นๆ จนก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

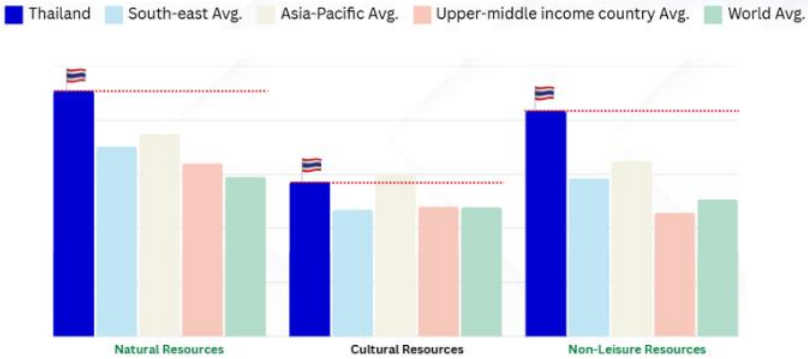
W7 ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. มีการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรแบบปีเว้นปี และในปีงบประมาณ 2566 พบว่าอัตราความผูกพันลดลงจาก 82.9 เป็น 75.3 (ลดลงร้อยละ 7.6) เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของความผูกพัน ได้แก่ การพูดถึงองค์กรในด้านที่ดี (Say) ความอยากอยู่กับองค์กร (Stay) และ ความทุ่มเทให้กับองค์กร (Strive) พบว่าเมื่อเทียบระหว่างปี 2566 กับ 2564 แม้ว่าจะแน้นด้าน Say เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 แต่คะแนน Stay และ Strive กลับลดลงร้อยละ 17.1 และร้อยละ 16.5 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าบุคลากร ททท. ส่วนใหญ่ยังพูดถึงองค์กรในแง่ดีต่อบุคคลภายนอก แต่มีแนวโน้มที่จะไม่อยากอยู่กับองค์กรต่อไปและลดความทุ่มเทในการทำงาน  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ของ ททท. ประจำปี 2566 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง โดยเฉพาะในปัจจัยสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และปัจจัยการยอมรับและความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรยังไม่ชัดเจน  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ของ ททท. ประจำปี 2566 3) สาเหตุหลักของปัญหาความไม่พึงพอใจได้แก่ กระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการระบบและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

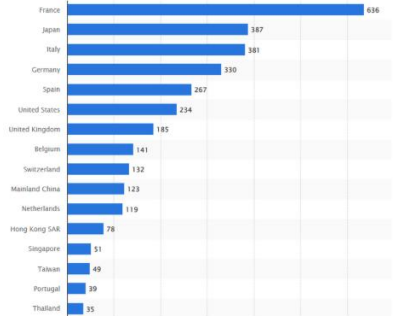
ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	1) ทพท. ควรเร่งเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ควรมีแนวทางในการยกระดับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ทพท. ให้สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันและความพึงพอใจที่บุคลากรมีต่อองค์กร 2) ทพท. ควรทบทวนกระบวนการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันนำไปสู่การยกระดับคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้น
ผลกระทบต่อองค์กร	หากไม่ดำเนินการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มการลาออกเพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เนื่องจากบุคลากรรู้สึกไม่สนใจต่อเป้าหมายขององค์กร ความร่วมมือภายในองค์กรลดลง ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง จนส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง และยังส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรลาออกบ่อยครั้ง

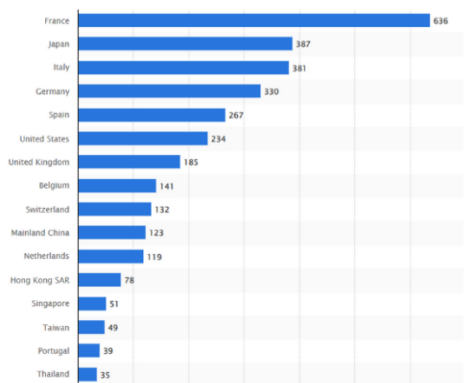
โอกาส (Opportunities)

๐1 ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) รายงาน TTDI 2024 ระบุว่าประเทศไทย มีจุดแข็งทั้งในด้านทรัพยากรธรรมชาติ มรดกทางวัฒนธรรม รวมถึงทรัพยากรที่ไม่ใช่เพื่อการพักผ่อน ซึ่งมีอันดับ TTDI อยู่ในอันดับต้นของโลก • มีคะแนนด้านทรัพยากรธรรมชาติอยู่อันดับที่ 17 ของโลก • มีคะแนนด้านมรดกทางวัฒนธรรมอยู่อันดับที่ 26 ของโลก • มีคะแนนด้านทรัพยากรที่ไม่ใช่เพื่อการพักผ่อน (Non-Leisure resource) อยู่อันดับที่ 20 ของโลก ซึ่งสะท้อนถึงต้นทุนทางการท่องเที่ยวที่สูงเป็นอันดับต้นของโลก  ที่มา: UNWTO 2) การประชุมคณะกรรมการระหว่างรัฐบาลเพื่อการสงวนรักษามรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ ครั้งที่ 19 (The nineteenth session of the Intergovernmental Committee for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage: IGC-ICH) ขององค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือ UNESCO มีมติรับรองให้ “ต้มยำกุ้ง” (Tomyum Kung) ขึ้นทะเบียนเป็นรายการตัวแทนมรดกวัฒนธรรมที่จับต้องไม่ได้ของมนุษยชาติ (Representative List of the Intangible Cultural Heritage of Humanity : RL) ประจำปี 2567

ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000107627) 3) TasteAtlas เว็บไซต์รวบรวมสูตรอาหารและรีวิวจากนักวิจารณ์อาหารทั่วโลก ได้จัดอันดับ "100 Best Dishes in the World" 100 เมนูที่ดีที่สุดในโลก ประจำปี 2024/2025 โดยเมนูอาหารจากประเทศไทยติดอยู่ใน 100 เมนูที่ดีที่สุดในโลก ถึง 6 เมนู ได้แก่ แกงพะแนง (อันดับ 5) ข้าวซอย (อันดับ 17) แกงมัสมั่น (อันดับ 60) ต้มข่าไก่ (อันดับ 65) ไก่ย่าง (อันดับ 73) และผัดกะเพรา (อันดับ 84) นอกจากนี้ "อาหารไทย" ยังอร่อยติดอันดับ 28 จาก 100 อันดับอาหารที่ดีที่สุดในโลก รวมไปถึง "กรุงเทพมหานคร" ยังติดอันดับ 67 จากการจัด 100 อันดับเมืองอาหารที่ดีที่สุดในโลก ประจำปี 2024/2025  ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000119387) 4) นิตยสาร Time Out ซึ่งเป็นสื่อและธุรกิจด้านการบริการชั้นนำระดับโลก ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างหลายพันคนเกี่ยวกับสถานที่รับประทานอาหาร และได้เผยแพร่บทความเกี่ยวกับผลสำรวจนี้ในหัวข้อ "20 เมืองที่ดีที่สุดในโลกสำหรับอาหาร โดยกรุงเทพมหานครถูกจัดอันดับอยู่ในอันดับที่ 6 ของโลก ด้านการเป็นเมืองที่มีอาหารเป็นเลิศ ทั้งนี้ ยังถูกให้ฉายาว่า เมืองหลวงแห่ง Street Food ของโลก

ประเด็น	รายละเอียด																																		
	  ที่มา: กรมประชาสัมพันธ์ (https://thailand.prd.go.th/en/content/category/detail/id/2078/iid/295812) 5) ปี 2568 MICHELIN Guide Thailand 2025 ได้บรรจุรายชื่อร้านอาหารที่ผ่านการคัดสรรรวมทั้งสิ้น 462 แห่ง ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดกรุงเทพฯ และปริมณฑล ภูเก็ต พังงา ชลบุรี ที่สะท้อนถึงความหลากหลายของอาหารไทย รวมถึงศาสตร์และศิลป์ด้านอาหารการกินของไทยที่คงวัฒนธรรมไปพร้อมกับการผสมผสานความทันสมัยและเทรนด์ใหม่ ๆ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในเรื่องอาหารคิดเป็น 20% ของค่าใช้จ่ายการออกทริปแต่ละครั้ง และ “อาหารถิ่น” โดยเฉพาะการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นกลายเป็นอาหารอีกกลุ่มที่คนให้ความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้ จากการจัดอันดับของ Statista ระบุว่าประเทศไทยมีจำนวนร้านอาหารที่ได้ Michelin Star มากเป็นอันดับที่ 16 ของโลกในปี 2024   <table border="1"> <thead> <tr> <th>Country</th> <th>Number of Michelin Star Restaurants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>France</td><td>896</td></tr> <tr><td>Japan</td><td>387</td></tr> <tr><td>Italy</td><td>381</td></tr> <tr><td>Germany</td><td>330</td></tr> <tr><td>Spain</td><td>267</td></tr> <tr><td>United States</td><td>234</td></tr> <tr><td>United Kingdom</td><td>185</td></tr> <tr><td>Belgium</td><td>141</td></tr> <tr><td>Switzerland</td><td>132</td></tr> <tr><td>Mainland China</td><td>123</td></tr> <tr><td>Netherlands</td><td>119</td></tr> <tr><td>Hong Kong SAR</td><td>78</td></tr> <tr><td>Singapore</td><td>51</td></tr> <tr><td>Taiwan</td><td>49</td></tr> <tr><td>Portugal</td><td>39</td></tr> <tr><td>Thailand</td><td>35</td></tr> </tbody> </table> ที่มา: MICHELIN Guide (https://guide.michelin.com/th/en/selection/thailand/restaurants) 6) องค์การเพื่อการศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) ประกาศให้อุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท จังหวัดอุดรธานี เป็นมรดกโลกทางวัฒนธรรม ในชื่อ “ภูพระบาท ประจักษ์พยานแห่งวัฒนธรรมสิมา สมัยทวารวดี” (Phu Phrabat, a testimony to the Sima stone tradition of the Dvaravati period) โดยเป็นแหล่งมรดกโลกลำดับที่ 8 และแหล่งมรดกโลกทางวัฒนธรรมแห่งที่ 5 ของประเทศไทย	Country	Number of Michelin Star Restaurants	France	896	Japan	387	Italy	381	Germany	330	Spain	267	United States	234	United Kingdom	185	Belgium	141	Switzerland	132	Mainland China	123	Netherlands	119	Hong Kong SAR	78	Singapore	51	Taiwan	49	Portugal	39	Thailand	35
Country	Number of Michelin Star Restaurants																																		
France	896																																		
Japan	387																																		
Italy	381																																		
Germany	330																																		
Spain	267																																		
United States	234																																		
United Kingdom	185																																		
Belgium	141																																		
Switzerland	132																																		
Mainland China	123																																		
Netherlands	119																																		
Hong Kong SAR	78																																		
Singapore	51																																		
Taiwan	49																																		
Portugal	39																																		
Thailand	35																																		

ประเด็น	รายละเอียด																																		
	 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000107627) 7) Lonely Planet เว็บไซต์ด้านการท่องเที่ยวชื่อดัง จัดอันดับให้เชียงใหม่เป็นเมืองน่าท่องเที่ยวปี 2025 อันดับ 4 โดยระบุว่า เชียงใหม่ตอบโจทย์เทรนด์การท่องเที่ยวแบบ local flavors (รสชาติท้องถิ่น) ไม่ว่าจะเป็นนักท่องเที่ยวสายอาหารหรือเป็นเพียงคนที่อยากจู้ยากลองชิมอาหารใหม่ๆ เชียงใหม่เป็นดินแดนของอาหารที่ทั้งสด ใหม่ และน่าตื่นเต้น และแนะนำให้นักท่องเที่ยวทานอาหารเย็นแบบขันโตกพื้นเมือง  ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000102701)																																		
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ญี่ปุ่น เป็นประเทศที่มีร้านอาหารได้รับรางวัล Michelin Star มากที่สุดเป็นอันดับ 2 ของโลก ในปี 2024  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Country</th> <th>Number of Michelin Star Restaurants</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>France</td><td>636</td></tr> <tr><td>Japan</td><td>367</td></tr> <tr><td>Italy</td><td>381</td></tr> <tr><td>Germany</td><td>330</td></tr> <tr><td>Spain</td><td>267</td></tr> <tr><td>United States</td><td>234</td></tr> <tr><td>United Kingdom</td><td>185</td></tr> <tr><td>Belgium</td><td>141</td></tr> <tr><td>Switzerland</td><td>132</td></tr> <tr><td>Mainland China</td><td>123</td></tr> <tr><td>Netherlands</td><td>119</td></tr> <tr><td>Hong Kong SAR</td><td>78</td></tr> <tr><td>Singapore</td><td>51</td></tr> <tr><td>Taiwan</td><td>49</td></tr> <tr><td>Portugal</td><td>39</td></tr> <tr><td>Thailand</td><td>35</td></tr> </tbody> </table> ที่มา: MICHELIN Guide (https://guide.michelin.com/th/en/selection/thailand/restaurants)	Country	Number of Michelin Star Restaurants	France	636	Japan	367	Italy	381	Germany	330	Spain	267	United States	234	United Kingdom	185	Belgium	141	Switzerland	132	Mainland China	123	Netherlands	119	Hong Kong SAR	78	Singapore	51	Taiwan	49	Portugal	39	Thailand	35
Country	Number of Michelin Star Restaurants																																		
France	636																																		
Japan	367																																		
Italy	381																																		
Germany	330																																		
Spain	267																																		
United States	234																																		
United Kingdom	185																																		
Belgium	141																																		
Switzerland	132																																		
Mainland China	123																																		
Netherlands	119																																		
Hong Kong SAR	78																																		
Singapore	51																																		
Taiwan	49																																		
Portugal	39																																		
Thailand	35																																		

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. สามารถนำความโดดเด่นหลากหลายของประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม อาหารที่เป็นเอกลักษณ์ ไปใช้ในการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่ ททท. จะสร้างการรับรู้ เพื่อเน้นย้ำภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวหรือจุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวต่อไป

O2 ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลการประเมิน TTDI ในด้าน Natural Resource ปี 2567 ประเทศไทยได้คะแนนที่ 4.55 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก (2.69) และค่าเฉลี่ยกลุ่มประเทศใน Asia-Pacific (3.28) ซึ่งคะแนนส่วนใหญ่ในหมวดย่อย ๆ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยโลก

ประเด็น

รายละเอียด

ประเภทแหล่งท่องเที่ยว

	ทั้งหมด	สงขลา	ภูเก็ต	นครศรีธรรมราช	สตูล	นราธิวาส
โบราณสถาน/ศาสนสถาน/อุทยานประวัติศาสตร์	47.24	41.25	50.12	50.14	48.68	58.71
อนุสาวรีย์/อนุสรณ์/วีรกรรมวีรชน	45.83	48.50	45.65	41.24	48.32	56.66
อุทยาน/เขตอุทยาน/ป่าชายเลน	41.14	37.50	41.38	42.74	42.04	39.69
แหล่งท่องเที่ยวประเภทน้ำ (เช่น เขื่อน, แม่น้ำ)	40.48	33.63	36.79	45.06	36.33	39.50
แหล่งท่องเที่ยวประเภทอื่น (เช่น หาด, ทะเล)	38.00	45.25	25.68	31.06	39.59	43.67
ศูนย์ศึกษาธรรมชาติ/แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ/มรดกโลก	32.49	26.50	32.24	37.50	29.49	32.56
สวนสาธารณะ (เพื่อความงามและพักผ่อน)	23.68	22.75	24.68	29.73	20.25	19.88
ศูนย์การเรียนรู้/พิพิธภัณฑ์/อุทยานวิทยาศาสตร์	20.09	16.50	19.37	27.09	17.65	12.83
อนุสาวรีย์/พิพิธภัณฑสถาน	16.81	14.50	18.48	20.53	17.21	14.97
สถาปัตยกรรม/อาคารบ้านเรือน/เมืองโบราณ	16.47	11.63	13.01	19.57	15.69	14.89
สวนรุกขชาติ/สวนสัตว์	12.34	15.25	12.06	15.18	12.74	10.69
โรงพยาบาล/โรงเรียน/โรงแรม	8.61	10.13	5.97	10.66	8.36	8.90
แหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและความงาม	6.95	3.38	7.47	9.68	5.57	3.56
โครงการท่องเที่ยว/ศูนย์วิจัย	6.33	2.63	5.86	7.36	6.13	5.64

หมายเหตุ: ตัวเลขแสดงค่าร้อยละ

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสำรวจพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวของชาวไทย ปี 2566 (ข้อมูลไตรมาส 1 - ไตรมาส 3 ปี 2566)

การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)

ผลการสำรวจของ UNESCO ระบุว่า อินโดนีเซียมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและแหล่งมรดกโลกทางวัฒนธรรม จำนวน 10 แหล่ง และอยู่ในลำดับที่ 8 ของโลกในปี 2567 มาเลเซีย จำนวน 4 แหล่ง อยู่ในลำดับที่ 23 ของโลก เวียดนาม 8 แหล่ง อยู่ในลำดับที่ 26 ของโลก และสิงคโปร์ จำนวน 1 แหล่ง อยู่ในลำดับที่ 109 ของโลก

Rank in the World of Natural Resources (ASEAN)

Country	2562	2564	2567
Indonesia	8	8	8
Thailand	16	14	17
Malaysia	22	21	23
Philippines	23	22	24
Vietnam	25	24	26
Cambodia	67	66	67
Lao PDR	70	71	73
Singapore	97	105	109

Number of ASEAN Heritage Cultural and Natural Sites

ที่มา: World Heritage List. UNESCO World Heritage Convention

การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)

ททท. ควรมุ่งเน้นการยกระดับการท่องเที่ยวทางธรรมชาติและแหล่งมรดกโลกทางวัฒนธรรมของประเทศไทยร่วมกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกับสำรวจวางแผน ส่งเสริม อนุรักษ์ พัฒนา หรือพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีความปลอดภัยเพียงพอในการรองรับนักท่องเที่ยวต่อไป ซึ่งเป็นไปตามอำนาจของ ททท. ในมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522

ผลกระทบต่อองค์กร

เป็นโอกาสที่จะได้เสริมสร้างการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และบทบาทหน้าที่ของ ททท. ตามมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้ง ยังเป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างสรรค์เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่มีความน่าสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ

03 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว

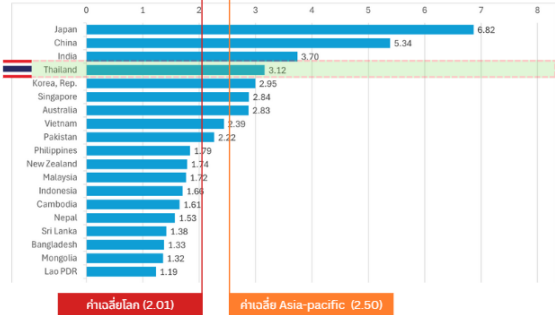
ประเด็น	รายละเอียด																																																																																																																																					
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี คาดว่า ในปี 2566 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทย มีโอกาสเติบโตจนมีมูลค่า 2.5 หมื่นล้านบาท กลับมาเทียบเท่ากับปีก่อนโควิด-19 ซึ่งได้รับผลบวกมาจากการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ กระแสการดูแลสุขภาพ นโยบายภาครัฐที่ต้องการผลักดันประเทศไทยมุ่งสู่ศูนย์กลางการแพทย์นานาชาติ (Medical Hub) จากเดิมที่เป็นศูนย์กลางด้านบริการทางการแพทย์ในภูมิภาค (Regional Medical Hub) ในปัจจุบัน โดยการขยาย Medical Treatment Visa หรือ วีซ่ารักษาพยาบาลจาก 90 วันเป็นระยะเวลา 1 ปี ttb analytics คาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทยฟื้นเร็ว โตเฉลี่ย 2.5 หมื่นล้านบาทในปี 2566 หนุนด้วยกระแสการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ การพัฒนาใช้เทคโนโลยีทางการแพทย์สมัยใหม่ดูแลสุขภาพเชิงการป้องกัน รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทย <table border="1"><thead><tr><th>ปี</th><th>จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ล้านคน)</th><th>รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ (ล้านบาท)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2562</td><td>24,786</td><td>39.8</td></tr><tr><td>2563</td><td>2,872</td><td>6.7</td></tr><tr><td>2564</td><td>0.6</td><td>8.1</td></tr><tr><td>2565E</td><td>19,789</td><td>10.5</td></tr><tr><td>2566F</td><td>24,845</td><td>22.4</td></tr></tbody></table> ปัจจัยหนุนการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ✓ กระแสดูแลสุขภาพหลังวิกฤตโควิด-19 ✓ การพัฒนาใช้เทคโนโลยีการแพทย์สมัยใหม่ ▪ การดูแลรักษาสุขภาพเชิงป้องกัน (Preventive Care) ▪ การใช้เทคโนโลยีตรวจหาลักษณะพันธุกรรม (Genomics) ▪ การใช้หุ่นยนต์ผ่าตัด (Robotic surgery) ✓ การปรับหลักเกณฑ์วีซ่าเพื่อดึงดูดชาวต่างชาติที่มีศักยภาพ ที่มา: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และ ttb analytics ที่มา: ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี (ttb Analyst) (มี.ค. 2565) (https://www.ttbbank.com/th/newsroom/detail/medical-tourism-2566) 2) ระบบดูแลสุขภาพของไทยติดอันดับ 5 ของโลก และมีค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ต่อประชากรต่ำที่สุดใน 10 ประเทศ โดยประเทศไทยได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มีการดูแลสุขภาพ และความพร้อมในการรับมือการแพร่ระบาด รวมทั้งระบบสาธารณสุขและการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล จึงมีแนวโน้มว่านักท่องเที่ยวต่างประเทศจะเดินทางเข้ามาใช้จ่ายเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นได้อันดับที่ 18 <table border="1"><thead><tr><th>Rank</th><th>Country</th><th>Score</th><th>Change</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>United States of America</td><td>75.9</td><td>-0.3</td></tr><tr><td>2</td><td>Australia</td><td>71.1</td><td>-2.1</td></tr><tr><td>3</td><td>Finland</td><td>70.9</td><td>-1.1</td></tr><tr><td>4</td><td>Canada</td><td>69.8</td><td>+2.2</td></tr><tr><td>5</td><td>Thailand</td><td>68.2</td><td>-0.7</td></tr><tr><td>6</td><td>Slovenia</td><td>67.8</td><td>-0.8</td></tr><tr><td>7</td><td>United Kingdom</td><td>67.2</td><td>-1.1</td></tr><tr><td>8</td><td>Germany</td><td>65.5</td><td>-0.2</td></tr><tr><td>9</td><td>South Korea</td><td>65.4</td><td>-0.5</td></tr><tr><td>10</td><td>Sweden</td><td>64.9</td><td>-1.5</td></tr><tr><td>11</td><td>Netherlands</td><td>64.7</td><td>-3.0</td></tr><tr><td>12</td><td>Denmark</td><td>64.4</td><td>-2.9</td></tr><tr><td>13</td><td>New Zealand</td><td>62.5</td><td>+6.7</td></tr><tr><td>14</td><td>France</td><td>61.9</td><td>-0.7</td></tr><tr><td>15</td><td>Latvia</td><td>61.9</td><td>+2.1</td></tr><tr><td>16</td><td>Armenia</td><td>61.8</td><td>-1.4</td></tr><tr><td>17</td><td>Spain</td><td>60.9</td><td>+0.5</td></tr><tr><td>18</td><td>Japan</td><td>60.5</td><td>+1.7</td></tr><tr><td>19</td><td>Norway</td><td>60.2</td><td>-1.2</td></tr></tbody></table> <table border="1"><thead><tr><th>GHS Index Result (Categories)</th><th>2019 Score</th><th>2021 Score</th><th>2021 Global Average</th><th>2021 Rank</th></tr></thead><tbody><tr><td>Prevention</td><td>63.9</td><td>59.7 (-4.2)</td><td>28.4</td><td>10/195</td></tr><tr><td>Detection and Reporting</td><td>83.2</td><td>91.5 (+8.3)</td><td>32.3</td><td>1/195</td></tr><tr><td>Rapid Response</td><td>78.6</td><td>67.3 (-11.3)</td><td>37.6</td><td>2/195</td></tr><tr><td>Health System</td><td>62.3</td><td>64.7 (+2.4)</td><td>31.5</td><td>10/195</td></tr><tr><td>Compliance with International Norms</td><td>66.5</td><td>68.9 (+2.4)</td><td>47.8</td><td>12/195</td></tr><tr><td>Risk Environment</td><td>58.9</td><td>57.2 (-1.7)</td><td>55.8</td><td>88/195</td></tr></tbody></table> ที่มา: วิเคราะห์โดย TDRI จากรายงานของ Global Health Security (GHS) Index 2021 (https://ghsindex.org/report-model/)	ปี	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ล้านคน)	รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ (ล้านบาท)	2562	24,786	39.8	2563	2,872	6.7	2564	0.6	8.1	2565E	19,789	10.5	2566F	24,845	22.4	Rank	Country	Score	Change	1	United States of America	75.9	-0.3	2	Australia	71.1	-2.1	3	Finland	70.9	-1.1	4	Canada	69.8	+2.2	5	Thailand	68.2	-0.7	6	Slovenia	67.8	-0.8	7	United Kingdom	67.2	-1.1	8	Germany	65.5	-0.2	9	South Korea	65.4	-0.5	10	Sweden	64.9	-1.5	11	Netherlands	64.7	-3.0	12	Denmark	64.4	-2.9	13	New Zealand	62.5	+6.7	14	France	61.9	-0.7	15	Latvia	61.9	+2.1	16	Armenia	61.8	-1.4	17	Spain	60.9	+0.5	18	Japan	60.5	+1.7	19	Norway	60.2	-1.2	GHS Index Result (Categories)	2019 Score	2021 Score	2021 Global Average	2021 Rank	Prevention	63.9	59.7 (-4.2)	28.4	10/195	Detection and Reporting	83.2	91.5 (+8.3)	32.3	1/195	Rapid Response	78.6	67.3 (-11.3)	37.6	2/195	Health System	62.3	64.7 (+2.4)	31.5	10/195	Compliance with International Norms	66.5	68.9 (+2.4)	47.8	12/195	Risk Environment	58.9	57.2 (-1.7)	55.8	88/195
ปี	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ (ล้านคน)	รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ (ล้านบาท)																																																																																																																																				
2562	24,786	39.8																																																																																																																																				
2563	2,872	6.7																																																																																																																																				
2564	0.6	8.1																																																																																																																																				
2565E	19,789	10.5																																																																																																																																				
2566F	24,845	22.4																																																																																																																																				
Rank	Country	Score	Change																																																																																																																																			
1	United States of America	75.9	-0.3																																																																																																																																			
2	Australia	71.1	-2.1																																																																																																																																			
3	Finland	70.9	-1.1																																																																																																																																			
4	Canada	69.8	+2.2																																																																																																																																			
5	Thailand	68.2	-0.7																																																																																																																																			
6	Slovenia	67.8	-0.8																																																																																																																																			
7	United Kingdom	67.2	-1.1																																																																																																																																			
8	Germany	65.5	-0.2																																																																																																																																			
9	South Korea	65.4	-0.5																																																																																																																																			
10	Sweden	64.9	-1.5																																																																																																																																			
11	Netherlands	64.7	-3.0																																																																																																																																			
12	Denmark	64.4	-2.9																																																																																																																																			
13	New Zealand	62.5	+6.7																																																																																																																																			
14	France	61.9	-0.7																																																																																																																																			
15	Latvia	61.9	+2.1																																																																																																																																			
16	Armenia	61.8	-1.4																																																																																																																																			
17	Spain	60.9	+0.5																																																																																																																																			
18	Japan	60.5	+1.7																																																																																																																																			
19	Norway	60.2	-1.2																																																																																																																																			
GHS Index Result (Categories)	2019 Score	2021 Score	2021 Global Average	2021 Rank																																																																																																																																		
Prevention	63.9	59.7 (-4.2)	28.4	10/195																																																																																																																																		
Detection and Reporting	83.2	91.5 (+8.3)	32.3	1/195																																																																																																																																		
Rapid Response	78.6	67.3 (-11.3)	37.6	2/195																																																																																																																																		
Health System	62.3	64.7 (+2.4)	31.5	10/195																																																																																																																																		
Compliance with International Norms	66.5	68.9 (+2.4)	47.8	12/195																																																																																																																																		
Risk Environment	58.9	57.2 (-1.7)	55.8	88/195																																																																																																																																		

ประเด็น	รายละเอียด
	3) การกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มุ่งพลิกโฉม การท่องเที่ยวและกีฬาของไทย ดังนี้ ● กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตั้งเป้าเพิ่มส่วนแบ่งมูลค่ากีฬาไทยที่มีเพียง 0.58% ในขณะนี้ ให้เป็น 1% จากอุตสาหกรรมกีฬาโลกที่มีขนาด 45.58 ล้านล้านบาทหรือคิดเป็นมูลค่า 455,800 ล้านบาท ● กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเตรียมพร้อมสำหรับมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ ซึ่งปี 2567 จะมีรายการแข่งขันระดับนานาชาติหลายรายการทั้ง การส่งนักกีฬาไปร่วมแข่งขันกีฬา โอลิมปิกปารีส 2024 และการเตรียมตัวเป็นเจ้าภาพจัดแข่งขัน ได้แก่ เอเชียนอินดอร์และมาเชียลอาร์ตเกมส์, จักรยานยนต์ โมโตจีพี, เจ็ตสกีชิงแชมป์โลก, ฮอนด้า แอลพีจี เอ ไทยแลนด์ 2024 รวมถึงการเตรียมตัวเป็นเจ้าภาพซีเกมส์ ครั้งที่ 33 ในปี 2568 ซึ่งมี 3 จังหวัด ร่วมเป็นเจ้าภาพ คือ กรุงเทพฯ ชลบุรี และสงขลา" ● กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทูมเทมผลักดัน "มวยไทย" ผ่านการจัดงานในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น งาน "Muaythai Soft Power Roadshow" ณ เมืองวีซี ประเทศฝรั่งเศส นำเสนอศิลปะมวยไทย ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการดึงดูดนักท่องเที่ยว และกลุ่มนักมวยชาวฝรั่งเศสจากทั่วประเทศ โดยได้รับเสียงตอบรับอย่างล้นหลาม สะท้อนให้เห็นถึงพลังของมวยไทยที่เป็นมากกว่าการแข่งขัน การออกกำลังกาย แต่ยังเป็นโอกาสในการสร้างเครือข่ายแก่นักเดินทางทั่วโลกที่มีความสนใจ และต้องการสานต่อความรู้ทางด้านกีฬามวยไทยเลือกประเทศไทยให้เป็น "Sport Destination"  ที่มา: ไทยโพสต์ (https://www.thaipost.net/sport-news/519240/) 4) การเติบโตของตลาดการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ● รายงาน Global Sports Tourism Market Outlook ระบุถึง ตลาดการท่องเที่ยวเชิงกีฬาทั่วโลกซึ่งมีมูลค่าประมาณ 609.42 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2566 และคาดว่าจะเติบโตต่อปี (CAGR) 16.7% ซึ่งคาดว่าจะมีมูลค่าประมาณ 2,446.44 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปี 2575 ● ผลสำรวจจาก Visit Anaheim, sports travel magazine (ความคิดเห็นของประชาชนชาวอเมริกัน 2,000 คน ในปี 2023) แสดงให้เห็นถึง "ความพร้อม" ของนักท่องเที่ยวที่ยอมจ่ายเงินเดินทางข้ามประเทศเพื่อ "รับชมการแข่งขันกีฬาที่ตื่นเต้นขอบ" ซึ่งยังแฝงไปด้วยความคาดหวังประสบการณ์ "ความประทับใจ"

ประเด็น	รายละเอียด																																																																																																											
	จากการร่วมเชียร์ ร่วมลุ้นท่ามกลางแฟนกีฬาจำนวนมาก และเป็นโอกาสที่จะได้สัมผัสวัฒนธรรมของผู้คนและสถานที่ที่ได้เดินทางไปเยือน ผลสำรวจความคิดเห็นของผู้คลั่งไคล้กีฬา 45% นักเดินทางที่เป็นแฟนกีฬาไทยเดินทางไปต่างประเทศเพื่อดูการแข่งขัน 44% นักเดินทางใช้โรงแรมออกเดินทางเพื่อดูการแข่งขันกีฬา 35% นักเดินทางวางแผนการเดินทางโดยอิงจากกำหนดการแข่งขันและสถานที่ของกีฬา (ที่มา: MICE Intelligence Center, ภาพจาก: MICE Intelligence Center, วันที่: 15/05/2566) ที่มา: MICE (https://intelligence.businesseventsthailand.com/th/blog/mice-amp-sport-event-tourism) 5) การท่องเที่ยวเชิงกีฬาติดอันดับ 5 วัตถุประสงค์หลักของการมาเยือนประเทศไทย และในปี 2559 มีรายได้จากการท่องเที่ยวเชิงกีฬาของไทย อยู่ที่ 21,003 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นกีฬาทางน้ำ (25%) มวยไทย (2.5%) และกอล์ฟ (2%) โครงการสำรวจเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ปี 2566 วัตถุประสงค์หลักของการมาเยือนประเทศไทย 1. กีฬาทางน้ำ 25.4% 2. มวยไทย 2.5% 3. กอล์ฟ 2.0% 4. กีฬาอื่น ๆ 1.8% 5. กีฬาอื่น ๆ 1.7% รวม: 21,003 ล้านบาท ที่มา: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, การท่องเที่ยวเชิงกีฬา ที่มา: โครงการสำรวจเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ปี 2566 6) ประเทศไทยมีความพร้อมในการรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่ม luxury โดยประเทศไทยติด 10 อันดับจุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยวที่หรูหรามากที่สุดในโลกในปี 2566 ถึง 3 จังหวัด ได้แก่ ภูเก็ต กรุงเทพฯ และเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี 10 จุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยวที่หรูหรามากที่สุดในโลกในปี 2566 <table><thead><tr><th>Rank</th><th>Destination</th><th>Spas</th><th>Hotels with an indoor pool</th><th>Hotels with a hot tub/jacuzzi</th><th>Hotels with a massage facilities</th><th>Hotels with a swim up bar</th><th>Luxury destination score /10</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>Abu Dhabi</td><td>0.96</td><td>22%</td><td>7%</td><td>29%</td><td>41%</td><td>11%</td><td>8.17</td></tr><tr><td>2</td><td>Cabo San Lucas</td><td>8.97</td><td>15%</td><td>2%</td><td>41%</td><td>23%</td><td>12%</td><td>10%</td><td>7.93</td></tr><tr><td>3</td><td>Sharm El Sheikh</td><td>6.49</td><td>12%</td><td>10%</td><td>24%</td><td>29%</td><td>20%</td><td>6%</td><td>7.37</td></tr><tr><td>4</td><td>Phuket</td><td>8.16</td><td>6%</td><td>2%</td><td>9%</td><td>13%</td><td>3%</td><td>2%</td><td>7.17</td></tr><tr><td>5</td><td>Bangkok</td><td>4.89</td><td>7%</td><td>3%</td><td>7%</td><td>15%</td><td>0%</td><td>1%</td><td>6.99</td></tr><tr><td>6</td><td>Marrakech</td><td>9.53</td><td>2%</td><td>16%</td><td>10%</td><td>33%</td><td>1%</td><td>1%</td><td>6.98</td></tr><tr><td>7</td><td>Punta Cana</td><td>0.63</td><td>12%</td><td>2%</td><td>17%</td><td>24%</td><td>9%</td><td>2%</td><td>6.92</td></tr><tr><td>8</td><td>Koh Samui</td><td>5.86</td><td>12%</td><td>2%</td><td>17%</td><td>20%</td><td>2%</td><td>5%</td><td>6.9</td></tr><tr><td>9</td><td>Bali</td><td>17.07</td><td>6%</td><td>4%</td><td>6%</td><td>46%</td><td>2%</td><td>3%</td><td>6.87</td></tr><tr><td>10</td><td>Cancun</td><td>5.10</td><td>5%</td><td>3%</td><td>10%</td><td>14%</td><td>6%</td><td>2%</td><td>6.78</td></tr></tbody></table> ที่มา: Euromonitor International's Voice of the Consumer: Travel Survey 2023 (https://www.travelinglifestyle.net/data-reveals-worlds-10-best-luxury-travel-destinations-in-2023/)	Rank	Destination	Spas	Hotels with an indoor pool	Hotels with a hot tub/jacuzzi	Hotels with a massage facilities	Hotels with a swim up bar	Luxury destination score /10	1	Abu Dhabi	0.96	22%	7%	29%	41%	11%	8.17	2	Cabo San Lucas	8.97	15%	2%	41%	23%	12%	10%	7.93	3	Sharm El Sheikh	6.49	12%	10%	24%	29%	20%	6%	7.37	4	Phuket	8.16	6%	2%	9%	13%	3%	2%	7.17	5	Bangkok	4.89	7%	3%	7%	15%	0%	1%	6.99	6	Marrakech	9.53	2%	16%	10%	33%	1%	1%	6.98	7	Punta Cana	0.63	12%	2%	17%	24%	9%	2%	6.92	8	Koh Samui	5.86	12%	2%	17%	20%	2%	5%	6.9	9	Bali	17.07	6%	4%	6%	46%	2%	3%	6.87	10	Cancun	5.10	5%	3%	10%	14%	6%	2%	6.78
Rank	Destination	Spas	Hotels with an indoor pool	Hotels with a hot tub/jacuzzi	Hotels with a massage facilities	Hotels with a swim up bar	Luxury destination score /10																																																																																																					
1	Abu Dhabi	0.96	22%	7%	29%	41%	11%	8.17																																																																																																				
2	Cabo San Lucas	8.97	15%	2%	41%	23%	12%	10%	7.93																																																																																																			
3	Sharm El Sheikh	6.49	12%	10%	24%	29%	20%	6%	7.37																																																																																																			
4	Phuket	8.16	6%	2%	9%	13%	3%	2%	7.17																																																																																																			
5	Bangkok	4.89	7%	3%	7%	15%	0%	1%	6.99																																																																																																			
6	Marrakech	9.53	2%	16%	10%	33%	1%	1%	6.98																																																																																																			
7	Punta Cana	0.63	12%	2%	17%	24%	9%	2%	6.92																																																																																																			
8	Koh Samui	5.86	12%	2%	17%	20%	2%	5%	6.9																																																																																																			
9	Bali	17.07	6%	4%	6%	46%	2%	3%	6.87																																																																																																			
10	Cancun	5.10	5%	3%	10%	14%	6%	2%	6.78																																																																																																			

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) ระบบดูแลสุขภาพของญี่ปุ่นติดอันดับ 18 ของโลก 2) อินโดนีเซีย ติด 10 อันดับจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่หรูหราที่สุดในโลกในปี 2566 คือ บาห์ลี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรจัดทำฐานข้อมูลพฤติกรรมเชิงลึกของนักท่องเที่ยว เพื่อใช้ประกอบการทบทวนและวิเคราะห์การจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดทำกลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวในแต่ละกลุ่ม
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่ ททท. จะได้เพิ่มฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายเพื่อดึงดูดลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวให้มากยิ่งขึ้น

O4 นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตรา การค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล

ประเด็น	รายละเอียด									
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) จากผลการประเมิน TTDI ด้าน Cultural And Entertainment Tourism Digital Demand ปี 2567 โดยประเทศไทยได้คะแนน 3.12 สูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก (2.01) และค่าเฉลี่ยกลุ่มประเทศใน Asia-Pacific (2.50) อีกทั้งยังมีคะแนนสูงกว่าเกาหลี (2.95), สิงคโปร์ (2.84), มาเลเซีย (1.72) และอินโดนีเซีย (1.66) ผลการประเมิน TTDI ด้าน Cultural and Entertainment Tourism Digital Demand (Asia-Pacific) <table><tr><th colspan="3">Thailand 🇹🇹</th></tr><tr><th>อันดับ TTDI ปี 2562</th><th>อันดับ TTDI ปี 2564</th><th>อันดับ TTDI ปี 2567</th></tr><tr><td>23</td><td>18</td><td>16</td></tr></table> ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024	Thailand 🇹🇹			อันดับ TTDI ปี 2562	อันดับ TTDI ปี 2564	อันดับ TTDI ปี 2567	23	18	16
Thailand 🇹🇹										
อันดับ TTDI ปี 2562	อันดับ TTDI ปี 2564	อันดับ TTDI ปี 2567								
23	18	16								
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ผลคะแนนการประเมิน TTDI ด้าน Cultural And Entertainment Tourism Digital Demand ปี 2567 พบว่า ญี่ปุ่น (6.82) เกาหลี (2.95) สิงคโปร์ (2.84) เวียดนาม (2.39) มาเลเซีย (1.72) และอินโดนีเซีย (1.66)									
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรมุ่งเน้นการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มนักท่องเที่ยวความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการในเชิงลึก เพื่อประเมินความเป็นไปได้และจัดทำกลยุทธ์การตลาด รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและนันทนาการเพื่อรองรับความต้องการของนักท่องเที่ยวในอนาคต									
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่เพิ่มจำนวนและขยายฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่มีคุณภาพ									

O5 ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวต่างชาติ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) Travel + Leisure นิตยสารท่องเที่ยวชื่อดังในสหรัฐอเมริกา ประกาศให้ประเทศไทยเป็นหนึ่งใน 50 แหล่งท่องเที่ยว ที่ควรเป็นจุดหมายท่องเที่ยวแห่งปี 2025 (2025 Destination of the Year) ด้วยชื่อเสียงในด้านวัฒนธรรมที่น่าหลงใหล ภูมิทัศน์ที่สวยงาม อาหารที่มีชีวิตชีวา และความงามของธรรมชาติ  ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000107627) 2) National Geographic สื่อสิ่งพิมพ์เก่าแก่มากที่สุดฉบับหนึ่งของโลก ได้การประกาศรายชื่อสถานที่ท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก 25 แห่งสำหรับปี 2025 (Best of the World 2025) ซึ่ง “กรุงเทพมหานคร” ได้รับการจัดให้อันดับติดครั้งนี้ด้วย โดยการอันดับ Best of the World 2025 มาจากกระบวนการค้นคว้าและรายงานของผู้เชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยวของ National Geographic รวมทั้งคณะบรรณาธิการระหว่างประเทศ และเว็บไซต์ของ National Geographic National Geographic ระบุว่า “กรุงเทพมหานคร” เมืองหลวงของประเทศไทยเป็นเมืองที่ผสมผสานระหว่างความเก่าและความใหม่ได้อย่างน่าหลงใหล โดยใจกลางของเมืองหลวงคือตึกพระปรางค์วัดอรุณราชวรารามที่ผสมผสานกับห้างสรรพสินค้าสุดหรู โรงแรมหรูหรู รวมทั้งความมีชีวิตชีวาในฐานะมหานครแห่งศิลปะและการออกแบบ โดยมีการจัดงานเทศกาลศิลปะ เทศกาลภาพยนตร์ และกรุงเทพมหานครก็ยังเป็นศูนย์กลางที่นักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงมรดกทางวัฒนธรรมอันล้ำค่าของประเทศไทย

ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: TNN Thailand (https://www.tnnthailand.com/earth/179801/) 3) รายงานผลสำรวจจากเว็บไซต์ American Express Travel ผู้ให้บริการบัตรเครดิตชั้นนำระดับโลก ซึ่งได้จัดอันดับ Top 10 Must-Visit Places for 2025 จากข้อมูลการจองของสมาชิกบัตร และเครือข่าย Amex Travel ประกาศให้เกาะสมุย เป็นหนึ่งใน 10 จุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวเจน Millennials และ Gen Z ประจำปี 2025 โดย American Express Travel ระบุว่า “ในพื้นที่ 88 ตารางไมล์ของเกาะสมุย มีทั้งป่าเขียวชอุ่มอุดมสมบูรณ์ หาดทรายขาว และน้ำทะเลสีครามชวนฝัน เหมาะสำหรับนักท่องเที่ยวที่ชอบทำกิจกรรม หรือผู้ที่ต้องการพักผ่อน นอกจากนี้ เกาะสมุยถูกใช้เป็นโลเคชั่นถ่ายทำซีรีส์เรื่อง White Lotus ซีซั่น 3 ที่ “ลิซ่า” ลลิษา มโนบาล ร่วมแสดง ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000107488) 4) Kensington แพลตฟอร์มบริการนำเที่ยวสุดหรู เผยผลสำรวจล่าสุดประจำปี 2025 จัดอันดับประเทศที่เหมาะสมสำหรับการเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุด (Solo Traveler) โดยใช้ข้อมูลจากนักท่องเที่ยวที่มีฐานะร่ำรวย ร่วมกับผลสำรวจจาก Opinium Research และ Dig Insight ซึ่งประเทศไทยได้รับการจัดอันดับ

ประเด็น	รายละเอียด
	เป็นประเทศที่เหมาะสมแก่การเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุดอันดับที่ 5 ของโลกในปี 2025 แมตต์ แคมเมิร์ต (Matt Cammaert) รองประธานอาวุโสฝ่ายการตลาดของ Kensington เปิดเผยว่า "นักเดินทางท่องเที่ยวแบบ Solo มักมองหาจุดหมายปลายทางที่มีความสำคัญทางวัฒนธรรมลึกซึ้ง พร้อมกับภูมิประเทศที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และบริการที่ราบรื่นและเป็นส่วนตัว"  10 ประเทศปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชายเดี่ยว แห่งปี 2025 - อันดับ 1 จีนเดีย - อันดับ 2 อิตาลี - อันดับ 3 ญี่ปุ่น - อันดับ 4 ฮิปปี้ อันดับ 5 ไทย - อันดับ 6 ออสเตรเลีย - อันดับ 7 สเปน - อันดับ 8 ไอซ์แลนด์ - อันดับ 9 ฝรั่งเศส - อันดับ 10 นิวซีแลนด์ ที่มา: กรุงเทพธุรกิจ (https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1168181) 5) ข้อมูลของ Agoda ในระหว่างเดือนมกราคม - ตุลาคม 2567 พบว่า ไทยครองอันดับ 2 ของประเทศที่ได้รับการจองมากที่สุด โดยที่ 1 คือ ญี่ปุ่น ตามด้วยเกาหลีใต้ เวียดนาม และมาเลเซีย เป็นอันดับที่ 3-5 นอกจากนี้ Agoda เปิดเผยว่า ในปี 2024 ชาวต่างชาติค้นหาที่พักในไทยเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 18 โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาไทยมากที่สุด ได้แก่ • มาเลเซีย เพิ่มขึ้นร้อยละ 21 • เกาหลีใต้ เพิ่มขึ้นร้อยละ 22 • สิงคโปร์ เพิ่มขึ้นร้อยละ 21 ที่มา: Brand Inside (https://brandinside.asia/thailand-ranks-second-in-most-booked-destination-in-the-world/) 6) กรุงเทพฯ ครองอันดับ 1 เมืองต่างชาติ นิยมเที่ยวมากที่สุดในโลก ปี 2024 เว็บไซต์ Euromonitor International บริษัทวิจัยตลาด ได้เผยแพร่ผลสำรวจเมื่อวันที่ 4 ธันวาคมที่ผ่านมา ในหัวข้อ 10 เมืองที่มีนักท่องเที่ยวมาเดินมาเยอะที่สุดประจำปี 2024 เมื่อเทียบกับเมืองใหญ่อื่น ๆ ทั้งทางนครอิสตันบูลของตุรกี ซึ่งตามมาเป็นอันดับ 2 ที่ 23 ล้านคน และอันดับ 3 กรุงลอนดอน 21.7 ล้านคน

ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: Euromonitor International (https://www.euromonitor.com/press/press-releases/december-2024/euromonitor-international-reveals-worlds-top-100-city-destinations-for-2024)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เหมาะสมสำหรับการเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุด (Solo Traveler) ในอันดับ 3 2) ประเทศที่ได้รับการจองมากที่สุดจาก Agoda ได้แก่ ญี่ปุ่น (อันดับ 1) เกาหลีใต้ (อันดับ 3) เวียดนาม (อันดับ 4) และมาเลเซีย (อันดับ 5)
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรมุ่งเน้นการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการ ความคาดหวัง และพฤติกรรมเชิงลึกของกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ชื่นชอบการท่องเที่ยวคนเดียว รวมถึงนักท่องเที่ยวที่ชื่นชอบการท่องเที่ยวแบบหรูหรา เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และจัดทำกลยุทธ์การตลาด รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวในอนาคต
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่เพิ่มจำนวนและขยายฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่มีคุณภาพ

O6 ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ประเทศไทยครองอันดับ 15 ของโลก และอันดับ 4 ในเอเชีย เป็นจุดหมายยอดนิยมสำหรับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ในปี 2023 สร้างรายได้ 12.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้น 119.5% จากปีก่อนหน้า สะท้อนความนิยมและศักยภาพของไทยในตลาดท่องเที่ยวสุขภาพระดับโลก โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากบริการทางการแพทย์ที่ได้มาตรฐานระดับสากล ธรรมชาติที่สวยงาม และวัฒนธรรมการดูแลสุขภาพแบบองค์รวมที่โดดเด่น

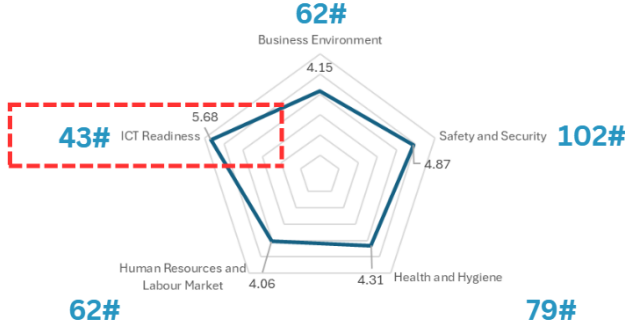
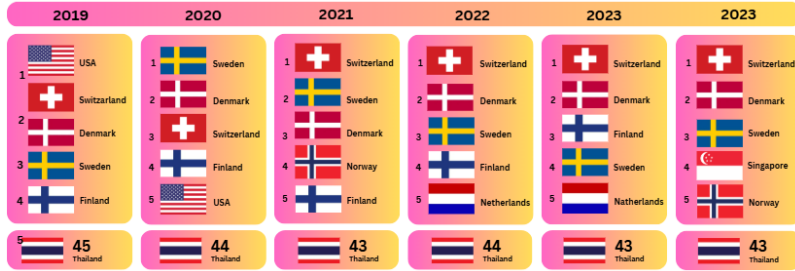
ประเด็น	รายละเอียด																																																																																																																																																																																																																									
	<table><tr><th rowspan="3"></th><th colspan="5">Wellness Tourism Expenditures</th><th rowspan="3">Rank in 2023</th><th colspan="2">Average Annual Growth Rate</th><th rowspan="3">Number of Trips (millions) 2023</th></tr><tr><th colspan="5">(US\$ billions)</th><th>2022- 2023</th><th>2019- 2023</th></tr><tr><th>2019*</th><th>2020*</th><th>2021*</th><th>2022*</th><th>2023</th><th></th><th></th></tr><tr><td>United States</td><td>\$249.4</td><td>\$145.9</td><td>\$204.0</td><td>\$270.1</td><td>\$300.6</td><td>1</td><td>11.3%</td><td>4.8%</td><td>207.5</td></tr><tr><td>Germany</td><td>\$68.1</td><td>\$30.2</td><td>\$46.2</td><td>\$61.8</td><td>\$77.8</td><td>2</td><td>25.9%</td><td>3.4%</td><td>70.4</td></tr><tr><td>China</td><td>\$28.8</td><td>\$9.3</td><td>\$15.6</td><td>\$9.7</td><td>\$55.7</td><td>3</td><td>477.4%</td><td>18.0%</td><td>158.7</td></tr><tr><td>France</td><td>\$35.3</td><td>\$22.2</td><td>\$28.8</td><td>\$35.9</td><td>\$41.3</td><td>4</td><td>15.1%</td><td>4.0%</td><td>38.7</td></tr><tr><td>Japan</td><td>\$27.8</td><td>\$10.4</td><td>\$10.3</td><td>\$15.6</td><td>\$22.6</td><td>5</td><td>44.9%</td><td>-5.1%</td><td>41.1</td></tr><tr><td>Austria</td><td>\$18.3</td><td>\$11.3</td><td>\$10.8</td><td>\$16.9</td><td>\$21.1</td><td>6</td><td>24.4%</td><td>3.5%</td><td>17.7</td></tr><tr><td>Italy</td><td>\$14.6</td><td>\$7.2</td><td>\$10.5</td><td>\$15.2</td><td>\$19.2</td><td>7</td><td>26.6%</td><td>7.0%</td><td>13.0</td></tr><tr><td>Australia</td><td>\$16.4</td><td>\$8.0</td><td>\$10.7</td><td>\$14.3</td><td>\$19.0</td><td>8</td><td>32.9%</td><td>3.8%</td><td>14.6</td></tr><tr><td>Switzerland</td><td>\$15.0</td><td>\$8.7</td><td>\$10.1</td><td>\$13.6</td><td>\$18.0</td><td>9</td><td>32.1%</td><td>4.8%</td><td>11.5</td></tr><tr><td>United Kingdom</td><td>\$14.0</td><td>\$4.5</td><td>\$8.2</td><td>\$16.7</td><td>\$17.5</td><td>10</td><td>4.9%</td><td>5.7%</td><td>23.5</td></tr><tr><td>India</td><td>\$10.9</td><td>\$3.4</td><td>\$4.0</td><td>\$7.6</td><td>\$16.4</td><td>11</td><td>116.5%</td><td>10.7%</td><td>108.1</td></tr><tr><td>Mexico</td><td>\$12.6</td><td>\$5.9</td><td>\$9.9</td><td>\$13.0</td><td>\$15.5</td><td>12</td><td>19.6%</td><td>5.4%</td><td>17.9</td></tr><tr><td>Spain</td><td>\$11.1</td><td>\$3.5</td><td>\$6.1</td><td>\$11.5</td><td>\$14.6</td><td>13</td><td>27.0%</td><td>7.1%</td><td>20.1</td></tr><tr><td>Canada</td><td>\$12.5</td><td>\$5.6</td><td>\$5.3</td><td>\$9.3</td><td>\$13.3</td><td>14</td><td>43.3%</td><td>1.6%</td><td>16.5</td></tr><tr><td>Thailand</td><td>\$15.9</td><td>\$4.1</td><td>\$1.6</td><td>\$5.6</td><td>\$12.3</td><td>15</td><td>119.5%</td><td>-6.1%</td><td>13.5</td></tr><tr><td>Turkey</td><td>\$5.5</td><td>\$1.8</td><td>\$3.8</td><td>\$6.6</td><td>\$8.6</td><td>16</td><td>29.5%</td><td>11.9%</td><td>10.4</td></tr></table> ที่มา: Global wellness institute (https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2024/11/WellnessEconMonitor2024PDF.pdf) 2) ประเทศไทยมีสถานพยาบาลที่ได้รับมาตรฐาน JCI มากเป็นอันดับ 4 ของโลก เว็บไซต์ทางการของ The Joint Commission International (คณะกรรมการร่วมรับรองมาตรฐานสถานพยาบาล) เมื่อมีนาคม 2568 ระบุว่าประเทศไทยมีสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจาก JCI ว่ามีคุณภาพและปลอดภัยจำนวน 63 แห่ง ซึ่งนับเป็นอันดับที่ 4 ของโลก และอันดับ 2 ของเอเชีย  IMPROVING THE QUALITY AND SAFETY OF HEALTHCARE FOR EVERY PATIENT ACROSS THE GLOBE  Organization Accredited by Joint Commission International <table><tr><th>rank</th><th>Country</th><th>Total</th></tr><tr><td>1</td><td>UAE</td><td>219</td></tr><tr><td>2</td><td>Saudi Arabia</td><td>109</td></tr><tr><td>3</td><td>Brazil</td><td>75</td></tr><tr><td>4</td><td>Thailand</td><td>63</td></tr><tr><td>5</td><td>India</td><td>61</td></tr><tr><td>6</td><td>Turkey</td><td>40</td></tr><tr><td>7</td><td>Spain</td><td>36</td></tr><tr><td>8</td><td>Ireland</td><td>33</td></tr><tr><td>9</td><td>Italy</td><td>28</td></tr><tr><td>10</td><td>Indonesia</td><td>26</td></tr></table> ที่มา: JCI (https://www.jointcommissioninternational.org/who-we-are/accredited-organizations/#sort=%40aoname%20ascending&f:@aocountry=[Thailand,United%20Arab%20Emirates]) 3) ไทยอยู่ในอันดับ 18 ของโลก และอันดับที่ 7 ของเอเชีย (รองจากจีน ญี่ปุ่น อินเดีย UAE อินโดนีเซีย และเกาหลีใต้) ด้านการสร้างรายได้จากธุรกิจสปา โดยมี		Wellness Tourism Expenditures					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate		Number of Trips (millions) 2023	(US\$ billions)					2022- 2023	2019- 2023	2019*	2020*	2021*	2022*	2023			United States	\$249.4	\$145.9	\$204.0	\$270.1	\$300.6	1	11.3%	4.8%	207.5	Germany	\$68.1	\$30.2	\$46.2	\$61.8	\$77.8	2	25.9%	3.4%	70.4	China	\$28.8	\$9.3	\$15.6	\$9.7	\$55.7	3	477.4%	18.0%	158.7	France	\$35.3	\$22.2	\$28.8	\$35.9	\$41.3	4	15.1%	4.0%	38.7	Japan	\$27.8	\$10.4	\$10.3	\$15.6	\$22.6	5	44.9%	-5.1%	41.1	Austria	\$18.3	\$11.3	\$10.8	\$16.9	\$21.1	6	24.4%	3.5%	17.7	Italy	\$14.6	\$7.2	\$10.5	\$15.2	\$19.2	7	26.6%	7.0%	13.0	Australia	\$16.4	\$8.0	\$10.7	\$14.3	\$19.0	8	32.9%	3.8%	14.6	Switzerland	\$15.0	\$8.7	\$10.1	\$13.6	\$18.0	9	32.1%	4.8%	11.5	United Kingdom	\$14.0	\$4.5	\$8.2	\$16.7	\$17.5	10	4.9%	5.7%	23.5	India	\$10.9	\$3.4	\$4.0	\$7.6	\$16.4	11	116.5%	10.7%	108.1	Mexico	\$12.6	\$5.9	\$9.9	\$13.0	\$15.5	12	19.6%	5.4%	17.9	Spain	\$11.1	\$3.5	\$6.1	\$11.5	\$14.6	13	27.0%	7.1%	20.1	Canada	\$12.5	\$5.6	\$5.3	\$9.3	\$13.3	14	43.3%	1.6%	16.5	Thailand	\$15.9	\$4.1	\$1.6	\$5.6	\$12.3	15	119.5%	-6.1%	13.5	Turkey	\$5.5	\$1.8	\$3.8	\$6.6	\$8.6	16	29.5%	11.9%	10.4	rank	Country	Total	1	UAE	219	2	Saudi Arabia	109	3	Brazil	75	4	Thailand	63	5	India	61	6	Turkey	40	7	Spain	36	8	Ireland	33	9	Italy	28	10	Indonesia	26
	Wellness Tourism Expenditures					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate		Number of Trips (millions) 2023																																																																																																																																																																																																																	
	(US\$ billions)						2022- 2023			2019- 2023																																																																																																																																																																																																																
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023																																																																																																																																																																																																																					
United States	\$249.4	\$145.9	\$204.0	\$270.1	\$300.6	1	11.3%	4.8%	207.5																																																																																																																																																																																																																	
Germany	\$68.1	\$30.2	\$46.2	\$61.8	\$77.8	2	25.9%	3.4%	70.4																																																																																																																																																																																																																	
China	\$28.8	\$9.3	\$15.6	\$9.7	\$55.7	3	477.4%	18.0%	158.7																																																																																																																																																																																																																	
France	\$35.3	\$22.2	\$28.8	\$35.9	\$41.3	4	15.1%	4.0%	38.7																																																																																																																																																																																																																	
Japan	\$27.8	\$10.4	\$10.3	\$15.6	\$22.6	5	44.9%	-5.1%	41.1																																																																																																																																																																																																																	
Austria	\$18.3	\$11.3	\$10.8	\$16.9	\$21.1	6	24.4%	3.5%	17.7																																																																																																																																																																																																																	
Italy	\$14.6	\$7.2	\$10.5	\$15.2	\$19.2	7	26.6%	7.0%	13.0																																																																																																																																																																																																																	
Australia	\$16.4	\$8.0	\$10.7	\$14.3	\$19.0	8	32.9%	3.8%	14.6																																																																																																																																																																																																																	
Switzerland	\$15.0	\$8.7	\$10.1	\$13.6	\$18.0	9	32.1%	4.8%	11.5																																																																																																																																																																																																																	
United Kingdom	\$14.0	\$4.5	\$8.2	\$16.7	\$17.5	10	4.9%	5.7%	23.5																																																																																																																																																																																																																	
India	\$10.9	\$3.4	\$4.0	\$7.6	\$16.4	11	116.5%	10.7%	108.1																																																																																																																																																																																																																	
Mexico	\$12.6	\$5.9	\$9.9	\$13.0	\$15.5	12	19.6%	5.4%	17.9																																																																																																																																																																																																																	
Spain	\$11.1	\$3.5	\$6.1	\$11.5	\$14.6	13	27.0%	7.1%	20.1																																																																																																																																																																																																																	
Canada	\$12.5	\$5.6	\$5.3	\$9.3	\$13.3	14	43.3%	1.6%	16.5																																																																																																																																																																																																																	
Thailand	\$15.9	\$4.1	\$1.6	\$5.6	\$12.3	15	119.5%	-6.1%	13.5																																																																																																																																																																																																																	
Turkey	\$5.5	\$1.8	\$3.8	\$6.6	\$8.6	16	29.5%	11.9%	10.4																																																																																																																																																																																																																	
rank	Country	Total																																																																																																																																																																																																																								
1	UAE	219																																																																																																																																																																																																																								
2	Saudi Arabia	109																																																																																																																																																																																																																								
3	Brazil	75																																																																																																																																																																																																																								
4	Thailand	63																																																																																																																																																																																																																								
5	India	61																																																																																																																																																																																																																								
6	Turkey	40																																																																																																																																																																																																																								
7	Spain	36																																																																																																																																																																																																																								
8	Ireland	33																																																																																																																																																																																																																								
9	Italy	28																																																																																																																																																																																																																								
10	Indonesia	26																																																																																																																																																																																																																								

ประเด็น	รายละเอียด																																																																																																																																																																																																		
	รายได้อยู่ที่ 12.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2023 ซึ่งเพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 9.4% <table><tr><th rowspan="3"></th><th colspan="5">Spa Revenues</th><th rowspan="3">Rank in 2023</th><th colspan="2">Average Annual Growth Rate</th></tr><tr><th colspan="5">(US\$ billions)</th><th>2022-2023</th><th>2019-2023</th></tr><tr><th>2019*</th><th>2020*</th><th>2021*</th><th>2022*</th><th>2023</th><th></th><th></th></tr><tr><td>United States</td><td>\$23.80</td><td>\$15.09</td><td>\$22.21</td><td>\$25.84</td><td>\$28.70</td><td>1</td><td>11.1%</td><td>4.8%</td></tr><tr><td>China</td><td>\$10.40</td><td>\$6.31</td><td>\$5.96</td><td>\$4.60</td><td>\$11.74</td><td>2</td><td>155.3%</td><td>3.1%</td></tr><tr><td>Germany</td><td>\$8.28</td><td>\$6.16</td><td>\$5.87</td><td>\$7.85</td><td>\$8.73</td><td>3</td><td>11.3%</td><td>1.3%</td></tr><tr><td>France</td><td>\$5.27</td><td>\$3.41</td><td>\$3.92</td><td>\$5.19</td><td>\$6.36</td><td>4</td><td>22.7%</td><td>4.8%</td></tr><tr><td>Japan</td><td>\$6.14</td><td>\$4.24</td><td>\$4.83</td><td>\$5.02</td><td>\$5.65</td><td>5</td><td>12.6%</td><td>-2.1%</td></tr><tr><td>Italy</td><td>\$4.08</td><td>\$2.11</td><td>\$2.27</td><td>\$3.34</td><td>\$4.61</td><td>6</td><td>37.9%</td><td>3.1%</td></tr><tr><td>Spain</td><td>\$3.31</td><td>\$1.73</td><td>\$1.98</td><td>\$2.92</td><td>\$3.36</td><td>7</td><td>14.8%</td><td>0.3%</td></tr><tr><td>United Kingdom</td><td>\$3.34</td><td>\$2.13</td><td>\$2.85</td><td>\$3.21</td><td>\$3.27</td><td>8</td><td>2.0%</td><td>-0.5%</td></tr><tr><td>India</td><td>\$2.49</td><td>\$1.00</td><td>\$0.94</td><td>\$1.45</td><td>\$3.03</td><td>9</td><td>109.0%</td><td>5.0%</td></tr><tr><td>Russia</td><td>\$2.98</td><td>\$1.96</td><td>\$1.98</td><td>\$2.68</td><td>\$2.96</td><td>10</td><td>10.3%</td><td>-0.2%</td></tr><tr><td>Mexico</td><td>\$2.16</td><td>\$1.28</td><td>\$1.44</td><td>\$1.99</td><td>\$2.80</td><td>11</td><td>40.5%</td><td>6.7%</td></tr><tr><td>Austria</td><td>\$2.33</td><td>\$1.30</td><td>\$1.28</td><td>\$2.15</td><td>\$2.74</td><td>12</td><td>27.3%</td><td>4.2%</td></tr><tr><td>Switzerland</td><td>\$1.91</td><td>\$1.30</td><td>\$1.68</td><td>\$2.21</td><td>\$2.47</td><td>13</td><td>12.0%</td><td>6.7%</td></tr><tr><td>Canada</td><td>\$2.23</td><td>\$1.35</td><td>\$2.11</td><td>\$2.33</td><td>\$2.41</td><td>14</td><td>3.2%</td><td>2.0%</td></tr><tr><td>United Arab Emirates</td><td>\$1.28</td><td>\$0.72</td><td>\$1.02</td><td>\$1.46</td><td>\$2.38</td><td>15</td><td>63.4%</td><td>16.7%</td></tr><tr><td>Indonesia</td><td>\$1.77</td><td>\$1.01</td><td>\$1.00</td><td>\$1.60</td><td>\$2.11</td><td>16</td><td>32.0%</td><td>4.4%</td></tr><tr><td>South Korea</td><td>\$1.73</td><td>\$1.15</td><td>\$1.46</td><td>\$1.55</td><td>\$1.93</td><td>17</td><td>24.4%</td><td>2.7%</td></tr><tr><td>Thailand</td><td>\$1.66</td><td>\$1.07</td><td>\$1.13</td><td>\$1.46</td><td>\$1.60</td><td>18</td><td>9.4%</td><td>-0.9%</td></tr><tr><td>Australia</td><td>\$1.69</td><td>\$1.26</td><td>\$1.33</td><td>\$1.58</td><td>\$1.56</td><td>19</td><td>-1.3%</td><td>-2.0%</td></tr></table> ที่มา: Global wellness institute (https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2024/11/WellnessEconMonitor2024PDF.pdf) 4) กระทรวงสาธารณสุขได้มีการประกาศว่าประเทศไทยพร้อมขับเคลื่อนนโยบาย Medical Hub โดยมีร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติในปี 2568–2577 ด้วยยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมทางการแพทย์แบบครบวงจร พัฒนาระบบนิเวศส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์ ด้วยกลไกในการขับเคลื่อนผ่านคณะกรรมการอำนวยการเพื่อพัฒนาประเทศไทย พร้อมมีจุดหมายปลายทางชั้นนำด้านการท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพที่มีชื่อเสียงระดับโลก เช่น เชียงใหม่ กรุงเทพฯ เกาะสมุย ภูเก็ต หัวหิน ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมแสดงศักยภาพสาธารณสุขไทยในงาน WORLD EXPO 2025 เพื่อมุ่งสู่การเป็น Medical Hub และเป็นจุดหมายปลายทางของคนทั่วโลก (World Destination for Healthcare and Wellness) เชื่อมโยงแนวคิด SMILE ซึ่งจะสามารถสร้างการรับรู้ถึงศักยภาพของสาธารณสุข รวมทั้งสินค้าและบริการด้าน Wellness ของไทยให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น ที่มา: กระทรวงสาธารณสุข		Spa Revenues					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate		(US\$ billions)					2022-2023	2019-2023	2019*	2020*	2021*	2022*	2023			United States	\$23.80	\$15.09	\$22.21	\$25.84	\$28.70	1	11.1%	4.8%	China	\$10.40	\$6.31	\$5.96	\$4.60	\$11.74	2	155.3%	3.1%	Germany	\$8.28	\$6.16	\$5.87	\$7.85	\$8.73	3	11.3%	1.3%	France	\$5.27	\$3.41	\$3.92	\$5.19	\$6.36	4	22.7%	4.8%	Japan	\$6.14	\$4.24	\$4.83	\$5.02	\$5.65	5	12.6%	-2.1%	Italy	\$4.08	\$2.11	\$2.27	\$3.34	\$4.61	6	37.9%	3.1%	Spain	\$3.31	\$1.73	\$1.98	\$2.92	\$3.36	7	14.8%	0.3%	United Kingdom	\$3.34	\$2.13	\$2.85	\$3.21	\$3.27	8	2.0%	-0.5%	India	\$2.49	\$1.00	\$0.94	\$1.45	\$3.03	9	109.0%	5.0%	Russia	\$2.98	\$1.96	\$1.98	\$2.68	\$2.96	10	10.3%	-0.2%	Mexico	\$2.16	\$1.28	\$1.44	\$1.99	\$2.80	11	40.5%	6.7%	Austria	\$2.33	\$1.30	\$1.28	\$2.15	\$2.74	12	27.3%	4.2%	Switzerland	\$1.91	\$1.30	\$1.68	\$2.21	\$2.47	13	12.0%	6.7%	Canada	\$2.23	\$1.35	\$2.11	\$2.33	\$2.41	14	3.2%	2.0%	United Arab Emirates	\$1.28	\$0.72	\$1.02	\$1.46	\$2.38	15	63.4%	16.7%	Indonesia	\$1.77	\$1.01	\$1.00	\$1.60	\$2.11	16	32.0%	4.4%	South Korea	\$1.73	\$1.15	\$1.46	\$1.55	\$1.93	17	24.4%	2.7%	Thailand	\$1.66	\$1.07	\$1.13	\$1.46	\$1.60	18	9.4%	-0.9%	Australia	\$1.69	\$1.26	\$1.33	\$1.58	\$1.56	19	-1.3%	-2.0%
	Spa Revenues					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate																																																																																																																																																																																												
	(US\$ billions)						2022-2023		2019-2023																																																																																																																																																																																										
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023																																																																																																																																																																																														
United States	\$23.80	\$15.09	\$22.21	\$25.84	\$28.70	1	11.1%	4.8%																																																																																																																																																																																											
China	\$10.40	\$6.31	\$5.96	\$4.60	\$11.74	2	155.3%	3.1%																																																																																																																																																																																											
Germany	\$8.28	\$6.16	\$5.87	\$7.85	\$8.73	3	11.3%	1.3%																																																																																																																																																																																											
France	\$5.27	\$3.41	\$3.92	\$5.19	\$6.36	4	22.7%	4.8%																																																																																																																																																																																											
Japan	\$6.14	\$4.24	\$4.83	\$5.02	\$5.65	5	12.6%	-2.1%																																																																																																																																																																																											
Italy	\$4.08	\$2.11	\$2.27	\$3.34	\$4.61	6	37.9%	3.1%																																																																																																																																																																																											
Spain	\$3.31	\$1.73	\$1.98	\$2.92	\$3.36	7	14.8%	0.3%																																																																																																																																																																																											
United Kingdom	\$3.34	\$2.13	\$2.85	\$3.21	\$3.27	8	2.0%	-0.5%																																																																																																																																																																																											
India	\$2.49	\$1.00	\$0.94	\$1.45	\$3.03	9	109.0%	5.0%																																																																																																																																																																																											
Russia	\$2.98	\$1.96	\$1.98	\$2.68	\$2.96	10	10.3%	-0.2%																																																																																																																																																																																											
Mexico	\$2.16	\$1.28	\$1.44	\$1.99	\$2.80	11	40.5%	6.7%																																																																																																																																																																																											
Austria	\$2.33	\$1.30	\$1.28	\$2.15	\$2.74	12	27.3%	4.2%																																																																																																																																																																																											
Switzerland	\$1.91	\$1.30	\$1.68	\$2.21	\$2.47	13	12.0%	6.7%																																																																																																																																																																																											
Canada	\$2.23	\$1.35	\$2.11	\$2.33	\$2.41	14	3.2%	2.0%																																																																																																																																																																																											
United Arab Emirates	\$1.28	\$0.72	\$1.02	\$1.46	\$2.38	15	63.4%	16.7%																																																																																																																																																																																											
Indonesia	\$1.77	\$1.01	\$1.00	\$1.60	\$2.11	16	32.0%	4.4%																																																																																																																																																																																											
South Korea	\$1.73	\$1.15	\$1.46	\$1.55	\$1.93	17	24.4%	2.7%																																																																																																																																																																																											
Thailand	\$1.66	\$1.07	\$1.13	\$1.46	\$1.60	18	9.4%	-0.9%																																																																																																																																																																																											
Australia	\$1.69	\$1.26	\$1.33	\$1.58	\$1.56	19	-1.3%	-2.0%																																																																																																																																																																																											
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) ของญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก																																																																																																																																																																																																		

ประเด็น	รายละเอียด
	2) อินโดนีเซีย มีสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจาก JCI ว่ามีคุณภาพและปลอดภัยจำนวนเพียง 26 แห่ง 3) ญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก ในการสร้างรายได้จากรัฐกิจสภา อินโดนีเซีย อันดับ 16 และเกาหลีใต้ อันดับ 17
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	มุ่งเน้นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และสร้างสรรค์เส้นทางท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่สามารถดึงดูดความสนใจ และตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจากทั่วโลกได้
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่เพิ่มจำนวนและขยายฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่มีคุณภาพ

07 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักรและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) รายงานล่าสุดของ SiteMinder ผู้นำแพลตฟอร์มการจัดจำหน่ายห้องพักและจัดการรายได้ระดับโลก เปิดเผยว่า ประเทศไทยติดอันดับโลกในปี 2567 จากการต้อนรับนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทย ทำให้อัตราค่าห้องพักปรับตัวสูงขึ้นมากกว่า 15% เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ซึ่งนับเป็นประเทศเดียวที่ประสบความสำเร็จในการเติบโตในระดับสองหลัก ประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นจุดหมายปลายทางเพื่อการพักผ่อนชั้นนำ โดยโรงแรมท้องถิ่นถูกจัดอยู่ในอันดับที่ห้าของโลก ด้านระยะเวลาการเข้าพักที่ยาวนานที่สุด โดยมากกว่า 15% ของการจองมีระยะเวลาสามคืนขึ้นไป ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ 11% รองจากโรงแรมในโปรตุเกส (21%) และโคลอมเบีย เม็กซิโก และสเปน (18% เท่ากัน) ที่มา: SiteMinder 2) ไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมที่ดี จากรายงาน TTDI 2024 ด้าน ICT Readiness ซึ่งครอบคลุมประเด็นการเข้าถึงโลกออนไลน์ สัญญาณโทรศัพท์ และ Online Payments ได้จัดอันดับประเทศไทยอยู่ในอันดับ 43 ของโลก ทั้งยังเป็นปัจจัยที่ได้คะแนนสูงสุดในด้านปัจจัยขับเคลื่อนระบบนิเวศการท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: UNWTO
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันด้าน Infrastructure ปี 2024 ของ IMD World Competitiveness Ranking ประเทศไทยจัดอยู่ในอันดับที่ 43 ในขณะที่ฝรั่งเศสได้อันดับที่ 17 และญี่ปุ่นได้อันดับที่ 23  ที่มา: IMD World Competitiveness Ranking 2022
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	มุ่งเน้นยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้หรือพัฒนานวัตกรรมสำหรับการท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมที่ดี รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวมีทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศกับการท่องเที่ยวเพื่อร่วมกันพัฒนาและสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัลได้
ผลกระทบต่อองค์กร	การส่งเสริมและพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว ย่อมส่งผลให้นักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. มีระดับความพึงพอใจมากขึ้น

O8 รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน "รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง มุ่งพัฒนาธุรกิจด้านการท่องเที่ยวให้มีมูลค่าสูงเพิ่มมากยิ่งขึ้น" ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 2: ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 2) BCG Model: ปรับแนวคิดไปสู่การทำน้อยได้มาก สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ ที่มา: BCG Model 3) Happy Model ส่งเสริมให้ทำการตลาดการท่องเที่ยวที่มีอัตลักษณ์ มีเรื่องราว Story Telling และยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพและรักษามาตรฐานที่ดี ที่มา: Happy Model
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ควรกำหนดทิศทางการดำเนินงานและตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของประเทศ เพื่อให้การขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่ ททท. จะได้เสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

ภัยคุกคาม (Threats)

T1 ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ‘ปัญหานักท่องเที่ยวล้นเมือง’ ซึ่งเป็นปัญหาอันเกิดจากการที่มีย่านท่องเที่ยวไปกระจุกอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวที่นั้น ๆ มากเกินไป จนสร้างผลกระทบในแง่ลบต่อสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของผู้อยู่อาศัยในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาพยนตร์เรื่อง ‘The Beach’ นำแสดงโดยนักแสดงชื่อดัง ‘ลีโอนาร์โด ดิคาปริโอ’ ที่ทำให้ ‘อ่าวมาหยา’ แห่งเกาะพีพี กลายเป็นจุดหมายของนักท่องเที่ยวจำนวนมาก แต่ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวที่มากเกินไป จากการเข้ามา ‘เยี่ยมเยียน’ ก็กลับกลายเป็น ‘รุกราน’ และส่งผลให้รัฐบาลต้องปิดพื้นที่อ่าวมาหยาเพื่อฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ในแหล่งท่องเที่ยวหลายแห่ง เช่น อำเภอบางละมุง เริ่มมีกระแสการต่อต้านนักท่องเที่ยวจากคนท้องถิ่น เนื่องจากปริมาณนักท่องเที่ยวที่มากเกินไป ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตและความเป็นอยู่เดิม   ที่มา: 1) TAT Academy (https://shorturl.asia/sOMyU) 2) thaipublica (https://thaipublica.org/2024/03/global-plastic-treaty/)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมแลกเปลี่ยนมุมมองและทัศนคติเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ผ่านการจัดกิจกรรมหรือโครงการรับฟังความคิดเห็น ความต้องการ ความคาดหวัง รวมถึงความกังวลต่างๆ อันนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อไป
ผลกระทบต่อองค์กร	ททท. จำเป็นต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความสัมพันธ์ อันนำไปสู่การพัฒนาสัมพันธภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ในอนาคต ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถือเป็นกลุ่มบุคคล

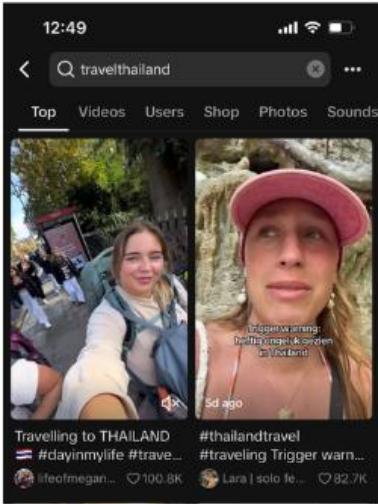
ประเด็น	รายละเอียด
	สำคัญที่จะช่วยผลักดันการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ ททท. ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

T2 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) รัฐบาลจีนมีแผนผลักดันให้เมืองระดับ เทียร์ 2, 3 หรือเมืองเล็ก ๆ อื่น ๆ ของจีนกลายเป็นศูนย์กลางในหลายด้าน เพื่อกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ เมืองรองที่คาดว่ารัฐบาลจีนจะ โปรโมตให้กลายเป็นเมือง New First-tier ได้แก่ หนานจิง ซูโจว อุ๋ชี่ ซีอาน เหว่เฟย ฉางชา และตงกวน โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ กระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น อำนวยความสะดวกในการบูรณาการประชากรในชนบทเข้ากับเขตเมือง และลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเชื่อมต่อการเดินทางให้สะดวกยิ่งขึ้น  ที่มา: The Economist (https://www.economist.com/china/2024/06/06/watch-out-beijing-chinas-second-tier-cities-are-on-the-up) 2) นักท่องเที่ยวในปัจจุบันมองหาแหล่งท่องเที่ยวที่ได้สัมผัสวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่ที่ยังคงเอกลักษณ์เดิมอยู่ ทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณี และวิถีชีวิตของคนในพื้นที่นั้น ๆ ส่งผลให้ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ (Emerging Destination) เพิ่มขึ้น และอาจจะส่งผลต่อการแข่งขันส่วนแบ่งตลาดของประเทศไทยไปยังแหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ในประเทศอื่น ๆ เช่น Braga, Portugal ที่ได้รับรางวัล World's Leading Emerging Tourism Destination 2024 ซึ่งได้รับการจัดอันดับจาก World Travel Awards (ถือว่าเป็น Mega Trend ที่ส่งผลในระยะยาว)

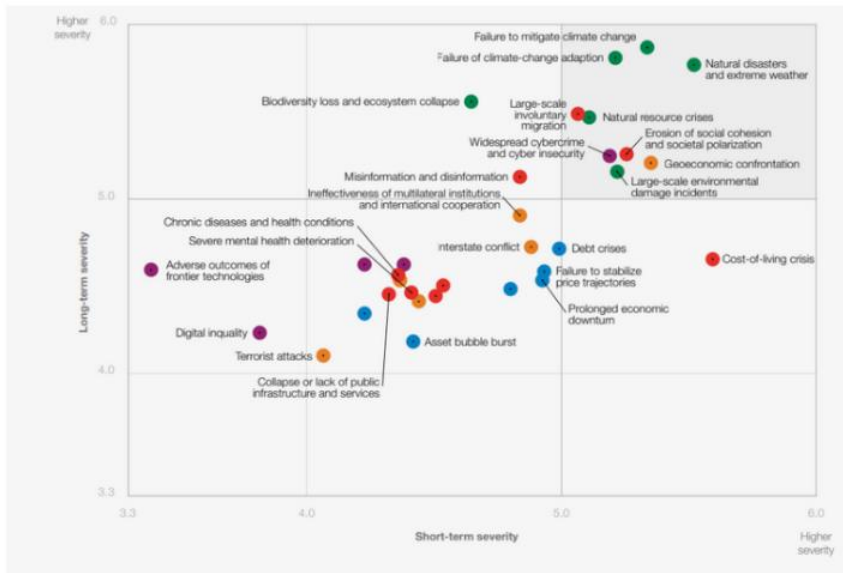
ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: World Travel Awards: World's Leading Emerging Tourism Destination 2024
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	World Travel Awards ได้มีการจัดอันดับในด้าน World's Leading Emerging Tourism Destination มาตั้งแต่ปี 2020 โดยจะมีประเทศที่ได้ถูกคัดเลือก (Nominess) มาจากทุก ๆ ทวีป หนึ่งในนั้นคือทวีป Asia โดยมีเมืองบาห์มีของประเทศจอร์เจียที่ติดอันดับมาทุกปี และได้รับคัดเลือกเป็นผู้ชนะในปี 2024 นอกจากนี้ ยังมีเมืองโคลัมโบ ของศรีลังกา, เมืองเวียงจันทน์ ของลาว, เมืองโอสากะและโอะกินะวะ ของญี่ปุ่น และเมืองมะละกา ของมาเลเซีย ซึ่งประเทศเหล่านี้ล้วนเป็นคู่แข่งที่จะเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดการท่องเที่ยวไปจากประเทศไทยได้ World's Leading Emerging Tourism Destination 2020 - 2024  ที่มา: World Travel Awards: World's Leading Emerging Tourism Destination 2020 – 2024
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรบูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อหาแนวทางในการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวเป้าหมายให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวได้
ผลกระทบต่อองค์กร	การบูรณาการการทำงาน เป็นแนวทางที่จะช่วยให้ ททท. ลดปัญหาด้านการจัดสรรทรัพยากรที่ไม่เพียงพอได้ และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ทันถ่วงที นอกจากนี้ การจัดทำทำเนียบทางการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวเป้าหมาย จะช่วยผลักดันให้ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ที่สามารถดึงดูดความสนใจจากนักท่องเที่ยวได้

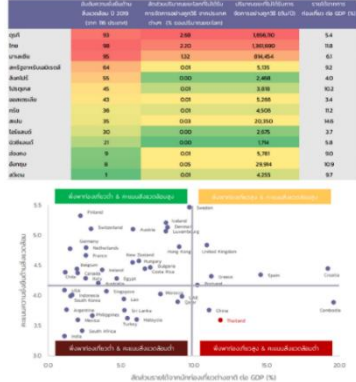
T3 แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลข่าวสารเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในกลุ่มคนรุ่นใหม่ เป็นการท้าทายต่อการเข้าถึงนักท่องเที่ยว Facebook เป็นแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดียที่ได้รับความนิยมสูงสุดโดยรวม แต่ TikTok ยังคงเป็นแอปที่ Gen Z และ Gen Alpha เลือกใช้งาน กลุ่มผู้ใช้อายุต่ำกว่า 25 ปีบน Facebook กำลังลดลง โดย eMarketer รายงานว่า เปอร์เซ็นต์ของผู้ใช้ Facebook ที่อายุต่ำกว่า 25 ปี มีไม่ถึง 18% นอกจากนี้ เว็บไซต์ที่นักท่องเที่ยวต่างชาตินิยมใช้เพื่อค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวมีอยู่หลากหลาย และมีระบบในการอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น การจองตั๋ว การรีวิว การขายแพ็คเกจทัวร์ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวนิยมใช้มากกว่าเว็บไซต์ของ ททท.   ที่มา: explodingtopics
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. สามารถผลักดันและยกระดับแอปพลิเคชันท่องเที่ยวไทยและสื่อดิจิทัลที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้จักและสนับสนุนให้เกิดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ผนวกกับการส่งเสริมและสนับสนุนโครงการความร่วมมือเพื่อกระตุ้นกลยุทธ์การตลาดและ

ประเด็น	รายละเอียด
	การประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานแพลตฟอร์มออนไลน์ด้านการท่องเที่ยวชั้นนำต่างๆ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เท่าทันการใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ ซึ่งถือเป็นแนวทางในการรองรับพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป
ผลกระทบต่อองค์กร	กลยุทธ์การตลาดและการประชาสัมพันธ์ เป็นหนึ่งในกระบวนการทำงานที่สำคัญของ ททท. ที่จะต้องให้ความสำคัญในการทบทวน พัฒนา และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวอยู่เสมอ เพื่อรองรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

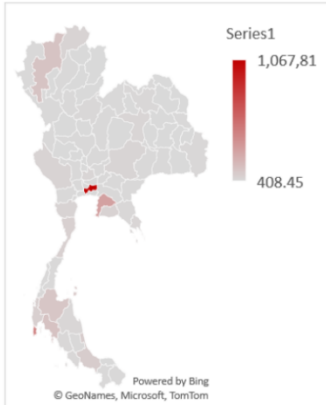
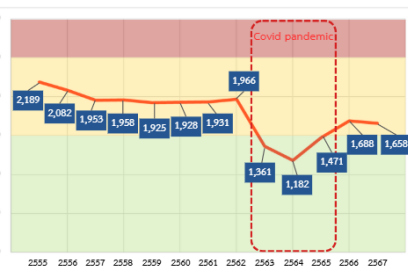
T4 การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้

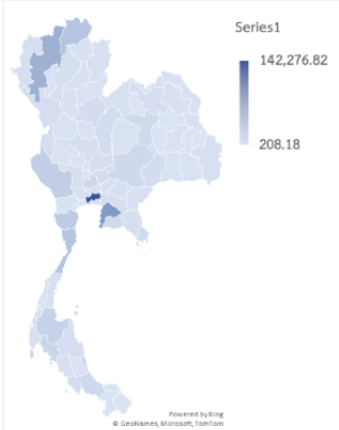
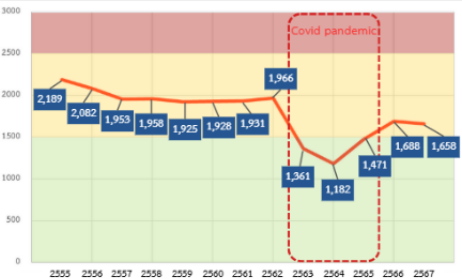
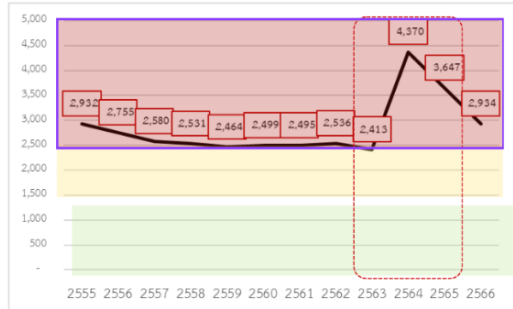
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีผลกระทบในระดับที่มาก ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จากการวิเคราะห์ Global Risks Horizon พบว่าปัจจัยเสี่ยงที่สูงที่สุดในระยะ 0-2 ปี ได้แก่ เรื่อง Extreme Weather ปัจจัยเสี่ยงที่สูงที่สุดในระยะ 2-5 ปี ได้แก่เรื่อง Climate Action Failure และปัจจัยเสี่ยงที่สูงที่สุดในระยะ 5-10 ปี ได้แก่เรื่อง Climate Action Failure  ที่มา: The Global Risks Report 2023 19th Edition (World Economic Forum)

ประเด็น	รายละเอียด
	2) แม้ประเทศไทยจะพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยว เพื่อเป็นเครื่องจักรหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ แต่การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมยังคงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้  ที่มา: UNWTO, KKP Research
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	สิงคโปร์ มีอันดับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในอันดับที่ 55 และมาเลเซีย อยู่ในอันดับที่ 95 จาก 116 ประเทศ ในปี 2019
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ต้องเร่งบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และแนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน
ผลกระทบต่อองค์กร	หาก ททท. ไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลให้เป้าหมายในการสร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยวที่ ททท. กำหนดไว้ ไม่บรรลุผล และเป็นผลเสียต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

T5 ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลัก เป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ระหว่างปี 2560-2562 พบว่า มูลค่ารายได้การท่องเที่ยวในเมืองหลักคิดเป็น 90% ของรายได้การท่องเที่ยวทั้งหมด หรือคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 2 ล้านล้านบาท

ประเด็น	รายละเอียด																																																															
	การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักปี 2562  Series1 1,067.81 408.45 Powered by Bing © GeoNames, Microsoft, TomTom 10 อันดับจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวมากที่สุดปี 2562 <table><thead><tr><th>ลำดับ</th><th>ประเภท</th><th>จังหวัด</th><th>รายได้ (ล้านบาท)</th><th>สัดส่วนรายได้</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>เมืองหลัก</td><td>กรุงเทพมหานคร</td><td>1,067,813.76</td><td>39%</td></tr><tr><td>2</td><td>เมืองหลัก</td><td>ภูเก็ต</td><td>442,890.67</td><td>16%</td></tr><tr><td>3</td><td>เมืองหลัก</td><td>ชลบุรี</td><td>276,328.34</td><td>10%</td></tr><tr><td>4</td><td>เมืองหลัก</td><td>กระบี่</td><td>112,055.50</td><td>4%</td></tr><tr><td>5</td><td>เมืองหลัก</td><td>เชียงใหม่</td><td>110,670.33</td><td>4%</td></tr><tr><td>6</td><td>เมืองหลัก</td><td>สุราษฎร์ธานี</td><td>94,287.12</td><td>3%</td></tr><tr><td>7</td><td>เมืองหลัก</td><td>สงขลา</td><td>66,365.52</td><td>2%</td></tr><tr><td>8</td><td>เมืองหลัก</td><td>พังงา</td><td>51,704.82</td><td>2%</td></tr><tr><td>9</td><td>เมืองหลัก</td><td>ประจวบคีรีขันธ์</td><td>42,392.63</td><td>2%</td></tr><tr><td>10</td><td>เมืองหลัก</td><td>ระยอง</td><td>37,081.19</td><td>1%</td></tr></tbody></table> ที่มา: สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2564 - 2566 (มี.ค. 2566) 2) ปี 2564 พบว่า รายได้การท่องเที่ยวในเมืองหลักลดลงเหลือ 73% หรือคิดเป็นมูลค่าเพียง 2 แสนล้านบาท เนื่องจากนักท่องเที่ยวกระจายการท่องเที่ยวสู่เมืองหลักลดลง เพื่อลดความเสี่ยงของการระบาดในจังหวัดที่มีความแออัด การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักปี 2564  Series1 254,159.48 68.21 Powered by Bing © GeoNames, Microsoft, TomTom ดัชนีการกระจุกตัวรายได้จากการท่องเที่ยว <table><thead><tr><th>ดัชนี HHI</th><th>การตีความหมาย</th></tr></thead><tbody><tr><td>HHI น้อยกว่า 1,500</td><td>ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ</td></tr><tr><td>HHI 1,500-2,500</td><td>ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง</td></tr><tr><td>HHI มากกว่า 2,500</td><td>ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ</td></tr></tbody></table> ที่มา: สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2564 - 2567 3) ในปี 2565 : สถานการณ์โควิด -19 ผ่อนคลายขึ้น ส่งผลให้สัดส่วนรายได้จากเมืองหลักเพิ่มขึ้นเป็น 76% หรือคิดเป็นมูลค่ากว่า 6 แสนล้านบาท สะท้อนให้เห็นว่านักท่องเที่ยว ยังคงนิยมท่องเที่ยวในเมืองหลัก	ลำดับ	ประเภท	จังหวัด	รายได้ (ล้านบาท)	สัดส่วนรายได้	1	เมืองหลัก	กรุงเทพมหานคร	1,067,813.76	39%	2	เมืองหลัก	ภูเก็ต	442,890.67	16%	3	เมืองหลัก	ชลบุรี	276,328.34	10%	4	เมืองหลัก	กระบี่	112,055.50	4%	5	เมืองหลัก	เชียงใหม่	110,670.33	4%	6	เมืองหลัก	สุราษฎร์ธานี	94,287.12	3%	7	เมืองหลัก	สงขลา	66,365.52	2%	8	เมืองหลัก	พังงา	51,704.82	2%	9	เมืองหลัก	ประจวบคีรีขันธ์	42,392.63	2%	10	เมืองหลัก	ระยอง	37,081.19	1%	ดัชนี HHI	การตีความหมาย	HHI น้อยกว่า 1,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ	HHI 1,500-2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง	HHI มากกว่า 2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ
ลำดับ	ประเภท	จังหวัด	รายได้ (ล้านบาท)	สัดส่วนรายได้																																																												
1	เมืองหลัก	กรุงเทพมหานคร	1,067,813.76	39%																																																												
2	เมืองหลัก	ภูเก็ต	442,890.67	16%																																																												
3	เมืองหลัก	ชลบุรี	276,328.34	10%																																																												
4	เมืองหลัก	กระบี่	112,055.50	4%																																																												
5	เมืองหลัก	เชียงใหม่	110,670.33	4%																																																												
6	เมืองหลัก	สุราษฎร์ธานี	94,287.12	3%																																																												
7	เมืองหลัก	สงขลา	66,365.52	2%																																																												
8	เมืองหลัก	พังงา	51,704.82	2%																																																												
9	เมืองหลัก	ประจวบคีรีขันธ์	42,392.63	2%																																																												
10	เมืองหลัก	ระยอง	37,081.19	1%																																																												
ดัชนี HHI	การตีความหมาย																																																															
HHI น้อยกว่า 1,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ																																																															
HHI 1,500-2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง																																																															
HHI มากกว่า 2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีนัยสำคัญ																																																															

ประเด็น	รายละเอียด																																						
	การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักปี 2565  ดัชนีการกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยว <table data-bbox="916 573 1315 719"><thead><tr><th>ดัชนี HHI</th><th>การตีความหมาย</th></tr></thead><tbody><tr><td>HHI น้อยกว่า 1,500</td><td>ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ</td></tr><tr><td>HHI 1,500-2,500</td><td>ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง</td></tr><tr><td>HHI มากกว่า 2,500</td><td>ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีส่วนเหนือตลาดอย่างมีนัยสำคัญ</td></tr></tbody></table> ที่มา: สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2564 - 2567 4) การกระจุกตัวของรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติยังคงอยู่ในระดับสูงและกระจุกตัวอยู่ในเมืองหลัก โดยรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติราว 45% กระจุกอยู่ในกทม. 28% อยู่ในภูเก็ต และ 11% ในชลบุรี เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมแล้วพบว่า 5 อันดับแรกมีสัดส่วนรวมถึง 84% ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมดของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาโดยใช้ดัชนีการกระจุกตัวของอุตสาหกรรม HHI index พบว่า ดัชนี HHI มีการเพิ่มขึ้น แสดงถึงการกระจุกตัวสูง <table data-bbox="1059 1359 1378 1500"><thead><tr><th>อันดับ</th><th>ประเภท</th><th>จังหวัด</th><th>รายได้</th><th>สัดส่วนรายได้</th></tr></thead><tbody><tr><td>1</td><td>เมืองหลัก</td><td>กรุงเทพมหานคร</td><td>387,422.58</td><td>45%</td></tr><tr><td>2</td><td>เมืองหลัก</td><td>ภูเก็ต</td><td>365,826.52</td><td>28%</td></tr><tr><td>3</td><td>เมืองหลัก</td><td>ชลบุรี</td><td>148,115.12</td><td>11%</td></tr><tr><td>4</td><td>เมืองหลัก</td><td>สุราษฎร์ธานี</td><td>58,182.61</td><td>4%</td></tr><tr><td>5</td><td>เมืองหลัก</td><td>เชียงใหม่</td><td>31,530.77</td><td>2%</td></tr></tbody></table> ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 5) จำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยวในเมืองหลักเติบโตสูงกว่าเมืองรอง โดยสัดส่วนจำนวนและรายได้จากการท่องเที่ยวเมืองหลัก-เมืองรอง ปี 2567 ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ (เฉลี่ยรายเดือนมกราคม - พฤศจิกายน) พบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวในเมืองหลัก อยู่ที่ 21,653,081 คน-ครั้ง เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ในช่วงเวลาเดียวกัน +2.42% จำนวน นักท่องเที่ยวในเมืองรอง อยู่ที่ 5,092,630 คน-ครั้ง เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ในช่วงเวลาเดียวกัน +3.04%	ดัชนี HHI	การตีความหมาย	HHI น้อยกว่า 1,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ	HHI 1,500-2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง	HHI มากกว่า 2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีส่วนเหนือตลาดอย่างมีนัยสำคัญ	อันดับ	ประเภท	จังหวัด	รายได้	สัดส่วนรายได้	1	เมืองหลัก	กรุงเทพมหานคร	387,422.58	45%	2	เมืองหลัก	ภูเก็ต	365,826.52	28%	3	เมืองหลัก	ชลบุรี	148,115.12	11%	4	เมืองหลัก	สุราษฎร์ธานี	58,182.61	4%	5	เมืองหลัก	เชียงใหม่	31,530.77	2%
ดัชนี HHI	การตีความหมาย																																						
HHI น้อยกว่า 1,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ																																						
HHI 1,500-2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง																																						
HHI มากกว่า 2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีส่วนเหนือตลาดอย่างมีนัยสำคัญ																																						
อันดับ	ประเภท	จังหวัด	รายได้	สัดส่วนรายได้																																			
1	เมืองหลัก	กรุงเทพมหานคร	387,422.58	45%																																			
2	เมืองหลัก	ภูเก็ต	365,826.52	28%																																			
3	เมืองหลัก	ชลบุรี	148,115.12	11%																																			
4	เมืองหลัก	สุราษฎร์ธานี	58,182.61	4%																																			
5	เมืองหลัก	เชียงใหม่	31,530.77	2%																																			

ประเด็น	รายละเอียด
	ในขณะที่ สัดส่วนรายได้ ของผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติพบว่า เมืองหลัก มีรายได้คิดเป็น 71% ของผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมด ซึ่งเพิ่มขึ้น 4.22% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2566 เมืองรอง มีรายได้คิดเป็น 12.96% ของผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมด เติบโตขึ้น +2.38% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปี 2566 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ทั้งสัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยว เมืองหลัก-เมืองรองของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ยังคงกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ที่มา: ททท.
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองหรือเมื่อนำเที่ยว เพื่อกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน
ผลกระทบต่อองค์กร	ททท. เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวและร่วมขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทย ในการสร้างประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า จึงต้องวางแผนและกำหนดแนวทางในการสร้างรายได้การท่องเที่ยวให้กระจายประโยชน์อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เพื่อผลักดันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืนต่อไป

T6 นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) หากเปรียบเทียบกับกาพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวขึ้น ประเทศไทยมีการพึ่งพาท่องเที่ยวสูง และการให้ความสำคัญของภาคการเดินทางและการท่องเที่ยวอยู่ในระดับต่ำ

ประเด็น	รายละเอียด																																																				
	Travel and Tourism Policy and Enabling Conditions subindex ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024 2) ประเทศไทยมีสัดส่วนเงินงบประมาณสนับสนุนการท่องเที่ยวต่อบรรมาณรวมอยู่ที่ 2.8% ซึ่งอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโลกที่ 4% ต่องบประมาณรวม <table><tr><th colspan="4">T&T government expenditure, % gov't budget</th></tr><tr><th>Economy</th><th>2019</th><th>2021</th><th>2024</th></tr><tr><td>Singapore</td><td>10.3%</td><td>10.4%</td><td>10.4%</td></tr><tr><td>Cambodia</td><td>9.7%</td><td>9.8%</td><td>9.9%</td></tr><tr><td>Indonesia</td><td>9.4%</td><td>9.4%</td><td>9.5%</td></tr><tr><td>Lao PDR</td><td>8.2%</td><td>8.3%</td><td>8.4%</td></tr><tr><td>Hong Kong SAR, China</td><td>7.7%</td><td>7.8%</td><td>-</td></tr><tr><td>Japan</td><td>4.4%</td><td>3.4%</td><td>4.4%</td></tr><tr><td>Philippines</td><td>3.1%</td><td>3.1%</td><td>4.1%</td></tr><tr><td>Thailand</td><td>2.8%</td><td>2.8%</td><td>2.8%</td></tr><tr><td>Korea, Rep.</td><td>2.6%</td><td>2.6%</td><td>2.7%</td></tr><tr><td>Malaysia</td><td>1.8%</td><td>1.8%</td><td>1.8%</td></tr><tr><td>Vietnam</td><td>1.5%</td><td>1.5%</td><td>1.5%</td></tr></table> ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024	T&T government expenditure, % gov't budget				Economy	2019	2021	2024	Singapore	10.3%	10.4%	10.4%	Cambodia	9.7%	9.8%	9.9%	Indonesia	9.4%	9.4%	9.5%	Lao PDR	8.2%	8.3%	8.4%	Hong Kong SAR, China	7.7%	7.8%	-	Japan	4.4%	3.4%	4.4%	Philippines	3.1%	3.1%	4.1%	Thailand	2.8%	2.8%	2.8%	Korea, Rep.	2.6%	2.6%	2.7%	Malaysia	1.8%	1.8%	1.8%	Vietnam	1.5%	1.5%	1.5%
T&T government expenditure, % gov't budget																																																					
Economy	2019	2021	2024																																																		
Singapore	10.3%	10.4%	10.4%																																																		
Cambodia	9.7%	9.8%	9.9%																																																		
Indonesia	9.4%	9.4%	9.5%																																																		
Lao PDR	8.2%	8.3%	8.4%																																																		
Hong Kong SAR, China	7.7%	7.8%	-																																																		
Japan	4.4%	3.4%	4.4%																																																		
Philippines	3.1%	3.1%	4.1%																																																		
Thailand	2.8%	2.8%	2.8%																																																		
Korea, Rep.	2.6%	2.6%	2.7%																																																		
Malaysia	1.8%	1.8%	1.8%																																																		
Vietnam	1.5%	1.5%	1.5%																																																		
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	สัดส่วนเงินงบประมาณสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศอื่นๆ ได้แก่ ประเทศคู่เทียบ คือ อินโดนีเซีย (9.5%) ประเทศคู่แข่ง คือ มาเลเซีย (1.8%) และเวียดนาม (1.5%) ประเทศต้นแบบ คือ ญี่ปุ่น (4.4%) สิงคโปร์ (10.4%) และเกาหลีใต้ (2.7%)																																																				
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ไม่มี																																																				
ผลกระทบต่อองค์กร	การดำเนินงานของ ททท. มีความจำเป็นต้องอาศัยงบประมาณในการสนับสนุนเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยว																																																				

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ประเทศอื่นๆ มีการนำนวัตกรรมมาช่วยอำนวยความสะดวกในการเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยว • Swiss Travel Pass (สวิตเซอร์แลนด์) เสนอการเดินทางแบบไม่จำกัดจำนวนการเดินทาง ทั้งรถไฟ เรือ และรถประจำทาง ในวันที่ต่อเนื่องหรือแบบยืดหยุ่นในเครือข่าย Swiss Travel System • London Pass (สหราชอาณาจักร) ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญและทัวร์ท่องเที่ยวมากกว่า 90 แห่ง โดยสามารถซื้อบัตรและจองคิวล่วงหน้าผ่านแอปพลิเคชัน / เข้าแถว Fast Lane รวมถึงแสดงแผนที่และข้อมูลที่สำคัญของแหล่งท่องเที่ยวเพื่อประกอบการตัดสินใจ • Singapore Tourist Pass (สิงคโปร์) เป็นบัตรโดยสารไม่จำกัดจำนวนครั้งบนระบบขนส่งสาธารณะของสิงคโปร์ มีให้เลือกตั้งแต่ 1-3 วัน ซึ่งครอบคลุม MRT, LRT และบริการรถบัสพื้นฐาน • Japan Rail Pass หรือ JR PASS (ญี่ปุ่น) เป็นบัตรสำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศญี่ปุ่นแบบชั่วคราวเท่านั้น ใช้สำหรับเดินทางไม่จำกัดในเส้นทางรถไฟของบริษัท JR Group ซึ่งครอบคลุมทั่วประเทศญี่ปุ่น สำหรับบางภูมิภาคยังมีบริการเรือและรถบัสของ JR ที่เข้าร่วมใน JR PASS นี้ด้วย   ที่มา: Swiss pass, London pass, Singapore tourist pass, JR pass
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรมุ่งเน้นความสำคัญและเร่งบูรณาการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงระบบคมนาคมและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยว เช่น การสร้างโครงข่ายเส้นทางคมนาคมและระบบเชื่อมโยงการเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยวทั้งในแต่ต่างประเทศ
ผลกระทบต่อองค์กร	สิ่งอำนวยความสะดวกและการคมนาคม เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ อันส่งผลต่อการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทย ในการสร้างประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า



ภาคผนวก ข นิยามตัวชี้วัดแต่ละระดับ

ภาคผนวก ข-1 นิยามตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
1. รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	ล้านล้านบาท	รายได้ที่เกิดจากนักท่องเที่ยวต่างประเทศที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่พำนักอยู่ ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านที่พัก อาหาร การเดินทางภายในประเทศ แหล่งท่องเที่ยว ช้อปปิ้ง หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจาก UNWTO (United Nations World Tourism Organization)
2. สัดส่วนการกระจายตัวจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในเมืองหลัก-เมืองรอง	ร้อยละ	ร้อยละของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางไปเยี่ยมเยือนแหล่งท่องเที่ยวในเมืองหลัก เทียบกับเมืองรอง ในช่วงเวลาที่กำหนด โดยใช้จำนวนผู้เยี่ยมเยือนเป็นฐานข้อมูลหลักในการคำนวณ (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจากสถิติกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา
3. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนน	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวม 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และ Core Business Enablers (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ภาคผนวก ข-2 นิยามตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
1. สัดส่วนรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพ-นักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)	ร้อยละ	สัดส่วนของรายได้ที่เกิดจากนักท่องเที่ยวกลุ่มที่มีการใช้จ่ายสูง (High-spending or Quality Tourists) เทียบกับรายได้รวมทั้งหมดจากนักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass) โดยค่านิยามนักท่องเที่ยวคุณภาพเบื้องต้น คือ ต้องมีค่าใช้จ่ายต่อคนต่อวัน ไม่น้อยกว่า 10,000 บาท ทั้งนี้ ค่านิยามนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจะถูกปรับตามโมเดลทางเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวคุณภาพของกองวิจัย	ข้อมูลจากกองวิจัยและกองกลยุทธ์การตลาด



ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
2. คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	คะแนน	เป็นการชี้วัดระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่มีต่อประสบการณ์การท่องเที่ยวในแต่ละครั้ง ซึ่งวัดจากการประเมินหรือแบบสอบถามในด้านต่าง ๆ เช่น ความสะดวกในการเดินทาง ความปลอดภัย คุณภาพของแหล่งท่องเที่ยว บริการจากผู้ประกอบการ สิ่งอำนวยความสะดวก ความคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย และความประทับใจโดยรวม (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด	ข้อมูลจากกองวิจัย
3. ระดับความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการท่องเที่ยวต่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ททท.	ร้อยละ	เป็นการชี้วัดระดับความเชื่อมั่นของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีต่อบทบาทและการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ททท. โดยสะท้อนถึงความมั่นใจในวิสัยทัศน์ นโยบาย มาตรการ และผลลัพธ์ของ ททท. ที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ ททท. ดำเนินการหรือสนับสนุน และการรับรู้ถึงผลเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากนโยบายดังกล่าวต่อภาคธุรกิจของตน การวัดผลดำเนินการผ่านแบบสอบถามกลุ่มเป้าหมายผู้ประกอบการ โดยมีเกณฑ์การวัดความเชื่อมั่น 5 ระดับ ตั้งแต่ “เชื่อมั่นน้อยที่สุด” (1) ไปจนถึง “เชื่อมั่นมากที่สุด” (5) โดยรายงานผลเป็นค่าเฉลี่ยในระดับภาพรวม หรือ จำแนกตามกลุ่มธุรกิจหรือภูมิภาคได้	ข้อมูลจากสภาอุตสาหกรรม ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ดัชนี ความเชื่อมั่นผู้ประกอบการ ท่องเที่ยวในประเทศไทย)
4. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนน	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวม 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และ Core Business Enablers (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจาก สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาคผนวก ข-3 นิยามตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน	1. รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ	ล้านบาท	รายได้จากนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพที่มีการจัดเก็บข้อมูล และมีฐานข้อมูลรองรับ โดยจะดำเนินการเก็บข้อมูลกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ได้นั้นจะต้องมีการศึกษาตามโครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม เพื่อบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ อาทิ เกณฑ์รายได้ เกณฑ์มีสำนึกการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เป็นต้น พร้อมทั้งมีการกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป ทั้งนี้ ค่าเป้าหมายเบื้องต้น วิเคราะห์จากสัดส่วนนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการใช้จ่ายต่อคนต่อวันเกิน 10,000 บาท จากเล่มสำรวจพฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ	ข้อมูลจากกองวิจัย
	2. รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)		เป็นการชี้วัดมูลค่ารวมของรายได้ที่เกิดจากนักท่องเที่ยวทั่วไป (Mass Tourism) ซึ่งหมายถึงนักท่องเที่ยวที่เดินทางในลักษณะทั่วไปหรือแบบดั้งเดิม เช่น เดินทางเป็นหมู่คณะ เที่ยวระยะสั้น ใช้จ่ายในระดับเฉลี่ย และเน้นการท่องเที่ยวในแหล่งหลักหรือเส้นทางยอดนิยม ข้อมูลรายได้มาจากการรวบรวมสถิติจำนวนนักท่องเที่ยว พฤติกรรมการพักค้าง และค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนในกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลจากหน่วยงานสถิติภาครัฐและฐานข้อมูลของ ททท. รายงานผลเป็นรายปี และสามารถใช้เปรียบเทียบกับรายได้จากกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อประเมินสัดส่วนรายได้และแนวโน้มตลาด รวมถึงนำไปใช้ประกอบการวางแผนกระจายความหนาแน่นของนักท่องเที่ยวและยกระดับคุณภาพการท่องเที่ยวในระยะยาว	ข้อมูลจากสถิติกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	1. อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. (เช่น Sustainable Model, CF Hotel, TTA, STAR และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน)	ร้อยละ	เป็นการชี้วัดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณของจำนวนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เข้าร่วมดำเนินงานหรือผ่านการรับรองมาตรฐานด้านความยั่งยืน ภายใต้กรอบแนวคิดหรือโครงการที่ ททท. พัฒนาขึ้นเองหรือร่วมกับหน่วยงานภายนอก อาทิ Sustainable Tourism Model, Carbon Footprint Hotel (CF Hotel), Thailand Tourism Awards (TTA), ระบบประเมิน STAR และมาตรฐานสากลอื่น ๆ ที่ ททท. ให้การสนับสนุนหรือขับเคลื่อน โดยการวัดผลเปรียบเทียบจำนวนผู้ประกอบการที่เข้าร่วมในแต่ละปีงบประมาณเทียบกับปีฐาน เพื่อคำนวณอัตราการเติบโต (%) ดังนี้ $\text{อัตราการเติบโต} = \left(\frac{\text{จำนวนผู้ประกอบการในปีปัจจุบัน} - \text{จำนวนผู้ประกอบการในปีฐาน}}{\text{จำนวนผู้ประกอบการในปีฐาน}} \right) \times 100$	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
	2. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	ระดับ	การวัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาโมเดลแหล่งท่องเที่ยวต้นแบบในภาพรวมที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน โดยขอบเขตของความสำเร็จนั้นจะประกอบขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 ได้แก่ 1) การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์ และความต้องการของตลาด 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน 3) การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน 4) การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน โดยในการวัดผลความสำเร็จแต่ละระดับจะมีรายละเอียด ดังนี้ (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลของฝ่ายสินค้าฯ



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
			ระดับ	2568	2569	2570	
			เทียบกับระดับ 1	ทบทวนข้อมูล โดยนำโครงการ BCG/Local X มาประกอบการทำแผน	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 1 ช้อ	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 1 ช้อ	
			เทียบกับระดับ 2	แผนมีองค์ประกอบครบถ้วน	-	-	
			เทียบกับระดับ 3	แผนครอบคลุมองค์ประกอบสินค้าบริการ (5A) สอดคล้องกับภารกิจของด้านสินค้าฯ	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
					การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ได้สำเร็จ อย่างน้อย 2 ข้อ	การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ได้สำเร็จ อย่างน้อย 2 ข้อ	
			เทียบกับระดับ 4	ร่างแผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	-	-	
			เทียบกับระดับ 5	แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) สำเร็จ 1 แผนผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารองค์กร ภายในเดือนกันยายน 2568	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทาง	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทาง	



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
					ประสบการณ์ท่องเที่ยว ยั่งยืน) ได้สำเร็จ ทั้ง 3 ข้อ	ประสบการณ์ท่องเที่ยว ยั่งยืน) ได้สำเร็จ ทั้ง 3 ข้อ	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	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) (3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (RM & IC) (4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) (5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT) (6) การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) (7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) (8) การตรวจสอบภายใน (IA)				ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ
	2. ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว	ร้อยละ	สัดส่วนจำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยี และ/หรือ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ที่ประสบความสำเร็จสามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนนั้นจะต้องดำเนินการตามแผนและประสบความสำเร็จไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนฯ				ข้อมูลจากกองติดตามและประเมินผล ททท.



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
	ตัวชี้วัดกรรมและข้อมูล		จำนวนโครงการบริหารจัดการนวัตกรรมการ เทคโนโลยี การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้ $\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจทั้งหมด}}{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจทั้งหมด}} \times 100$	
	3. อัตราผลตอบแทน HCROI	เท่า	Human Capital Return on Investment (HCROI) คือ ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินว่าการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ โดยเปรียบเทียบระหว่างผลตอบแทนทางการเงินที่ได้จากการลงทุนในพนักงานกับต้นทุนในการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีสูตรการคำนวณ ดังนี้ $HCROI = \frac{\text{รายได้สุทธิ}}{\text{ค่าใช้จ่ายบุคลากร}}$ รายได้สุทธิ = รายได้จากโครงการที่ ททท. ขับเคลื่อน-ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน = ต้นทุนสินค้าและบริการที่ใช้ไป+ค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด+ค่าใช้จ่ายบริการสมาชิก+ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย+ค่าใช้จ่ายอื่น ค่าใช้จ่ายบุคลากร = ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน+ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร	ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล



ภาคผนวก ข-4 นิยามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Drive Demand)				
ยุทธศาสตร์ 1.1: ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ	1. คะแนน Affinity Index	อันดับ	อันดับของดัชนีความสัมพันธ์ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อประเทศไทย (Affinity Index) โดยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น อินเดีย เวียดนาม เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน ไต้หวันฮ่องกง ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย (ตามผลการศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากโครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรักษาภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยกองเผยแพร่โฆษณาต่างประเทศ ททท.
	2. อัตราการเติบโตจำนวนผู้เยี่ยมชมคนไทย	ร้อยละ	อัตราการเติบโตของผู้เยี่ยมชมคนไทยที่มีการเดินทางภายในประเทศ โดยเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เพื่อสะท้อนความสามารถในการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในเชิงลึกและสร้างรายได้ที่มีนัยสำคัญให้กับพื้นที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในประเทศ.	ข้อมูลจากกองกลยุทธ์การตลาด
	3. จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ	กลุ่ม	จำนวนกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการจัดเก็บข้อมูล และมีฐานข้อมูลรองรับ โดยจะดำเนินการเก็บข้อมูลกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ได้นั้นจะต้องมีการศึกษาตามโครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม เพื่อบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ อาทิ เกณฑ์รายได้ เกณฑ์มีสำเนาการจองเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เป็นต้น พร้อมทั้งมีการกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป	ข้อมูลจากกองวิจัย
	4. จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล	ร้อยละ	จำนวนหน่วยงานในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ที่ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานเหล่านั้น เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว	ข้อมูลจากกองวิจัย (งานมาตรฐานข้อมูล)
	5. อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ	ร้อยละ	อัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศคุณภาพที่มีการเดินทางที่ประเทศไทยและมีการใช้จ่ายต่อการเดินทางในแต่ละทริปไม่น้อยกว่าเงิน 10,000 บาท/คน/ทริป โดยเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เพื่อสะท้อนความสามารถในการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในเชิงลึกและสร้างรายได้ที่มีนัยสำคัญให้กับพื้นที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในประเทศ.	ข้อมูลจากกองกลยุทธ์การตลาด



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
ยุทธศาสตร์ 1.2: สร้างความประทับใจ และประสบการณ์ ที่น่าจดจำแก่ นักท่องเที่ยว	1. จำนวนนวัตกรรม การท่องเที่ยวอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในทุก ระดับ (อาทิ นวัตกรรม กระจายกระแสการ เดินทาง)	นวัตกรรม	จำนวนแนวทาง นวัตกรรม หรือเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนา ส่งเสริม หรือสนับสนุนโดย ททท. หรือร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่ออำนวยความสะดวกและยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวในทุกกลุ่ม ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ครอบคลุมทั้ง นักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายทั่วไป กลุ่มเฉพาะทาง และกลุ่มเปราะบาง	ข้อมูลกองบริหาร ความยั่งยืน
	2. อัตราการรับรู้ ภาพลักษณ์ประเทศ ไทยในฐานะแหล่ง ท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความยั่งยืน	ร้อยละ	การรับรู้ของนักท่องเที่ยวหรือกลุ่มเป้าหมายในตลาดต่างประเทศที่มีต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่ มีทั้งคุณภาพและยั่งยืน โดยพิจารณาจากการรับรู้ถึงจุดเด่นของประเทศไทยในด้านการจัดการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ คุณภาพของสินค้าและบริการ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น การวัดผลใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างในตลาดเป้าหมาย โดยประเมินความเห็นผ่าน 5 ระดับ แล้วคำนวณเป็น “อัตราการรับรู้” ซึ่งแสดงสัดส่วนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการรับรู้ในแต่ละระดับ	ข้อมูลจากโครงการ ประเมินผลและวิจัยอัตรา การรับรู้ภาพลักษณ์ของ ประเทศไทย โดยกอง เผยแพร่โฆษณา ต่างประเทศ ททท.
	3. คะแนน Loyalty Index		อันดับของดัชนีชี้วัดความภักดีของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อประเทศไทย (Loyalty Index) โดยเปรียบเทียบกับ ประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น อินเดีย เวียดนาม เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน ไต้หวันฮ่องกง ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย (ตามผลการศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566- 2570) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากโครงการ ประเมินผลและวิจัยอัตรา การรับรู้ภาพลักษณ์ของ ประเทศไทย โดยกอง เผยแพร่โฆษณา ต่างประเทศ ททท.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)				
ยุทธศาสตร์ 2.1: ส่งเสริมการพัฒนา และสร้างสรรค์สินค้า และบริการท่องเที่ยว จากอัตลักษณ์ อย่างยั่งยืน	1. จำนวนสินค้า/ บริการ/เส้นทาง ท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อม ขายในฐานะข้อมูลสินค้า ของ ททท.	จำนวน	จำนวนสินค้า/EVENT/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายที่ ททท. ได้ดำเนินการรวบรวมจากอุตสาหกรรมและแหล่ง ท่องเที่ยวต้นแบบที่ ททท. พัฒนาขึ้น โดยมีเงื่อนไขว่า สินค้าท่องเที่ยวที่จะมาขึ้นบลงในตัวชี้วัดจะต้องเป็นสินค้าท่องเที่ยวที่มี มาตรฐานความยั่งยืน หรือมีมิติสะท้อนเรื่องความยั่งยืนภายใต้หลักเกณฑ์ความยั่งยืนทั้งในระดับไทย หรือระดับสากล นอกจากนี้ ยังต้องเป็นสินค้าที่ตอบโจทย์กลุ่มตลาดเป้าหมาย มีศักยภาพที่ให้อยู่การตลาดนำไปเสนอขายต่อในอนาคต โดย หากสินค้าที่เพิ่มเข้าไปไม่ตอบโจทย์ตามความเห็นของตลาด ฝ่ายสินค้าจะต้องดำเนินการปิด GAP ในตัวสินค้าต่อไปหรือว่า พัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาเพื่อให้ปิด GAP และให้ฝ่ายการตลาดนำไปขายต่อไปได้	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการ ท่องเที่ยว ททท.



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล		
			โดย ททท. จะต้องกำหนดเป้าหมายการเพิ่มจำนวนสินค้า/บริการ ในแต่ละปีที่ชัดเจน ทั้งในเชิงจำนวนสินค้า/ประเภทสินค้า (แหล่งท่องเที่ยว ร้านอาหาร ผู้ประกอบการ ฯลฯ)/ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (สินค้าเพื่อกลุ่ม Silver Age, Young Gen, ฯลฯ)/ แบ่งตามภูมิภาค (ภาคเหนือ ภาคใต้ ฯลฯ)			
	2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ตามเกณฑ์ความยั่งยืน	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: ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน	1. จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	หน่วยงาน	จำนวนความร่วมมืออย่างเป็นทางการระหว่าง ททท. กับหน่วยงานภายนอก ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศและระดับนานาชาติ ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริม พัฒนา หรือขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ความร่วมมือดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบของบันทึกข้อตกลง (MOU) โครงการร่วมพัฒนา การสนับสนุนการพัฒนามาตรฐานขององค์กรสากล เช่น GSTC, Green Hotel, SHA หรือมาตรฐานที่พัฒนาร่วมกับภาคเอกชนและภาครัฐ	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว		
	2. จำนวนผู้ประกอบการที่เข้ารับมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน	ราย	จำนวนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ผ่านการรับรองหรือเข้าร่วมใช้มาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. มีบทบาทในการส่งเสริมหรือร่วมขับเคลื่อน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานที่ ททท. พัฒนาขึ้นเอง หรือมาตรฐานจากหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ให้การสนับสนุน เช่น STAR, Green Hotel, SHA+, GSTC	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว		
ยุทธศาสตร์ 2.3: ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	1. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน	พื้นที่	เป็นการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวในพื้นที่ต้นแบบของ ททท. เช่น การพัฒนาด้านการเข้าถึง การพัฒนาด้านการจอง หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย ททท. จะต้องมีการวางแผนกิจกรรม คัดเลือกพื้นที่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 2.1 นอกจากนี้ การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกดังกล่าวยังต้องสามารถนำไปขยายผลในพื้นที่อื่นๆ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมต่อไปด้วย ในระยะยาว ททท. มีแผนที่จะขยายผลในพื้นที่อื่นๆ ต่อไป	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว		
			2568		2569	2570
			ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อประกอบการวิเคราะห์แผน		มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ	มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่อื่น
			-		-	-



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย			แหล่งที่มาของข้อมูล									
			<table><tr><td>ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก</td><td>บูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td><td>บูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น</td></tr><tr><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>แผนพัฒนาอุทยานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง</td><td>ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td><td>ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น</td></tr></table>	ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น	-	-	-	แผนพัฒนาอุทยานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น			
	ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	บูรณาการกับหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น												
-	-	-													
แผนพัฒนาอุทยานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น													
ทั้งนี้ เกณฑ์การวัดความสำเร็จของกิจกรรมดังกล่าว จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน อย่างน้อยปีละ 1 พื้นที่															
	2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	คะแนน	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด			ข้อมูลจากฝ่ายสินค้า การท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุน อุตสาหกรรมท่องเที่ยว									
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)															
ยุทธศาสตร์ 3.1: ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ	1. คะแนน Employee Net Promoter Score	ร้อยละ	ส่วนต่างระหว่างร้อยละของพนักงานและลูกค้าจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Promoter กับร้อยละของพนักงานและลูกค้าจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Detractor (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) สูตรคำนวณ </												



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
			- Promoter หมายถึง ผู้ที่ให้คะแนน 9-10 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 - Detractor หมายถึง ผู้ที่ให้คะแนน 0-6 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10	
	2. คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency)	คะแนน	เป็นการวัดผลแยกแต่ละรายการ ซึ่งประกอบไปด้วย คะแนนประเมิน Strategic-Driven Competency คะแนนประเมิน Managerial Competency และคะแนนประเมิน Core Competency ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยการวัดผลควรมีการทำการทดสอบของแต่ละรายการที่มีการกำหนดด้านที่องค์กรต้องมีสมรรถนะในอนาคตเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ ททท. และทิศทางอุตสาหกรรมในอนาคต และนำคะแนนผลทดสอบของ Competency ทั้งสามรายการข้างต้น มากำหนดน้ำหนักความสำคัญเพื่อเฉลี่ยให้ได้คะแนนรวมของบุคลากรในองค์กรภาพรวม	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 ระดับ 4 คล่องแคล่ว (Fully Developed): ร้อยละ 80.01-90.00 ระดับ 5 เชี่ยวชาญ (Expert): ร้อยละ 90.01 ขึ้นไป หมายเหตุ: อ้างอิงวิธีการวัดจากโครงการประเมินระดับความพร้อมด้านดิจิทัลของบุคลากร ททท. ปี 2565	ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท.
ยุทธศาสตร์ 3.2: พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	1. ร้อยละความสำเร็จการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรของ ททท. ให้สามารถรองรับกระบวนการทำงานแบบครบวงจร (End-to-End Process) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากจำนวนกระบวนการที่ได้รับการปรับโครงสร้างที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานใหม่ เช่น การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การลดขั้นตอนซ้ำซ้อน การจัดลำดับอำนาจการตัดสินใจ และการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเดียวกัน	ข้อมูลจากกองแผนนโยบาย



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
	2. จำนวนนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน/ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	นวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และ สร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกองบริหาร ความ ยั่งยืน
	3. ความสำเร็จของการ พัฒนาระบบและการ จัดการข้อมูลลูกค้า และผลิตภัณฑ์ ททท.	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของ โครงการพัฒนาและจัดการระบบข้อมูลลูกค้า (Customer Data Platform) และข้อมูลผลิตภัณฑ์ ท่องเที่ยว (Product Information System) เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์การวางแผนการตลาด เชิงรุก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven operations)	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและ เทคโนโลยีสารสนเทศ
	4. จำนวนกระบวนการ ทำงานที่พัฒนาและ ปรับปรุงเป็นระบบ ตั้งแต่ต้นจนจบ	กระบวนการ	จำนวนกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่ได้รับการออกแบบหรือปรับปรุงใหม่ให้เป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน โดยครอบคลุม ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการดำเนินงานไปจนถึงจุดสิ้นสุด มีการกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับ การดำเนินงานขององค์กร	ข้อมูลจากงานพัฒนา องค์กร
	5. คะแนน Digital Maturity Level ใน ภาพรวม	ระดับ Maturity Level	คะแนน Digital Maturity Level หมายถึงระดับความพร้อมหรือความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 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	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและ เทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล																								
ยุทธศาสตร์ 3.3: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	1. ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผนททท. ที่สำคัญ	ระดับ	ส่งเสริมการบูรณาการการเชื่อมโยงปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญจากแผนวิสาหกิจ ททท. เช่น ข้อมูลนำเข้า SWOT SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ไปยังแผนแม่บทและแผนในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะกระบวนการนำองค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์ Core Business Enablers ได้ <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>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ</td></tr><tr><td>เทียบกับระดับ 2</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ</td></tr><tr><td>เทียบกับระดับ 3</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ</td></tr><tr><td>เทียบกับระดับ 4</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ</td></tr><tr><td>เทียบกับระดับ 5</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ</td><td>สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ</td></tr></tbody></table> หมายเหตุ : แผนแม่บท 8 แผน ได้แก่ 1. แผน CG 2. แผนดิจิทัล 3. แผน HR 4. แผนลูกค้า	ระดับ	2568 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 2 แผน)	2569 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 4 แผน)	2570 (เชื่อมโยงครบ 8 แผน)	เทียบกับระดับ 1	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 2	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 3	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 4	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	เทียบกับระดับ 5	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	ข้อมูลจากกองแผนนโยบาย
				ระดับ	2568 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 2 แผน)	2569 (เชื่อมโยงอย่างน้อย 4 แผน)	2570 (เชื่อมโยงครบ 8 แผน)																					
				เทียบกับระดับ 1	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 1 องค์ประกอบ																					
				เทียบกับระดับ 2	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 2 องค์ประกอบ																					
				เทียบกับระดับ 3	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 3 องค์ประกอบ																					
				เทียบกับระดับ 4	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้อย่างน้อย 4 องค์ประกอบ																					
				เทียบกับระดับ 5	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ	สามารถเชื่อมโยงองค์ประกอบได้ครบทุกองค์ประกอบ																					



ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
			5. แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. แผน KM 7. แผน Innovation 8. แผน CSR	
	2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	ร้อยละ	ความคืบหน้าในการดำเนินงานที่ ททท. สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเกณฑ์ที่ สศร. กำหนด (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) หมายเหตุ: ความสำเร็จของตัวชี้วัดยึดตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจประเมิน	ข้อมูลจากกองบริหารความยั่งยืน
	3. อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	คะแนน	คะแนนเฉลี่ยรวมจากการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในการประเมินการยอมรับด้านการเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ข้อมูลจากกองบริหารความยั่งยืน



ภาคผนวก ค ถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานของโครงการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) คู่มือโครงการภายใต้แผนแม่บท ททท. และแผนปฏิบัติการประจำปี

ลำดับ	หัวข้อการประชุม	วันที่	เวลา	สถานที่	ผู้เข้าร่วมประชุม
1	ประชุมรับนโยบายและความคิดเห็นของคณะกรรมการ ททท. และผู้บริหาร ททท.				
1.1	รองผู้ว่าการ ททท.	27 ก.พ. ถึง 19 มี.ค. 2568	-	ห้องรองผู้ว่า และประชุม ทางออนไลน์	รองผู้ว่าการ ททท. ทั้ง 4 ท่าน (รผผ. รผค. รผท. รผอ.)
2.2	คณะกรรมการ ททท.	9 มี.ค. ถึง 17 มี.ค. 2568	-	ประชุมทางออนไลน์	คณะกรรมการ ททท. ทั้งหมด 6 ท่าน
3	ประชุมสื่อสารแนวทางการจัดทำ SWOT Universe ของ ททท.	3 มี.ค. 2568	13.30 - 15.30 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	คณะทำงานขับเคลื่อน แผนวิสาหกิจ
4	ประชุมจัดทำ SWOT Universe ร่วมกับหน่วยงาน จัดทำแผนแม่บทภายใน ททท. (IFE, EFE)	14 มี.ค. 2568	09.00 - 17.00 น.	โรงแรมในกรุงเทพฯ	1. ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ ภูมิภาค 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผน วิสาหกิจ และหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง
6	ประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความเห็นชอบ 1. แนวทางการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร 2. SWOT, SA, SC, CC, VMV 3. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP)	10 เม.ย. 2568	13.30 - 16.30 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	1. ผู้บริหารระดับสูง (ผทท. รผทท. ผอ.ฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค) 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผน วิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง



ลำดับ	หัวข้อการประชุม	วันที่	เวลา	สถานที่	ผู้เข้าร่วมประชุม
7	ประชุมกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) / เป้าประสงค์ / ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ / แผนงาน / โครงการ / Work System	8 พ.ค. 2568	09.00 – 17.00 น.	โรงแรมในกรุงเทพฯ	1. ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
8	ประชุมถ่ายทอดและให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานของโครงการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)	6 มิ.ย. 2568	10.00 – 16.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	1. ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
9	ประชุมผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอความเห็นชอบ 1. ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2. ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ 3. ความเชื่อมโยงตัวชี้วัด (KPI) กับตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงองค์กร (KRI) 4. โครงการขับเคลื่อน ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	22 ก.ค. 2568	09.30 – 12.00 น.	ห้องประชุมสุพรรณหงส์ ชั้น 10 ททท.	1. ผู้บริหารระดับสูง (ผทท. รพท. ผอ.ฝ่าย/สำนัก/ภูมิภาค) 2. คณะทำงานขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง



การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1600 เพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2250 5500 (อัตรานาที 120 บาท)

www.tourismthailand.org, TAT Contact Center 1672

กองแผนนโยบาย ฝ่ายวางแผน; Email: ppdiv@tat.or.th

