บทสรุปผู้บริหาร

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

ฉบับเต็ม

ฉบับย่อ

คำนำ

ด้วยหลักเกณฑ์การจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจทบทวนแผนวิสาหกิจอย่างน้อยปีละ1 ครั้ง และนำเสนอผลการทบทวนต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หากมีการปรับปรุงแก้ไขแผนวิสาหกิจ ให้นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและรัฐมนตรีกระทรวงเจ้าสังกัดหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับก่อนจัดส่งให้ 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 เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์องค์กรและการติดตามผลการถ่ายทอดโครงการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจลงสู่แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ รวมถึง การเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วยโครงสร้างข้อมูลที่มีองค์ประกอบชุดเดียวกันในการจัดทำแผนและสามารถปิดช่องว่าง (Gap) ตามเกณฑ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กองแผนนโยบาย ฝ่ายวางแผน

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

สารบัญ

คำนำ ..... ก
สารบัญ ..... ก
1. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ ทั้งภายนอกและภายใน (Environmental Scanning) 1
1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 1
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 5
1.3 ผลการดำเนินงานของ ททท. 7
1.3.1 ผลการดำเนินงานของ ททท. ตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 9
1.3.2 ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ 14
1.3.3 ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. 15
1.4 คู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ 22
1.4.1 การวิเคราะห์คู่แข่งที่สำคัญ 22
1.4.2 การวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญ 29
1.5 สรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. 32
1.5.1 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท. 32
1.5.2 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท. 33
1.5.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 34
1.6 ปัจจัยความยั่งยืน 43
1.7 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า 47
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน 49
2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) 52
2.1.1 ผลการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของ SWOT 52
2.2 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) 64
2.2.1 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) 65
2.2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) 68
2.2.3 การวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC) 70
3. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 75
3.1 การทบทวนและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 75

3.1.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 75
3.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) 79
3.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง 81
4. แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) 84
4.1 การทบทวนวิสัยทัศน์องค์กร 84
4.2 การทบทวนพันธกิจ 86
4.3 การทบทวนค่านิยมองค์กร 87
4.4 การทบทวนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ 87
4.4.1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand) 94
4.4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply) 95
4.4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence) 97
4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) 106
4.6 ความเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทภายใน ททท. 108
4.7 โครงการขับเคลื่อนที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) 110
4.7.1 New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืนด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม 110
4.7.2 New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน 113
4.7.3 New Tourism Technology: โครงการจัดทำ/บูรณาการฐานข้อมูลของกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะและความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest) รวมถึงพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Demand Side) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรม 121
4.7.4 New Turf โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า 124
4.8 การตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่สำคัญ 127
4.9 งบประมาณ ประจำปี 2569-2570 132
4.9.1 แนวทางการกำหนดงบประมาณเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 132
4.9.2 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570 132
4.9.3 สัดส่วนงบประมาณประจำปี 133

5. การวิเคราะห์ความเสี่ยง 134
5.1 การวิเคราะห์ Risk Appetite และ Risk Tolerance 135
5.1.1 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์เป้าหมาย Risk Appetite และ Risk Tolerance 136
5.2 การวิเคราะห์ Risk Correlation Map 137
5.3 การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk 138
RF1 นโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่สอดรับกับเป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 139
RF2 การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของประเทศและการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวเชิงรุกยังไม่เป็นรูปธรรม 140
RF3 ระบบข้อมูลเชิงลึก นวัตกรรม และการสื่อสารของ ททท. ยังขาดความเป็นระบบและความชัดเจนส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนและจำกัดประสิทธิภาพในการวางแผนและรองรับนักท่องเที่ยว 141
RF4 ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC 142
RF5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อน ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. 143
6. ทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) 144
6.1 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2567 145
6.2 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2568 147
7. ภาคผนวก 150
7.1 SWOT Fact Base 150
7.1.1 จุดแข็ง (Strengths) 150
7.1.2 จุดอ่อน (Weakness) 164
7.1.3 โอกาส (Opportunities) 177
7.1.4 ภัยคุกคาม (Threats) 196
7.2 นิยามตัวชี้วัดแต่ละระดับ 208
7.2.1 นิยามตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ 208
7.2.2 นิยามตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 208
7.2.3 นิยามตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 210
7.2.4 นิยามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ 216

1. 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

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

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 1 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ 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 เพื่อลดภาระงานและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	(+/-)	(+/-)
● เทคโนโลยีการชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Payments)	(+/-)	(+/-)
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)		
● เศรษฐกิจโลกฟื้นตัว โดยภาคบริการเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก	(+)	(+)
● แนวโน้มอัตราเงินเฟ้อ และนโยบายการเงินโลกผ่อนคลาย	(+)	(+/-)
● การท่องเที่ยวโลกฟื้นตัวเกือบเต็มที่หลังโควิด	(+)	(+)
● การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการเดินทางระหว่างประเทศ	(-)	(+)
● สถานการณ์เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวแบบไม่ทั่วถึง	(+)	(-)
● การฟื้นตัวของตลาดแรงงานไทย	(+)	(+)
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental)		
● การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทั้งห่วงโซ่อุปทาน รวมไปถึงประสบการณ์ที่นักท่องเที่ยวจะได้รับ ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญของการท่องเที่ยว	(-)	(-)
● ปัญหาสิ่งแวดล้อมระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นความเข้มข้นของก๊าซเรือนกระจกที่เพิ่มขึ้น การลดลงของความหลากหลาย	(-)	(-)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ทางชีวภาพ 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	(+)	(+)
● แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของประเทศที่มุ่งเน้นพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและกระจายรายได้ไปสู่เมืองรอง เพื่อสร้างความสมดุลในสังคมไทย	(+)	(+)
● แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่มุ่งเน้นให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน พร้อมการขับเคลื่อนให้ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง	(+)	(+)
● แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ที่มุ่งเน้นให้ ททท. พัฒนาและยกระดับการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพและความยั่งยืน โดยยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวและปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพ ความยั่งยืน และมีมูลค่า พร้อมทั้งมุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตได้อย่างยั่งยืน	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
● แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570) ที่มุ่งส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ พัฒนา การท่องเที่ยวให้มีความทันสมัย ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม การยกระดับบุคลากรและผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีคุณภาพ เข้าใจและสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทของการท่องเที่ยววิถีใหม่ (New Normal)	(+)	(+)
● แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬารายปี พ.ศ. 2569 ที่มุ่งเน้นให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างมีคุณภาพ มีการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และสามารถกระจายรายได้ไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึงและยั่งยืน	(+)	(+)
● (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) (พ.ศ. 2568 - 2577) ที่เกี่ยวข้องกับ ททท. นั้น คือ การมีบทบาทหลักในการผลักดันการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยยกระดับการตลาดและจัดงานมหกรรมการค้า การลงทุน ในอุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Roadshow/Trade Show) ทั้งในและต่างประเทศ พร้อมส่งเสริมนวัตกรรมบริการและธุรกิจการแพทย์มูลค่าสูง เพื่อสร้างภาพลักษณ์ไทยให้เป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพระดับโลก	(+)	(+)
● เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่มุ่งเน้นให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างรับผิดชอบ ยั่งยืน และเกื้อหนุนชุมชน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยใช้การท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือสร้างความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำ และไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง	(+)	(+)
● คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นกลไกฟื้นฟูเศรษฐกิจ ด้วยการเพิ่มแหล่งท่องเที่ยวใหม่และจัดกิจกรรมระดับโลกเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ ผนวกกับการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพควบคู่กับการยกระดับบริการทางการแพทย์ให้ไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค และปรับโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อกระจายรายได้และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน	(+)	(+)
ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง		
● มาตรการและแนวทางการตรวจลงตราเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศไทยที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และอำนวยความสะดวกในการเดินทางเข้าประเทศของนักท่องเที่ยว ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศไทย	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
แนวโน้มการท่องเที่ยวและสถานการณ์อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวระดับโลกและภายในประเทศไทย ทั้งด้าน Demand และ Supply		
● สถานการณ์ท่องเที่ยวไทย (Demand Side) มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องหลังวิกฤตโควิด-19 โดยเฉพาะผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่ยังเป็นกลุ่มหลักที่เดินทางท่องเที่ยว ในขณะเดียวกันนักท่องเที่ยวต่างชาติเริ่มกลับมาและสามารถสร้างรายได้ให้กับประเทศเพิ่มขึ้น แม้ว่ารายได้ยังคงกระจุกอยู่ในเมืองหลัก แต่มีแนวโน้มกระจายสู่เมืองรองมากขึ้น ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาการท่องเที่ยวให้ทั่วถึงและยั่งยืนยิ่งขึ้น	(+)	(+)
● สถานการณ์ธุรกิจภายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Supply Side) ในปัจจุบันยังกระจุกตัวอยู่แต่ในเมืองหลัก โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรม/ที่พัก ที่มีแนวโน้มฟื้นตัวขึ้นอย่างชัดเจน ในขณะที่ระบบขนส่งทางบก ยังไม่เอื้อต่อการกระจายตัวของนักท่องเที่ยว ส่วนการขนส่งทางอากาศและธุรกิจนำเที่ยวมีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องแต่ยังมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างตลาด	(-)	(-)

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

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จากการพิจารณาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทั้ง 7 มิติ ได้แก่ 1) Strategy (กลยุทธ์) 2) Structure (โครงสร้างองค์กร) 3) Skills (ทักษะ) 4) Staff (บุคลากร) 5) Style (รูปแบบการบริหาร) 6) Systems (ระบบการดำเนินงาน) และ 7) Shared Values (ค่านิยมร่วม) ซึ่งสามารถสรุปประเด็น และวิเคราะห์ผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

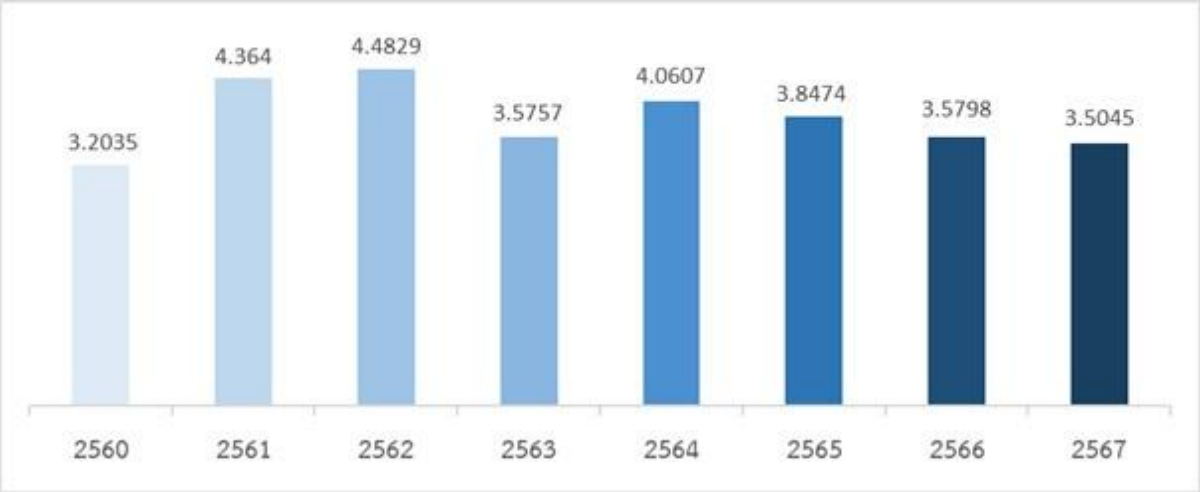
สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ด้าน Strategy ยุทธศาสตร์		
● วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ททท. ประกอบไปด้วย 3 ข้อ โดยแต่ละข้อสอดคล้องและสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามวิสัยทัศน์ ได้อย่างครบถ้วน ดังนี้ ➢ SO1: “มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน” ➢ SO2: “สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)” ➢ SO3: “ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล”	(+)	(+/-)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ด้าน Structure โครงสร้างองค์กร		
● จากการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรของ ททท. มีลักษณะผสมผสานระหว่างการจัดโครงสร้างตามภูมิภาค (Geographical/Area-Based Structure) และการจัดโครงสร้างตามภาระหน้าที่ (Functional Approach) ทั้งนี้ โครงสร้างองค์กรยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับระบบงาน (Work System) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อความคล่องตัว (Work Flow) ของการส่งต่องานระหว่างหน่วยงานยังดำเนินการได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ	(-)	(+/-)
ด้าน Skills ทักษะ		
● **ทักษะการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยว** ซึ่ง ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านแคมเปญการท่องเที่ยวต่าง ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ให้การท่องเที่ยวของประเทศ โดยจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศไทย และค่าใช้จ่ายส่งเสริมการตลาด	(+)	(+)
● **ทักษะด้านดิจิทัล** สามารถสรุปได้ดังนี้ - บุคลากรของ ททท. ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลทั้ง 7 ด้าน ตามกรอบทักษะด้านดิจิทัลตามเกณฑ์ กพ. สำหรับบุคลากรภาครัฐ - บุคลากร ททท. มีคะแนนความรู้ความเข้าใจด้านดิจิทัลอยู่ที่ร้อยละ 79.46 เป็นคะแนนที่อยู่ในระดับกำลังพัฒนา (Developing)	(-)	(-)
ด้าน Staff บุคลากร		
● อัตรากำลังของพนักงานไม่เพียงพอหรือต่ำกว่ากรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ จำนวนทั้งสิ้น 24 หน่วยงานจากทั้งหมด 36 หน่วยงาน หรือคิดเป็นร้อยละ 66.7 (จำนวนพนักงานและลูกจ้างตามกรอบอัตรากำลังอยู่ที่ 1,226 คน แต่ในปัจจุบันมีเพียง 1,023 คน ข้อมูล ณ วันที่ 21 มีนาคม 2568) อีกทั้งยังมีความเสี่ยงจากการเกษียณเฉลี่ยปีละ 30 คนในตำแหน่งสำคัญ ซึ่งอาจนำไปสู่การสูญเสียองค์ความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อองค์กร	(-)	(-)
ด้าน Style รูปแบบการบริหาร		
● บุคลากร ททท. เกิดความไว้วางใจในทักษะและรูปแบบการบริหารและความสามารถในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารอยู่ในระดับสูง ซึ่งส่งผลดีต่อการดำเนินงานของ ททท.	(+)	(+)
ด้าน System การทำงาน		
● มีการปรับปรุงระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงานและสอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การ	(+)	(+)

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	ผลกระทบต่อการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)	
	ผลกระทบระยะสั้น	ผลกระทบระยะยาว
ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)		
ด้าน Shared Value ค่านิยมร่วม		
● องค์กรมีค่านิยมร่วมที่มุ่งสู่คุณภาพ ความยั่งยืน การใช้ข้อมูล และนวัตกรรม โดยมีการขับเคลื่อนผ่านการสร้างพันธมิตรและการยอมรับจากบุคลากร ซึ่งสะท้อนถึงการสร้างเอกลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง แต่อย่างไรก็ตาม ค่านิยมที่ต้องได้รับความสำคัญเพิ่มเติมคือ "การคิดเชิงกลยุทธ์" และ "การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์" เนื่องจากมีผลประเมินต่ำสุด	(-)	(+/-)

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

1.3 ผลการดำเนินงานของ ททท.



ตารางที่ 3 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*

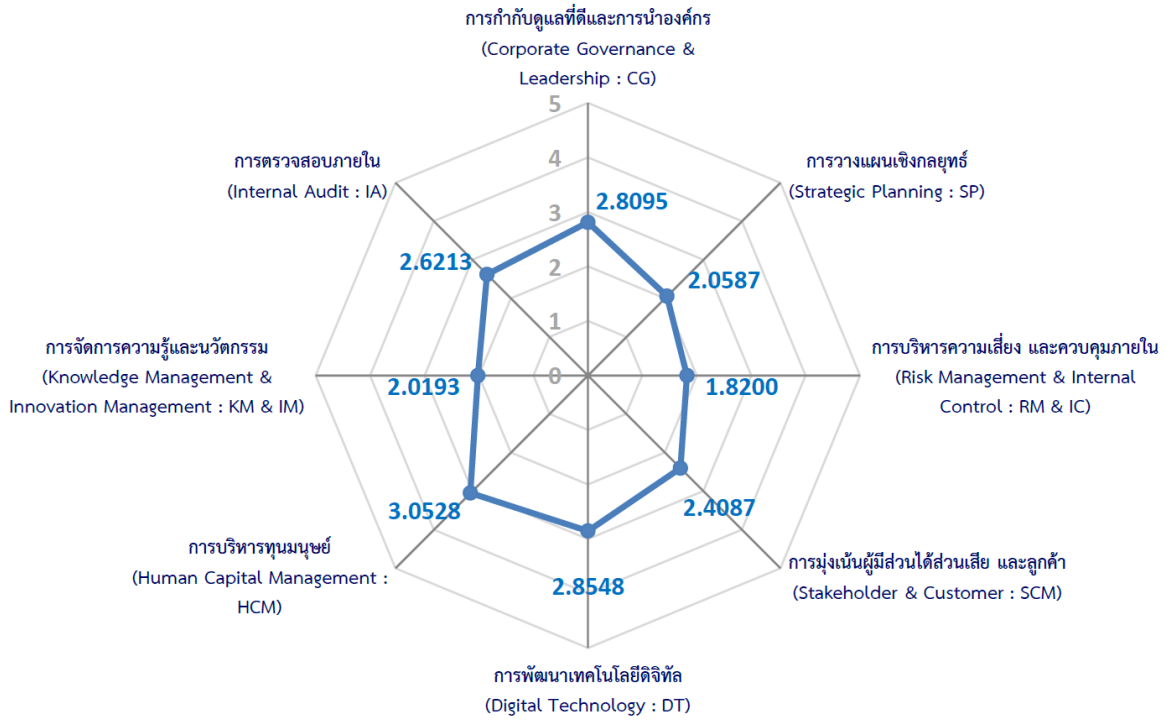
ที่มา: คะแนนผลประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2560-2567 (ปรับปรุงข้อมูล ณ วันที่ 10 มีนาคม 2568)

ในปีงบประมาณ 2567 ททท. มีผลการประเมินองค์กรในภาพรวม เท่ากับ <u>3.5045 คะแนน</u> 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 1 ผลการประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
ส่วน Core Business Enablers ในปี 2566



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

1.3.1 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 และร่วมวางแนวทางกับพันธมิตรในทุกภาคส่วน จัดทำแผน Organic Tourism Movement ปี 2567 ครอบคลุม 2 แผนหลัก คือ แผนการขยายเครือข่ายสังคมอินทรีย์ และแผนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่ลด Carbon Footprint รวมถึงสำรวจเส้นทางท่องเที่ยวใน 6 จังหวัด ร่วมกับพันธมิตรและชุมชนที่ได้รับประโยชน์โดยตรง อีกทั้ง ททท. สามารถลดการก่อ Carbon Footprint ซึ่งสามารถแปลงผล

ออกมาเป็น 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 เนื่องจากนักท่องเที่ยวต่างชาติมีความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ของประเทศไทยมากขึ้นจากการเปิดประเทศภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID – 19 ประกอบกับนโยบายฟรีวีซ่าให้กันนักท่องเที่ยวจีน 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. มีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมิน

ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (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 ส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านการบริหารอยู่ในระดับต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ 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 การบูรณาการร่วมกับคู่ความร่วมมือเพื่อยกอันดับ TTDI:** ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา ททท. ได้ดำเนินการบูรณาการคู่ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยกอันดับ 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 และพัฒนาการสินค้าและการบริการท่องเที่ยว 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 ต่อคณะทำงานบริหารจัดการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวพิจารณาให้ความเห็นชอบ 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 แต่ยังขาดข้อมูลสถิติจำนวนผู้ใช้งาน 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 ผ่านการออกแบบการออกแบบกระบวนการสื่อสารและจัดทำแผนสื่อสารด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว ประจำปี 2567 พร้อมนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารองค์กร และในปี 2567 ททท. สามารถดำเนินการตามแผนได้สำเร็จ และมีอัตราความต้องการมีส่วนร่วมของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศต่อประเทศไทยที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการท่องเที่ยวเชิงรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism) ซึ่งสะท้อนได้จากผลการรับรู้สื่อของประเทศไทย แม้ผลลัพธ์จะต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย แต่ยังถือว่าอยู่ในระดับที่ดี ซึ่ง ททท. มีการถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน (Lesson learn) และปัจจัยสำเร็จและปัญหาอุปสรรคจากการดำเนินงาน รวมถึงจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานและข้อเสนอแนะสำหรับปีต่อไป อย่างไรก็ตามอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่รับรู้สื่อของประเทศไทย ในมิติด้านการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Responsible Tourism) เชิงบวกอยู่ ร้อยละ 51 ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมาย ส่งผลให้มีระดับคะแนนอยู่ในระดับดีมากแต่ยังไม่ถึงระดับสูงสุด เนื่องจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวยั่งยืนเป็นทิศทางหลักของ ททท. รวมถึงหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชนภายในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการธุรกิจภายในความรับผิดชอบของตนเองมากขึ้น จึงเป็นปัจจัยบวกในฝั่งของอุปทาน

1.3.2 ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ

		2565	2566	2567
อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศสูงสุด (อันดับ)[1]	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[2] (คะแนน)	เป้า	ไม่ต่ำกว่า 4.0607	ไม่ต่ำกว่า 3.8474	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
	ผล	3.8474	3.5798	3.5045

จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญ พบว่า

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

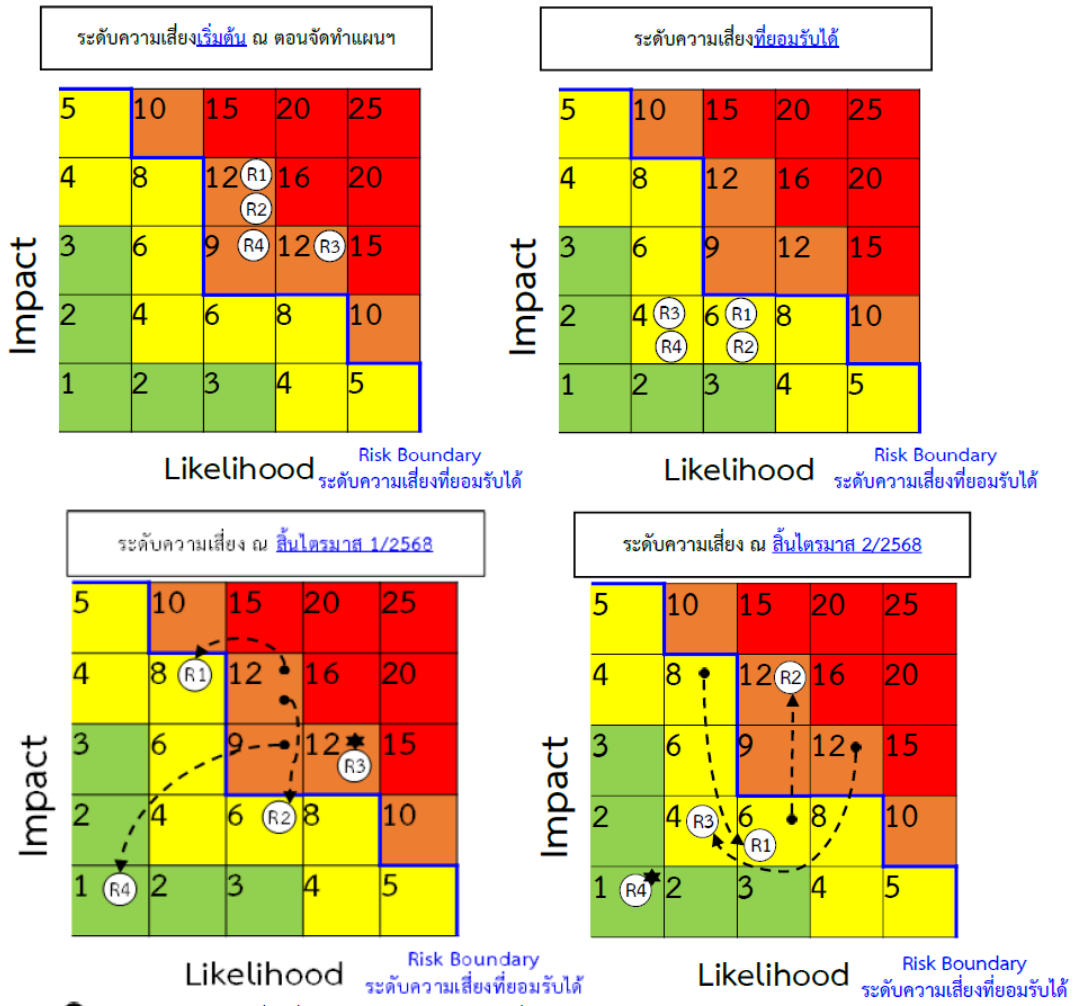
สรุป: ไม่ได้ตามเป้าหมาย คะแนนประเมินในปี 2567 อยู่ที่ 3.5045 ซึ่งลดลงจากคะแนนปี 2566 ที่อยู่ที่ 3.5798

[1] UN Tourism. Global and regional tourism performance. https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance

[2] คะแนนผลประเมนผลการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ. https://www.sepo.go.th/document?category=78

1.3.3 ผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท.

แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) เปรียบเทียบระหว่าง ก่อน-หลังบริหารความเสี่ยงฯ



* 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. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงอาจไม่สำเร็จตามเป้าหมาย	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 4 แผนผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile) และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการ

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบฯ	Q2	
R1 การส่งเสริมการท่องเที่ยวตลาดในประเทศไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	**สูง** (12 คะแนน)	**ปานกลาง** (6 คะแนน)	➢ มีการจัดทำโครงการวันธรรมดาน่าเที่ยว...ตะวันออก นำเสนอโปรโมชั่น อาทิ ร่วมกับสายการบินบางกอกแอร์เวส์ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยวทั้งในและระหว่างภูมิภาคในวันธรรมดา และร่วมกับบางกอกแอร์เวส์ ในพื้นที่ จ.ตราด ในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง (เมืองน่าเที่ยว) และได้มีการประสานงานร่วมกับสายการบินในประเทศ เพื่อจัดทำโปรโมชั่นบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศราคาพิเศษ ➢ มีการหารือร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานและภาคการศึกษา เพื่อรับทราบสถานการณ์ขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีการวางแนวทางเพื่อพัฒนาฝีมือการให้การบริการ รวมถึงการเตรียมพร้อมแรงงานทุกภาคส่วนของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวทั้งในระยะสั้น และระยะยาวให้มีการบริการที่มีคุณภาพ พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ➢ มีการอัปเดตข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายและปัจจัยทางการท่องเที่ยวจากฐานข้อมูลด้านตลาดของ ททท. เพื่อปรับการดำเนินงานด้านตลาดให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งตอบโจทย์ทางการท่องเที่ยวที่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่ากับงบประมาณ โดยการนำเสนอทางเลือกและรูปแบบการท่องเที่ยว ซึ่งจะมุ่งเน้นพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวแต่ละประเภทตามความสนใจ ➢ มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน อาทิ กองตลาดภาคตะวันออกจัดทำข้อมูลประชาสัมพันธ์เส้นทางท่องเที่ยว ผ่าน KOL/Influencer ที่มีชื่อเสียง เพื่อกระตุ้นการเดินทางผ่านรูปแบบ Online และ Offline และยังได้มีการประสานการทำงานร่วมกับพันธมิตร อาทิ สายการบินในประเทศ OTA ฯลฯ เพื่อจัดทำโปรโมชั่นบัตรโดยสารเครื่องบินภายในประเทศราคาพิเศษ มอบส่วนลดค่าห้องพัก/ร้านอาหาร/ร้านคาเฟ่ เพื่อกระตุ้นความต้องการให้นักท่องเที่ยวออกเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศเพิ่มมากขึ้น

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

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบฯ	Q2	
			เผยแพร่ ผ่านช่องทางหลักของสื่อและ Influencers อีกทั้งจัดทำ Travel features เพื่ออัปเดตแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจตาม 5 must do ลงใน tatnews.org ➢ มีการติดตามสถานการณ์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเดินทาง/พฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อคาดการณ์และนำเสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปประกอบการดำเนินงานต่อไป ➢ มีการทบทวนกลยุทธ์/โครงการและกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ได้กำหนดไว้แล้ว เพื่อให้สอดรับกับเทรนด์ของนักท่องเที่ยวและแนวโน้มการเดินทางที่เปลี่ยนไป ➢ มีการติดตามสถานการณ์ด้านตลาดต่างประเทศอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะตลาดจีนจากประเด็นความปลอดภัยและจัดทำแนวทางการกระตุ้นตลาด/หาตลาดทดแทนเป็น 2 ระยะ คือ 1. ระยะสั้น:กระตุ้นตลาดภายในเมษายน -พฤษภาคม 2568 และ 2. ระยะยาว :กระตุ้นให้เดินทางช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ตั้งแต่พฤษภาคม 2568 เป็นต้นไป ➢ ดำเนินการบำรุงรักษา ปรับปรุงระบบรายงานสถานการณ์ด้านตลาดต่างประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบฐานข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงการตลาด โดย ไตรมาส 2 ปรับปรุงฟังก์ชั่นการรายงานและสามารถดูข้อมูลได้ทั้งรายสำนักงานและภาพรวมแต่ละภูมิภาคได้ อีกทั้งดำเนินโครงการสำรวจข้อมูลเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ โดยจำแนกข้อมูลตามประเทศ/ภูมิภาค ดำเนินการ ตั้งแต่ธันวาคม 2567 - มกราคม 2569 ➢ มีการแถลงข่าวเปิดตัวกิจกรรม Grand Songkran Grand Privileges ในการส่งมอบประสบการณ์ท่องเที่ยวเหนือระดับและต้อนรับเทศกาลสงกรานต์ เพื่อกระตุ้นการเดินทางและค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ อีกทั้งร่วมผลักดันระดับนโยบายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวและให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเลือกประเทศไทยเป็นอันดับแรก อาทิ การเข้าร่วมงานส่งเสริมการขาย Trade show/ Road show เพื่อเสนอขายสินค้า/บริการท่องเที่ยว และให้ความสาคัญกับการผลักดันสายการบินให้เพิ่มเที่ยวบิน/เปิดเส้นทางบินใหม่ ๆ

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบฯ	Q2	
			➢ ประชุมร่วมกับบริษัทโฆษณา เพื่อเตรียมทำแคมเปญ โดยมีการวางแผนการสื่อสารในกลุ่มเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ➢ ติดตามวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ อาทิ เหตุการณ์แผ่นดินไหวในประเทศไทย และจัดทำรายงานนำเสนอผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปประกอบการตัดสินใจ/ปรับแนวทางการส่งเสริมตลาด พร้อมติดตามนโยบาย/แนวทางของรัฐบาลไทย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ factsheet ให้กับสำนักงานสาขาต่างประเทศและอัพเดตข้อมูลการเดินทาง 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)
	เริ่มปีงบฯ	Q2	
			หลังจากจบการอบรมฯ เพื่อติดตามผลการนำไปใช้ หรือสอบถามแนวทางการนำไปใช้หลังจากจบการอบรมฯ ➢ จัดกิจกรรมการตลาดที่ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในช่องทางต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากร โดยการสนับสนุนให้บุคลากรใน ททท. อบรม/สัมมนา และประสานงานในการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ททท. และมีการจัดเสวนา การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน สร้างความเข้าใจ เพื่ออนาคตที่ดีกว่า ➢ มีการสำรวจพื้นที่เป้าหมายในการดำเนินโครงการฯ ตาม (Flagship Project) และประชุมหารือร่วมกับ ททท. สำนักงานกระบี่ ในการนำผู้ประกอบการ Tech Startup เข้าร่วมกับผู้ประกอบการในพื้นที่โดยจัดกิจกรรม Product Briefing ให้กลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างความเข้าใจและส่งเสริมการขาย นำ Platform ของ Tech Startup รวมทั้ง Profile ที่ร่วมดำเนินโครงการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนออกงานเทศกาลเที่ยวเมืองไทย เพื่อสร้างการรับรู้และต่อยอดมูลค่าธุรกิจท่องเที่ยว ➢ มีการเข้าร่วมกิจกรรมเชิงบูรณาการพัฒนาและยกระดับสินค้ามุ่งสู่ต้นแบบความยั่งยืน ณ จังหวัดกระบี่ เพื่อคัดเลือกผู้ประกอบการเข้าร่วมคัดเลือก Green destination Top 100 ➢ มีการนำเสนอแนวทางการคำนวณ CFO สำหรับธุรกิจโรงแรมและวิธีการใช้งานแพลตฟอร์ม CF-Hotels กิจกรรม CF-Hotels Mini Workshop @Kanchanaburi ภายใต้กิจกรรม TAT Central Link; HR Visit Trade Show ร่วมกับภูมิภาคภาคกลาง และนำเสนอแพลตฟอร์ม CF-Hotels ในงานประชุม Pre-regional ของ ภภว. ➢ มีการประชุมหารือร่วมกัน โดยได้รับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ทั้งรูปแบบ Online และ On site รวมทั้งเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องความยั่งยืนภายในองค์กรให้ความรู้ดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ➢ จัดกิจกรรมร่วมกับพันธมิตร ชุมชน การมี CSR in Process ในกิจกรรม และยังมีการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนการท่องเที่ยวยั่งยืนให้ประสบความสำเร็จตามตามตัวชี้วัดการดำเนินงานของ ททท.

รายการความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		มาตรการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. (ณ ไตรมาสที่ 2/2568)
	เริ่มปีงบฯ	Q2	
			➢มีการบูรณาการระหว่าง หน่วยงาน กองงานอื่น ๆ อาทิ ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว และฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรม เพื่อจัดการองค์ความรู้ในการให้คำปรึกษา และหรือจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและการท่องเที่ยวยั่งยืนเพื่อกำหนดประเด็น/หัวข้อให้คำปรึกษาแนะนำ และบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานที่ต้องการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืนตามทิศทางการดำเนินงานของ ททท. ➢มีการจัดทำโครงการส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืนในเชิงบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่มีศักยภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้านการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ➢มีการจัดประชุมทิศทางภูมิภาคด้านตลาดในประเทศ 5 ภูมิภาค และการเตรียมการประชุม Regional Meeting และPre-regional Meeting เป้าหมายกลยุทธ์แผนงานปี 2569 และข้อมูลประกอบการจัดทำ ทั้งนี้ ยังได้มีแนวทางการจัดทำแผนปฏิบัติการโครงการสำหรับหน่วยปฏิบัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (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

1.4 คู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ

1.4.1 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 5 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 6

ตารางที่ 6 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

1) สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่แข่ง

ประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	หน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO)	การดำเนินงานที่โดดเด่น
ประเทศญี่ปุ่น	Japan National Tourism Organization (JNTO)	• ข้อมูลสถิติและการวิเคราะห์ตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า • การส่งเสริมตามตลาดการท่องเที่ยวขาเข้า • การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัตถุประสงค์ • การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาค • โครงการดึงดูดและสนับสนุนนักท่องเที่ยวกลุ่ม MICE
	Japan Tourism Agency (JTA)	• สร้างจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยั่งยืน • ฟื้นฟูการท่องเที่ยวขาเข้า • ขยายการแลกเปลี่ยนภายในประเทศ
ประเทศสิงคโปร์	Singapore Tourism Board (STB)	• การสร้างแบรนด์ของสิงคโปร์ • การกำหนดตลาดนักท่องเที่ยวเป้าหมายที่เจาะจงและแม่นยำ • การสร้างผลงานการตลาดท่องเที่ยวที่สมดุลมากขึ้นเพื่อผลักดันการเติบโต
ประเทศเกาหลี	Korea Ministry of Culture Sports and Tourism	• การเสริมสร้างการท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมเกาหลี • การส่งเสริมการท่องเที่ยวในภูมิภาคท้องถิ่น • การสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรมผ่านการรวมกันและเพิ่มมูลค่า
	Korea Tourism Organization	• การให้ประสบการณ์การเดินทางรูปแบบใหม่ที่แตกต่าง • การส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว • เสริมสร้างความไว้วางใจจากประชาชน/นักท่องเที่ยวผ่านการบริหารจัดการที่โปร่งใสและยั่งยืน
ประเทศอินโดนีเซีย	The Ministry of Tourism and Creative Economy	• เร่งการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่สำคัญ

ประเทศคู่แข่งและคู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	หน่วยงานการท่องเที่ยว (National Tourism Organization: NTO)	การดำเนินงานที่โดดเด่น
		● 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

2) การวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix

การวิเคราะห์ Competitive Profile Matrix (CPM) จะเป็นการเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยข้อมูลเหล่านี้ใช้ประกอบการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกและการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งการใช้CPM ทำให้สามารถระบุคู่เทียบที่สำคัญขององค์กรและทำการเปรียบเทียบโดยใช้ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของอุตสาหกรรม (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้มองเห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรต่อคู่เทียบและสามารถระบุข้อควรปรับปรุงได้ โดยที่มีเกณฑ์ในการกำหนดคะแนนดังนี้

ภาพที่ 2 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

โดยให้คะแนนจากการใช้ทฤษฎีบัญญัติไตรยางศ์ โดยจากการจัดอันดับทั้งหมด 140 ประเทศ แบ่งเป็น 13 ขั้น

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

1 คะแนน = อันดับ 130 - 140

XX Index ตัวอย่าง

อันดับที่ 30 จาก 140 ประเทศ

จะได้รับคะแนน 3.5 คะแนน

เกณฑ์มิติความพร้อมของประเทศและแหล่งท่องเที่ยว

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

เกณฑ์มิติองค์กร 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
มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้มีเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง	จำนวนสาขาในและต่างประเทศขององค์กร NTO นั้น ๆ

โดยค่าน้ำหนักของแต่ละ Factor จะกำหนดให้มีน้ำหนักเท่ากันในแต่ละปัจจัย ซึ่งมีปัจจัยทั้งหมด 8 ปัจจัย ค่าน้ำหนักจะเท่ากับ 100%/8 = 12.5%

ตารางที่ 7 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) ในมิติความพร้อมของประเทศและแหล่งท่องเที่ยว

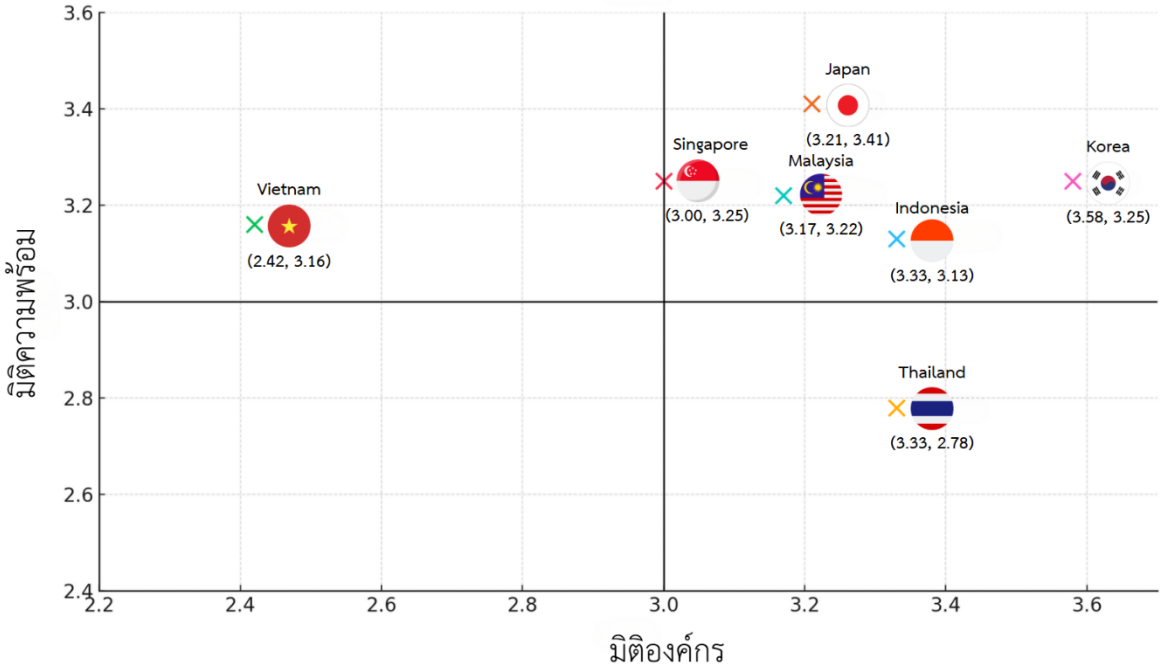
Critical Success Factor	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (Weight)	ไทย		ญี่ปุ่น		สิงคโปร์		เกาหลีใต้		อินโดนีเซีย		มาเลเซีย		เวียดนาม	
			Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe
แหล่งท่องเที่ยวมีความน่าดึงดูดมีผู้เดินทางจำนวนมาก	จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศขาเข้าประเทศ 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
ปัญหาด้านสภาพอากาศและสภาพแวดล้อมในด้านของการเปลี่ยนแปลงอากาศผับพลันและภัยพิบัติ	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		3.13		3.22		3.16

ตารางที่ 8 ตารางเปรียบเทียบสถานการณ์แข่งขัน (Competitive Profile Matrix) ในมิติความเกณฑ์มิติองค์กร NTO

Critical Success Factor	ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก (Weight)	ไทย		ญี่ปุ่น		สิงคโปร์		เกาหลีใต้		อินโดนีเซีย		มาเลเซีย		เวียดนาม	
			Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe	Score	Weghted Scroe
การให้ความสำคัญต่อการท่องเที่ยวในประเทศ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่าง 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
ศักยภาพในการปรับตัวในการดำเนินงานให้ทันต่อสถานการณ์และนโยบายระดับประเทศ	มีการจัดทำแผน Recovery Plan เพื่อรับมือสถานการณ์วิกฤต อีกทั้งมีความครบถ้วนในการจัดการทุก 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
มีการจัดทำแผนการดำเนินงานให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ	มีการจำแนกกลุ่มเป้าหมายชัดเจน และมีการจัดทำแผนเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มเป้าหมายนั้น 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
มีแนวทางการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder management)	มีแผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารความสัมพันธ์ และแผนปฏิบัติการ/กิจกรรมด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กร	16.67%	4	0.67	3	0.50	4	0.67	4	0.67	3	0.50	4	0.67	3	0.50
มีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนในแผนการดำเนินงาน	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
มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งผลให้มีเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็ง	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 3 Competitive Profile Matrix



จากภาพข้างต้นแสดงการเปรียบเทียบระหว่างมิติด้านองค์กร (แกน X) และมิติด้านความพร้อม (แกน Y) ของ 7 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย โดยใช้ค่ากลาง 3.0 บนทั้งสองแกนเป็นเกณฑ์ในการแบ่งจตุภาค เพื่อวิเคราะห์ศักยภาพในการบริหารจัดการและความพร้อมในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน พบว่า ประเทศที่อยู่ในจตุภาคขวาบน เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และสิงคโปร์ ถือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ดี (Best Practice) ซึ่งมีทั้งความแข็งแกร่งด้านองค์กรและระดับความพร้อมสูงในการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ในขณะที่เวียดนามอยู่ในจตุภาคซ้ายบน สะท้อนถึงระดับความพร้อมที่ดี แต่ยังขาดโครงสร้างองค์กรที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สำหรับประเทศไทย ซึ่งอยู่ในจตุภาคขวาล่าง สะท้อนให้เห็นว่าในมิติระดับองค์กรด้านการท่องเที่ยวอย่าง ททท. จะมีศักยภาพด้านการบริหารจัดการอยู่ในระดับที่ดี (X = 3.33) แต่ในมิติความพร้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Y = 2.78) ยังเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องเร่งพัฒนาเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับภูมิภาค

1.4.2 การวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญ

การวิเคราะห์คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking) ของ ททท. นั้น โดยคู่เทียบภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย จะเทียบกับองค์กร/หน่วยงาน ที่อยู่ในกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเดียวกัน แต่มีบทบาทอำนาจหน้าที่ สินค้า และบริการที่ต่างกัน อีกทั้งยังเป็นองค์กร/หน่วยงานที่รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐเช่นเดียวกัน ส่วนคู่เทียบภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทยนั้น จะพิจารณาจากองค์กร/หน่วยงานที่รับเงินสนับสนุนจากภาครัฐเช่นเดียวกับ ททท. ผนวกกับเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร แต่จะมุ่งเน้นการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยจะมีการเปรียบเทียบกับองค์กร/หน่วยงาน คู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 องค์กร/หน่วยงาน คู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

คู่เทียบที่สำคัญ(Benchmarking)	องค์กร/หน่วยงาน
คู่เทียบภายในอุตสาหกรรมฯ	องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)
	สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)
คู่เทียบภายนอกอุตสาหกรรมฯ	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

โดยจะมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1) คู่เทียบภายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

1.1) องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)

ภาพที่ 4 องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)

1.2) สสปน.

ภาพที่ 5 สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)

สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน) หรือ Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCEB)

TCEB THAILAND CONVENTION & EXHIBITION BUREAU

วิสัยทัศน์

สสปน. มุ่งมั่นจะเป็นพันธมิตรเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ขับเคลื่อนประเทศไทยและพื้นที่เป้าหมายในฐานะปลายทางของไมซ์ ด้วยนวัตกรรมและการสร้างความยั่งยืนร่วมกัน

พันธกิจ

1. เป็นพันธมิตรเพื่อความสำเร็จทางธุรกิจในระดับมาตรฐานสากล
2. ขับเคลื่อนจุดหมายปลายทางให้ก้าวไปข้างหน้าสู่มาตรฐานสากล
3. เร่งขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม
4. เสริมสร้างความยั่งยืนด้วยการสร้างสมดุลระหว่างสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม

สสปน. อำนาจหน้าที่

1. กำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการของประเทศทั้งในระดับภายในประเทศ และในระดับนานาชาติ
2. จัดให้มีการวิจัย และส่งเสริมการวิจัยเพื่อสนับสนุนการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ
3. กำหนดมาตรฐานและรับรองคุณภาพของผู้ประกอบธุรกิจที่เกี่ยวกับการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ
4. สนับสนุน และพัฒนาโครงสร้างที่จำเป็นต่อการจัดประชุมและนิทรรศการของประเทศภายใต้การสนับสนุนรัฐบาล
5. ให้การสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดประชุมและนิทรรศการในประเทศ
6. ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สิทธิต่าง ๆ
7. ก่อสร้างหรือทำนิติกรรมทุกประเภทเพื่อประโยชน์ในการดำเนินกิจการของสำนักงาน
8. ทำความตกลงและร่วมมือกับหน่วยงานในประเทศ ต่างประเทศหรือระหว่างประเทศในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
9. เรียกเก็บค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน หรือค่าบริการในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของสำนักงาน ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่คณะกรรมการกำหนด
10. ดำเนินการอื่นใดที่จำเป็นหรือต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน
11. ปฏิบัติงานหรือดำเนินการอื่นใดตามที่คณะรัฐมนตรีหรือคณะกรรมการมอบหมาย

สสปน. ประเด็นยุทธศาสตร์

1. ประเทศไทยเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมไมซ์ระดับโลก เพื่อเพิ่มรายได้ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ
2. ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของจุดหมายปลายทาง ด้วยความหลากหลายของอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ และประสบการณ์ที่มีคุณค่า
3. ขับเคลื่อนนวัตกรรมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันไมซ์ไทยบนเวทีโลก
4. สร้างองค์การสมรรถนะสูงที่คล่องตัวและทันโลก
5. พลิกโฉมไมซ์ไทยด้วยความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2) คู่เทียบภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

2.1 สสส.

ภาพที่ 6 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) หรือ ThaiHealth Promotion Foundation (THPF)

สสส

วิสัยทัศน์

ทุกคนบนแผ่นดินไทย มีวิถีชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนต่อการมีสุขภาวะที่ดี

พันธกิจ

จุดประกาย กระตุ้น สาน และเสริมพลัง บุคคล ชุมชน และองค์กรทุกภาคส่วน ให้มีขีดความสามารถและสร้างสรรค์ระบบสังคมที่สนับสนุนต่อการมีสุขภาวะที่ดี

สสส. วัตถุประสงค์

1. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพในประชากรทุกวัยตามนโยบายสุขภาพแห่งชาติ
2. สร้างความตระหนักเรื่องพฤติกรรมการเสี่ยงจากการบริโภคสุรา ยาสูบ หรือสารอื่นที่ทำลายสุขภาพและสร้างความเชื่อในการสร้างเสริมสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับ
3. สนับสนุนการรณรงค์ให้ลดบริโภคสุรา ยาสูบ หรือสาร หรือสิ่งอื่นที่ทำลายสุขภาพ ตลอดจนให้ประชาชนได้รับรู้ข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
4. ศึกษาวิจัยหรือสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย ฝึกอบรมหรือดำ เนินการให้มีการประชุมเกี่ยวกับการสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
5. พัฒนาความสามารถของชุมชนในการสร้างเสริมสุขภาพโดยชุมชน หรือองค์กรเอกชน องค์กรสาธารณประโยชน์ ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และ
6. สนับสนุนการรณรงค์สร้างเสริมสุขภาพผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นสื่อเพื่อให้ประชาชนสร้างเสริมสุขภาพให้แข็งแรง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และ ลดบริโภคสุรา ยาสูบ หรือสาร หรือสิ่งอื่นที่ทำลายสุขภาพ

สสส. ยุทธศาสตร์

สนับสนุนงานวิชาการและรังสรรค์นวัตกรรม	พัฒนาศักยภาพบุคคล ชุมชน และองค์กร	สานเสริมพลังเครือข่าย	พัฒนาระบบกลไกทางนโยบาย สังคม และสถาบัน	สื่อสาร จุดประกาย ชี้แนะสังคม
พัฒนางานวิชาการและรังสรรค์นวัตกรรมการสร้างเสริมสุขภาพให้มีความรู้ กลไกและวิธีการใหม่ ๆ สำหรับให้เหมาะสมกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อปัญหาสุขภาพที่ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่ง	พัฒนาศักยภาพบุคคลและองค์กร ให้เท่าทันพลวัตของปัจจัยต่างๆ ที่กระทบต่อสุขภาพรวมทั้งให้มีขีดความสามารถในการทำงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะด้านและการบูรณาการในการสร้างเสริมสุขภาพในระดับภูมิภาคและระดับโลก	สานเสริมพลังเครือข่ายและชุมชนท้องถิ่น สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความเข้มแข็งเชิงระบบ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ชุมชน และท้องถิ่น อันรวมถึง ผู้นำกลุ่ม องค์กร ชุมชนทั้งในเชิงพื้นที่ และในลักษณะอื่น ๆ	พัฒนาระบบและกลไกทางสังคมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาวะ ซึ่งรวมถึงระบบและกลไกนโยบาย กฎหมายและกลไกทางสังคมอื่นๆ ที่เอื้อต่อการสร้างเสริมสุขภาพ	พัฒนาการเรียนรู้และการสื่อสาร โดยเสริมศักยภาพด้านความรู้ ข้อมูล และเทคโนโลยีเพื่อให้ สสส. และภาคีเครือข่ายสามารถชี้นำและกระตุ้นสังคมสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมเพื่อสุขภาวะ

3) สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

ตารางที่ 10 สรุปการเปรียบเทียบการดำเนินงานที่โดดเด่นของคู่เทียบภายในและภายนอกอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย

คู่เทียบที่สำคัญ (Benchmarking)	องค์กร/หน่วยงาน	การดำเนินงานที่โดดเด่น
คู่เทียบภายในอุตสาหกรรมฯ	องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) (อพท.)	• การบูรณาการเพื่อพัฒนาพื้นที่พิเศษให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์การประกาศพื้นที่พิเศษ • การส่งเสริมการพัฒนาต้นแบบ และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ • การยกระดับเครือข่ายและการมีส่วนร่วมเพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่พิเศษ • การขับเคลื่อนการพัฒนาพื้นที่พิเศษด้วยเทคโนโลยีและสารสนเทศ • การพัฒนาองค์กรสู่ความคล่องตัวและมีขีดสมรรถนะสูง (HPO)
	สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.)	• ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของจุดหมายปลายทางด้วยความหลากหลายของอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ และประสบการณ์ที่มีคุณค่า • ขับเคลื่อนนวัตกรรมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันไมซ์ไทยบนเวทีโลก • สร้างองค์การสมรรถนะสูงที่คล่องตัวและทันโลก • พลิกโฉมไมซ์ไทยด้วยความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
คู่เทียบภายนอกอุตสาหกรรมฯ	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)	• การสนับสนุนงานวิชาการและรังสรรค์นวัตกรรม • พัฒนาศักยภาพบุคคล ชุมชน และองค์กร • สานเสริมพลังเครือข่าย • พัฒนากลไกทางนโยบาย สังคม และสถาบัน • สื่อสาร จุดประกาย ชี้แนะ สังคม

1.5 สรุปผลวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท.

1.5.1 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.

ททท. ได้เข้าสัมภาษณ์เชิงลึก (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 เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ
- ททท. ควรพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐอย่างทันท่วงที พร้อมกำหนด Roadmap ที่ชัดเจนในการบริหารและดำเนินงาน
- ททท. ควรดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
- ททท. ควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์การแบ่งกลุ่มตลาด (Segmentation) ของผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่ตรงเป้าหมาย

ภาพที่ 7 ผลการสัมภาษณ์คณะกรรมการ ททท.

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

1.5.2 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 8 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.

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

1.5.3 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 การสื่อสารเพื่อแก้ปัญหาภาพลักษณ์ของประเทศในเชิงลบ จากความไม่เข้าใจทั้งในและต่างประเทศ
- ททท. ควรพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวแบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการตัดสินใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- ททท. ควรจัดให้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับนักท่องเที่ยว เพื่อเผยแพร่แก่ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) อย่างเหมาะสม

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

ภาพที่ 9 ผลการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท.

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

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

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

- พัฒนากลไกการมีส่วนร่วมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต่อเนื่องและหลากหลายช่องทาง ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ
- ควรมีโครงสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว
- ททท. ควรปรับสมดุลตลาดโดยไม่พึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไป
- ควรมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวในเชิงคุณภาพ 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 11 ผลการสรุปความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม

หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
การบริหารจัดการภายในองค์กร	VOS 1 **การพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และบุคลากรภายในองค์กร**	● ททท. ควรพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร	● ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.
		● ททท. ควรเสริมสร้างความเข้าใจและทักษะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานอย่างบูรณาการ	
		● ททท. ควรมีการปรับปรุงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	
	VOS 2 **การสร้างวัฒนธรรมและขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร**	● ททท. ควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	● คณะกรรมการ ททท.
		● ททท. ควรขับเคลื่อนและผลักดันการนำนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มาใช้ในการดำเนินงาน	
		● ททท. ควรขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมเพื่อยกระดับองค์กรและอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม	● ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ททท.
		● มีการปลูกฝังค่านิยม จิตสำนึกในการท่องเที่ยว เพื่ออนุรักษ์สถานที่ท่องเที่ยวไว้ให้สามารถเที่ยวได้อย่างยั่งยืน	● TAT SM Day 2025
	VOS 3 **การมีส่วนร่วมและกลไกความร่วมมือกับทุก ๆ ภาคส่วนด้านการท่องเที่ยว**	● ททท. ควรสร้างกลไกความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการท่องเที่ยว	● คณะกรรมการ ททท.
		● ททท. ควรมีระบบการทำงานที่รองรับการขับเคลื่อนนโยบายภาครัฐอย่างทันท่วงที พร้อมกำหนด Roadmap ที่ชัดเจน	
		● ททท. ควรเปิดพื้นที่และกลไกที่เหมาะสมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างทั่วถึง	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

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.
		• มีการบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล และทันสมัย เพื่อใช้ในการวางแผนตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ	• TAT SM Day 2025
	VOS 5 **การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว**	• ททท. ควรบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น AR/VR, AI และ IoT เพื่อยกระดับการท่องเที่ยวอย่างเป็นรูปธรรม	• คณะกรรมการ ททท.
		• ททท. ควรพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวแบบ Real-time เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้อง	• 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	
การท่องเที่ยวคุณภาพ	VOS 7 **การพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน**	● ททท. ควรส่งเสริมและสนับสนุนผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถพัฒนาและแข่งขันได้อย่างเข้มแข็งในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		● ททท. ควรดำเนินการพัฒนาและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการธุรกิจท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนแก่ผู้ประกอบการ	
		● มีการเผยแพร่ความรู้ทางด้านการทำการตลาดให้แก่ประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความสามารถด้านการตลาด	● TAT SM Day 2025
	VOS 8 **การสร้างคุณภาพและความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยว**	● ททท. ควรกำหนดมาตรฐานและแนวทางการรับรองด้านการท่องเที่ยวยั่งยืนในระดับสากล พร้อมจัดให้มีสิทธิประโยชน์ที่จูงใจผู้ประกอบการ	● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		● ททท. ควรกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวให้สามารถรองรับการท่องเที่ยวได้ตลอดทั้งปีอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน	
		● มีการสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ ทั้งภาพบริบท การทำงาน ภารกิจ ททท. และการบริหารจัดการที่สำคัญ รวมถึงโครงการ/แผนงานสำคัญต่าง ๆ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น ประเด็นเรื่องการท่องเที่ยวยั่งยืน ● มีการปลูกฝังค่านิยม จิตสำนึกในการท่องเที่ยว เพื่ออนุรักษ์สถานที่ท่องเที่ยวไว้ให้สามารถเที่ยวได้อย่างยั่งยืน	● TAT SM Day 2025

หมวด	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	ผลการสัมภาษณ์	มาจากกลุ่ม
		• การผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Tourism Hub อย่างแท้จริง และมีการส่งเสริมตลอดทั้ง Value Chain ทั้งเชิงการขนส่ง ความสะดวกในการเข้าถึงพื้นที่ ความสะอาดในแหล่งท่องเที่ยว มาตรการความปลอดภัย เป็นต้น	
	VOS 9 **การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพและนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)**	• ททท. ควรกำหนดแนวทางเชิงรุกในการดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีศักยภาพในการใช้จ่ายสูง รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวเฉพาะ (Niche Market)	• ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการสัมภาษณ์เชิงลึก
		• ททท. ควรดำเนินการส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างมีคุณภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	• 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 10 ผลการสรุปความคิดเห็นจากการหาความต้องการ และความคาดหวัง
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ ททท. ทั้ง 3 กลุ่ม

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

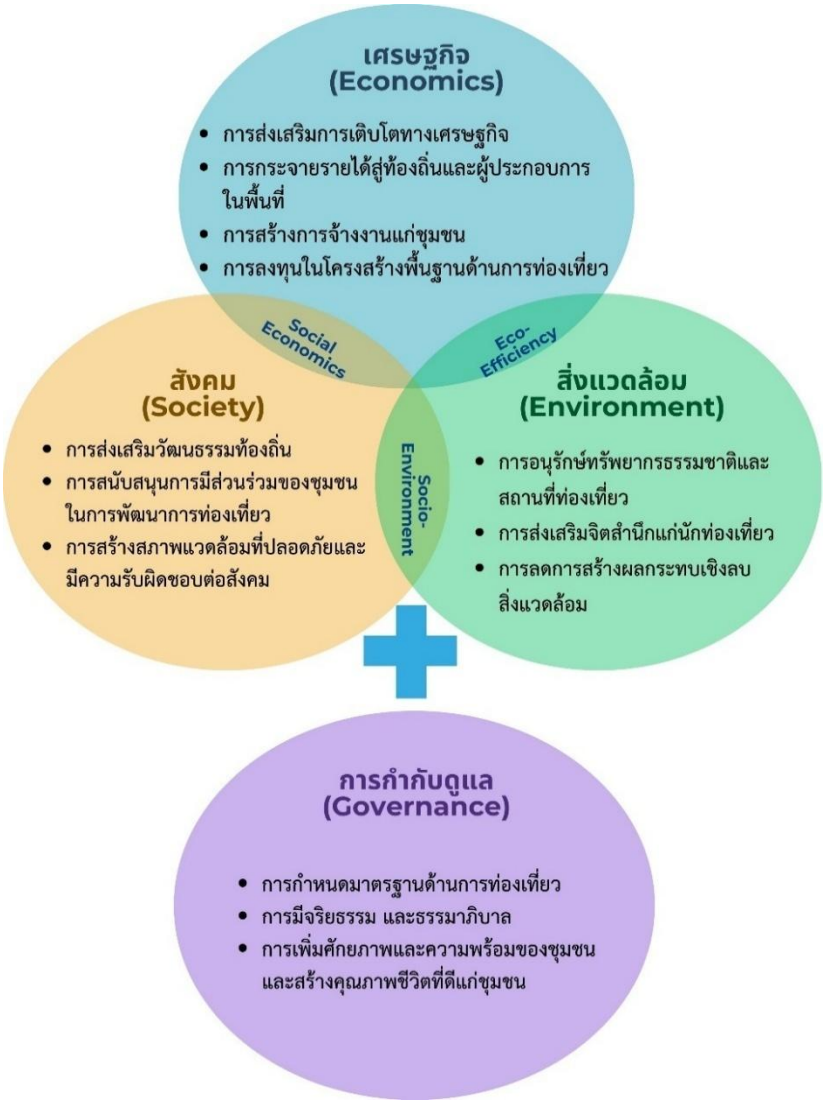
1.6 ปัจจัยความยั่งยืน

ททท. ได้นำกรอบแนวคิด Triple Bottom Line ซึ่งถูกพัฒนาโดย John Elkington (1997)[3] เป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานของกิจการผ่าน 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

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

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

ภาพที่ 11 กรอบแนวคิด Triple Bottom Line



ที่มา: John Elkington (1997).

โดย ททท. ได้นำปัจจัยความยั่งยืนที่ 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

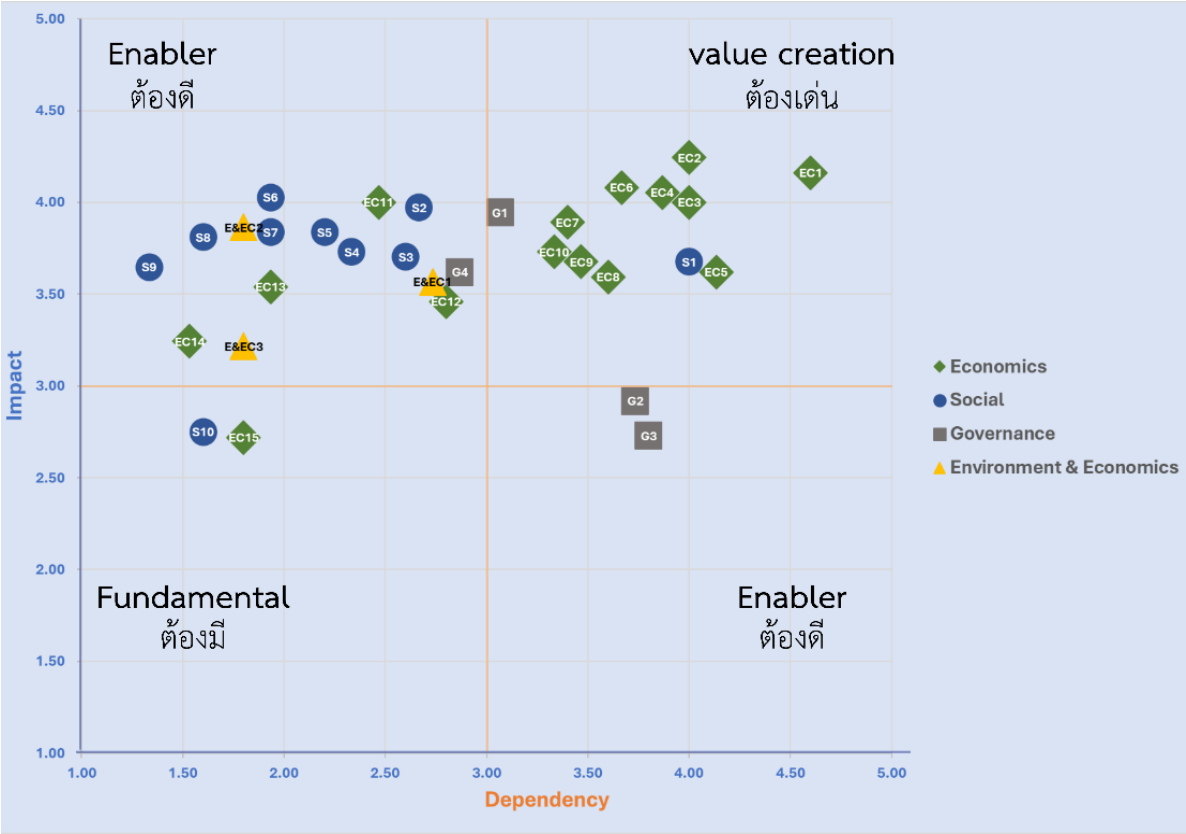
- การพัฒนาฐานข้อมูลเชิงลึกที่ครอบคลุม

ปัจจัยที่ 8 กระบวนการทำงานที่คล่องตัว ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการลูกค้าและการเปลี่ยนแปลง

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

ทั้งนี้ ททท. ได้นำปัจจัยยั่งยืนในมิติองค์กรเผยแพร่แบบสอบถามทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์องค์กร

ภาพที่ 12 ปัจจัยยั่งยืนของ ททท.



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

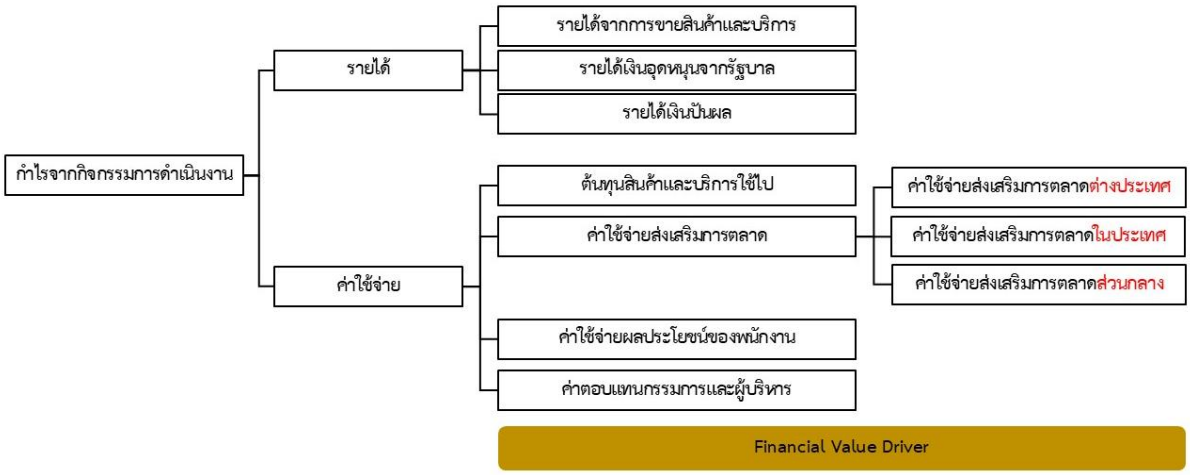
1.7 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า

ในการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ความอ่อนไหวของโครงการ (Sensitivity Analysis) ที่ปรึกษาได้นำส่วนของรายได้และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานส่งเสริมการตลาดมาทำการวิเคราะห์โครงการ (Sensitivity Analysis) โดยที่ปรึกษาตั้งสมมติฐานการวิเคราะห์ความอ่อนไหวว่า ***"หากรายได้หรือค่าใช้จ่ายในรายการใดการเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงมูลค่าของกำไรจากกิจกรรมการดำเนินงาน (EBIT) เป็นร้อยละเท่าไหร่"*** โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ Sensitivity ของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers)

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

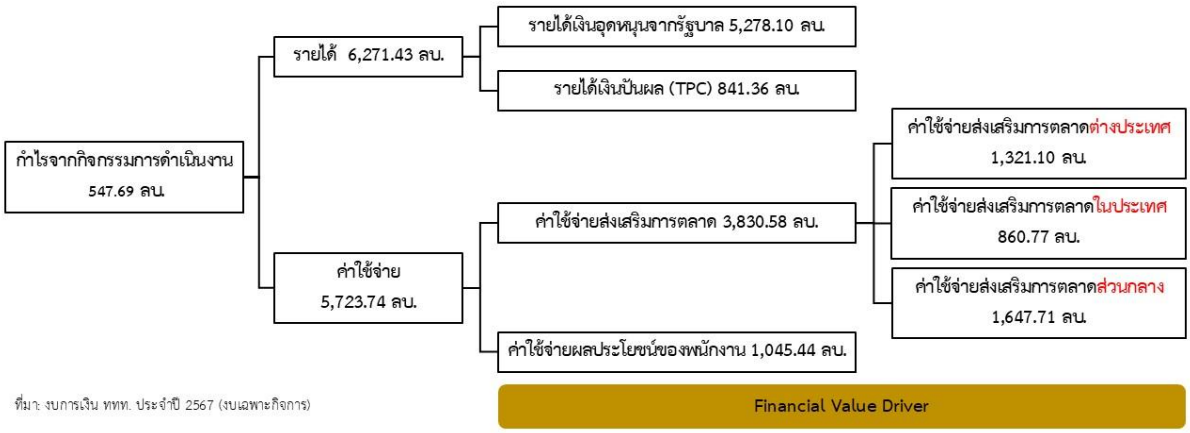
ภาพที่ 13 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าองค์กร (Value Driver) ของ ททท.



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

ทั้งนี้ เพื่อง่ายต่อการบริหารจัดการของ ททท. ที่ปรึกษาจึงขเสนอหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า (Value Drivers) โดยคัดเลือกเฉพาะ “ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร (Value driver) ที่มีผลกระทบต่อมูลค่าองค์กรมากกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป” จากหลักเกณฑ์ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก (Key Value Drivers) ของ ททท. ดังแสดงในภาพที่ 14

ภาพที่ 14 ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าหลัก (Key Value Drivers) ของ ททท.



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

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

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

ภาพที่ 15 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP)

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

ในกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของ ททท. ที่ปรึกษาเริ่มต้นการวิเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยนำเข้า (Fact base) ตั้งแต่ห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร จนมาถึงแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อนำไปประเมินเพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยนั้น 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) เป็นมุมมองต่อการพิจารณากลยุทธ์ที่องค์กรใช้อยู่ในปัจจุบันว่าใช้ประโยชน์จากโอกาสและลดความท้าทายจากภัยคุกคามที่ดำเนินอยู่อย่างไร ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก คือการระบุโอกาสที่เหมาะสมที่สุดในการสร้าง

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

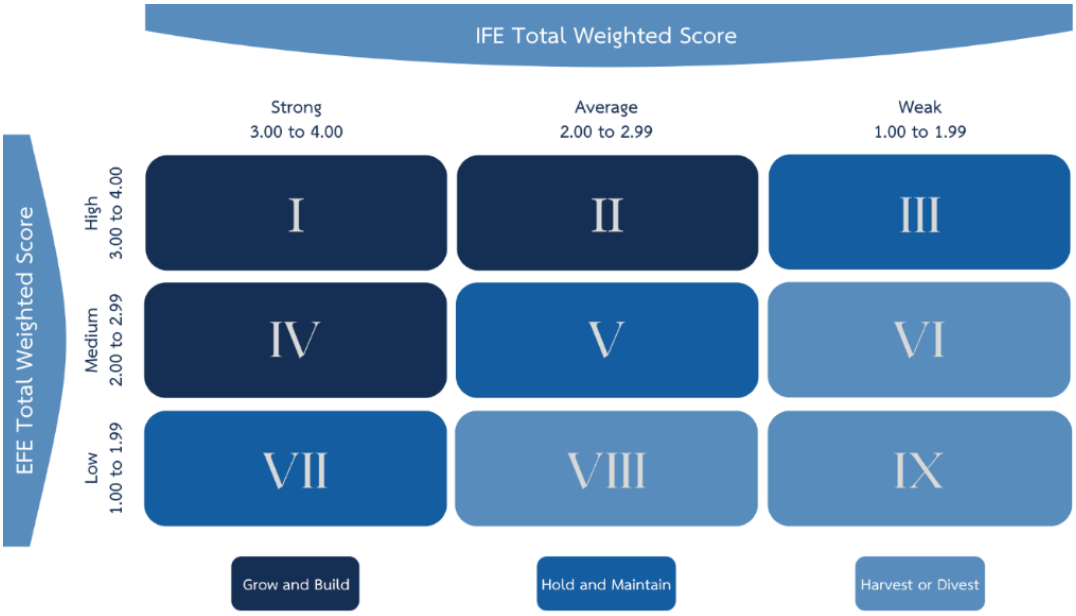
วิธีการทำ IFE และ EFE เริ่มจากการกำหนดตัวแปรให้แต่ละข้อ โดยการใส่น้ำหนักตั้งแต่ 1 (สำคัญน้อยที่สุด) ไปจนถึง 10 (สำคัญมากที่สุด) ตัวเลขนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของตัวแปรที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม หากตัวแปรใดไม่ได้ใส่น้ำหนัก จะถือว่าน้ำหนักของตัวแปรดังกล่าวไม่สำคัญ โดยน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจะถูกนำมาแปลงค่าในรูปแบบของร้อยละด้วยปัจจัยตัวคูณ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

การให้อันดับของ IFE จะแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวแปรขององค์กร โดย 4 คือ จุดแข็งหลัก (Major Strength) 3 คือ จุดแข็งรอง (Minor Strength) 2 คือ จุดอ่อนรอง (Minor Weakness) 1 คือ จุดอ่อนหลัก (Major Weakness) และ 0 คือ ไม่สำคัญ โดยจุดแข็งจะสามารถให้อันดับได้เพียงแค่ 3 หรือ 4 หรือ 0 และจุดอ่อนจะสามารถให้อันดับได้เพียงแค่ 2 หรือ 1 หรือ 0 เท่านั้น

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

การคิดค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Grand Mean) จะคำนวณจากผลรวมของค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของแต่ละผู้ตอบแบบสำรวจทั้งหมด โดยเกณฑ์ปานกลาง คือ 2.5 ในกรณีที่ค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของ EFE ต่ำกว่า 2.5 จะหมายถึง กลยุทธ์ขององค์กรยังไม่เอื้อต่อการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) หรือยังไม่สามารถเอาชนะภัยคุกคามได้ (Threats) และหาก IFE ต่ำกว่า 2.5 จะหมายถึง องค์กรมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง ควรพิจารณากระบวนการทบทวนแผนกลยุทธ์และปรับปรุงองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายต่อไป ผลลัพธ์ที่ได้จากการคำนวณหาค่าเฉลี่ยของคะแนนระหว่าง IFE และ EFE แสดงในภาพที่ 16

ภาพที่ 16 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 7องค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าประคับประคองและรักษา กลยุทธ์การเจาะตลาดและกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์

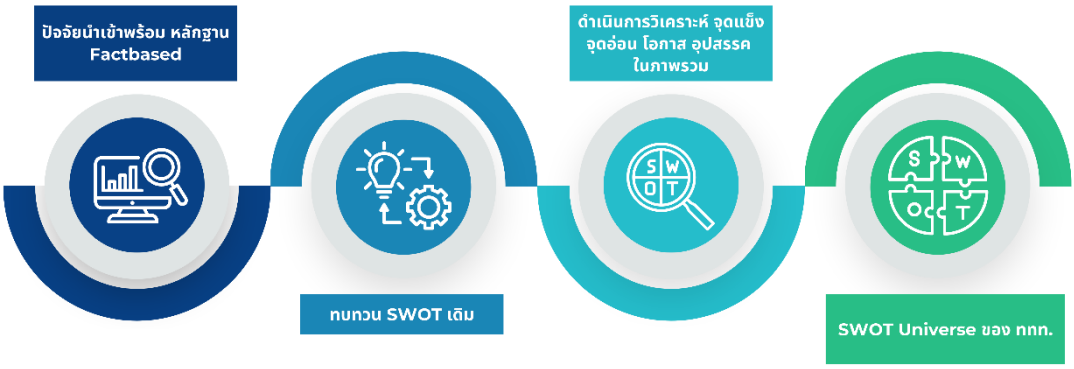
ส่วนที่ 3 ประกอบด้วยช่อง 6, 8 และ 9 องค์กรจะใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่าการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ การเลิกหรือการถอน

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

2.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

2.1.1 ผลการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของ SWOT

ภาพที่ 17 กระบวนการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)



จากการผ่านกระบวนการในภาพที่ 17 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 13 ประเด็นจุดแข็ง

SWOT	ประเด็นจุดแข็ง
S_u1	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ
S_u2	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
S_u3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
S_u4	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)
S_u5	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ
S_u6	ททท. เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ และดำเนินงานด้วยความโปร่งใส
S_u7	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล
S_u8	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

ตารางที่ 14 ประเด็นจุดอ่อน

SWOT	ประเด็นจุดอ่อน
W_u1	การสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ
W_u2	ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายในรวม ทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
W_u3	ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร
W_u4	ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
W_u5	ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง
W_u6	ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน
W_u7	บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
W_u8	การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงาน ททท. ไม่เพียงพอ

ตารางที่ 15 ประเด็นโอกาส

SWOT	ประเด็นโอกาส
O_u1	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล
O_u2	ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว
O_u3	ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก
O_u4	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว
O_u5	รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน
O_u6	ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงามตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์
O_u7	ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ
O_u8	กระแสความนิยม Soft Power ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้ชาวต่างชาติมาท่องเที่ยวประเทศไทย
O_u9	ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนาเพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้
O_u10	ประเทศไทยมีศักยภาพด้านคมนาคม (บก-ราง-อากาศ-น้ำ) ทั้งในด้านคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกและความเพียงพอในการรองรับผู้โดยสาร

ตารางที่ 16 ประเด็นภัยคุกคาม

SWOT	ประเด็นภัยคุกคาม
T_u1	นักท่องเที่ยวมีความเชื่อมั่นในเรื่องความปลอดภัยในการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยในระดับที่น่าเป็นห่วง
T_u2	ประเทศไทยมีปัญหาด้านการจัดการความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านของการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียวและปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย
T_u3	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้
T_u4	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับ ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย
T_u5	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว
T_u6	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต
T_u7	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม
T_u8	แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
T_u9	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. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและ เชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	3.5556	6.51%	0.2315
Su4	S5	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วมทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)	3.3099	6.68%	0.2210
Su7	S6	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล	3.3115	4.94%	0.1636
Su8	S7	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	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 เพื่อการ พัฒนาส่งผลให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน 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 และบุคลากรหรือผู้ตรวจสอบภายใน 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	ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว	3.5345	6.77%	0.2393
Ou1	O4	นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล	3.4407	6.52%	0.2244
Ou7	O5	ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ	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 ด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม 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	ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว	3.1356	5.86%	0.1838
Tu6	T2	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต	3.1724	5.33%	0.1692
Tu8	T3	แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว	2.8214	4.99%	0.1407
Tu3	T4	การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้	3.1695	3.99%	0.1264
Tu5	T5	ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว	2.6949	4.54%	0.1224
Tu4	T6	นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย	3.0678	3.99%	0.1223
Tu7	T7	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม	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) สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) สามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 18

ภาพที่ 18 SWOT สำหรับการทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (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 *17*

ตารางที่ 17 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

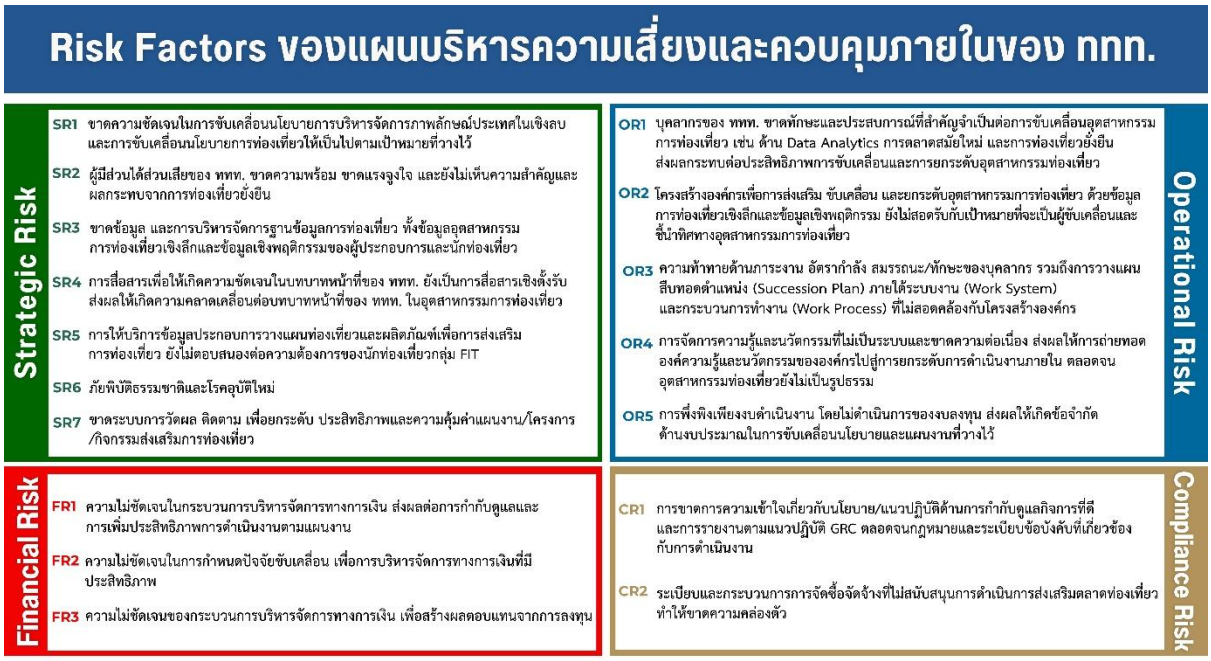
SWOT	ประเด็น	SWOT ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)
	การมีเครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรที่หลากหลาย	S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ 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 เนื่องจากกระบวนการดำเนินงานการบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน 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
	ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยวแหล่งท่องเที่ยวเฉพาะและความสนใจพิเศษ (Niche Markets and Special Interest)	O1 ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ O2 ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว O3 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย ทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว O4 นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหา แหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล 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 ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม
	สภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	T1 ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว T2 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต T3 แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

นอกจากนี้ ที่ปรึกษายังได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT) ร่วมกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570 ดังแสดงในภาพที่ 19 เพื่อให้สามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างรอบด้าน สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและนำไปสู่การกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งผลการวิเคราะห์ดังกล่าวจะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการระบุ “ความสามารถพิเศษขององค์กร” (Core Competency: CC) โดยพิจารณาว่าจุดแข็งที่ไม่มีความเสี่ยงเกี่ยวข้องจะถือเป็นจุดแข็งที่แท้จริง และสามารถนำไปกำหนดเป็น Core Competency ขององค์กรได้ โดยสามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพที่ 20 ภาพที่ 21 ภาพที่ 22 และภาพที่ 23

ภาพที่ 19 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ของแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570



ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของ ททท. ประจำปีงบประมาณ 2569-2570

ภาพที่ 20 ประเด็นจุดแข็งกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

STRENGTHS		Risk Factors
S1	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	SR3/OR2/OR4
S2	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ	-
S3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	-
S4	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ	SR4
S5	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)	SR2/SR3/OR4
S6	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล	SR3
S7	ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย	-

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

ภาพที่ 21 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 22 ประเด็นโอกาสกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

OPPRTUNITIES		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.)

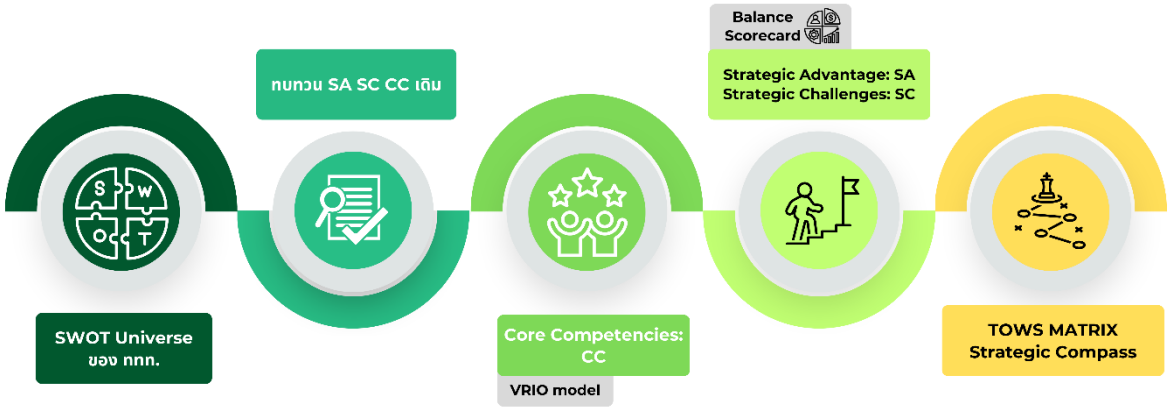
ภาพที่ 23 ประเด็นภัยคุมคามกับปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors)

THREATS		Risk Factors
T1	ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว	SR3
T2	แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต	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	ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม	SR1

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

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

ภาพที่ 24 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) **<u>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)</u>**

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

2) **<u>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)</u>**

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

3) **<u>ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)</u>**

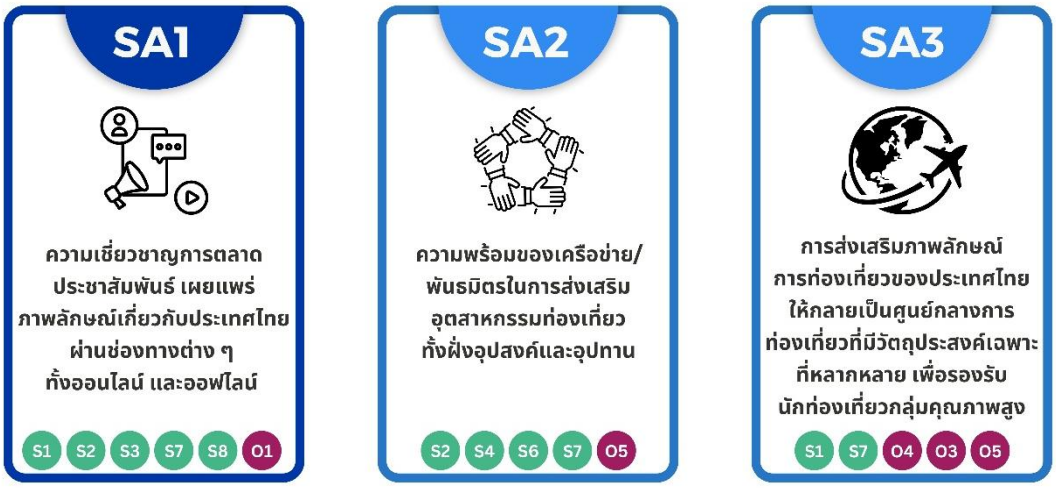
ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคตในอนาคต (Future Core Competency: FCC) ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ VRIO Framework (Barney, 1991)[4] เพื่อใช้ในการระบุประเมินทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กร

2.2.1 การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA)

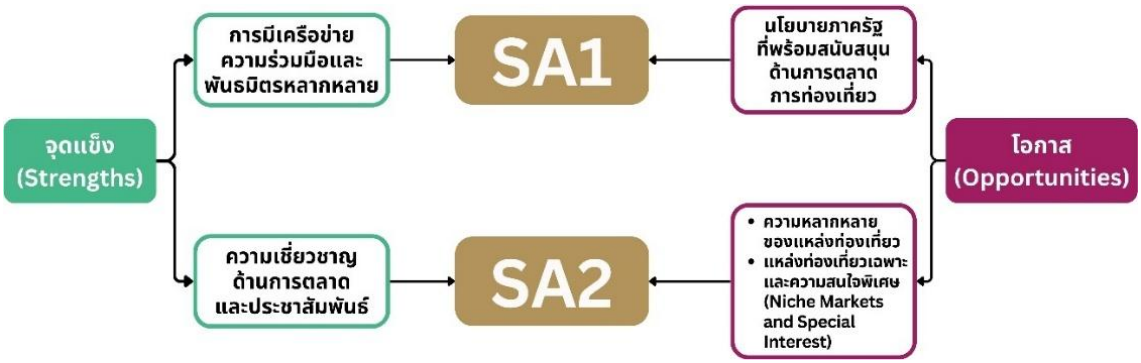
จากการทบทวนความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม พบว่า ททท. มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ 3 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม) ดังแสดงในภาพที่ 25 และหลังจากได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์เดิม ประกอบกับผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยการจัดกลุ่มประเด็นที่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ทั้งนี้ การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ จะเป็นการจัดกลุ่มโดยใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าไปรับได้ ซึ่งสามารถกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ได้ 2 ประเด็น ดังแสดงในภาพที่ 26 และ ภาพที่ 27

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

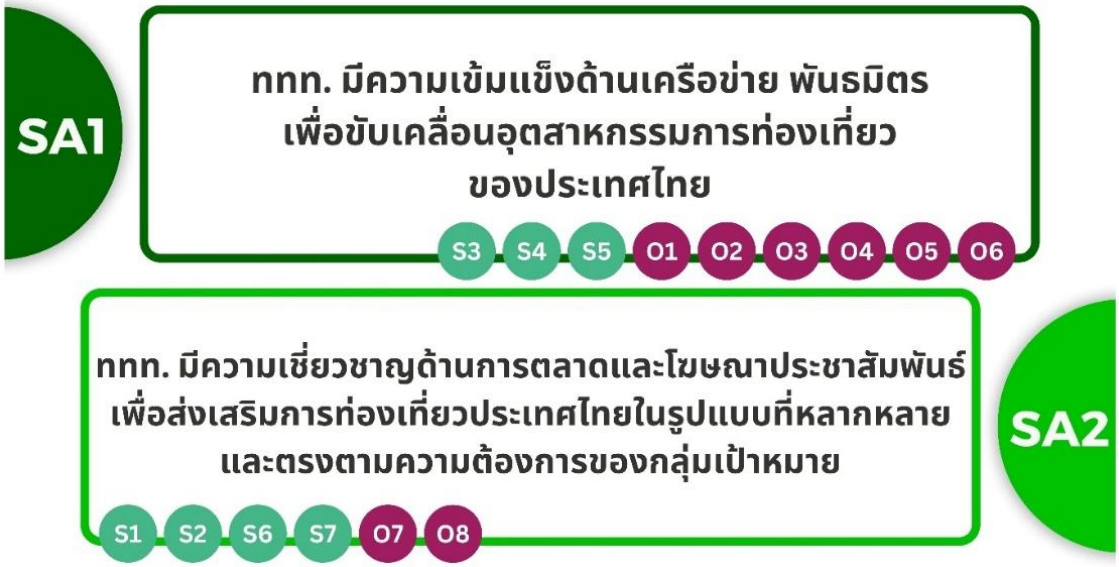
ภาพที่ 25 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม)



ภาพที่ 26 การจัดกลุ่มระหว่างจุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่องค์กรสามารถเข้าไปรับ



ภาพที่ 27 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่)



โดยความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

SA1 ททท. มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนและชี้นำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

โดย “ททท. มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนและชี้นำอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว” มีที่มาจากจุดแข็ง จำนวน 3 ประเด็น และโอกาส 6 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)	
S3	ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
S4	ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ
S5	ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (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 19

ตารางที่ 19 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA2)

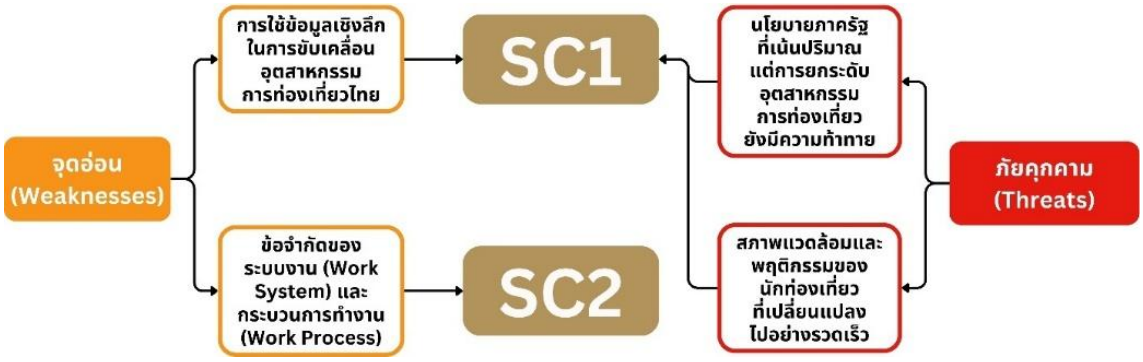
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA1)	
S1	ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารถ่ายทอดและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
S2	ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทย สู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ
S6	ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล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

2.2.2 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

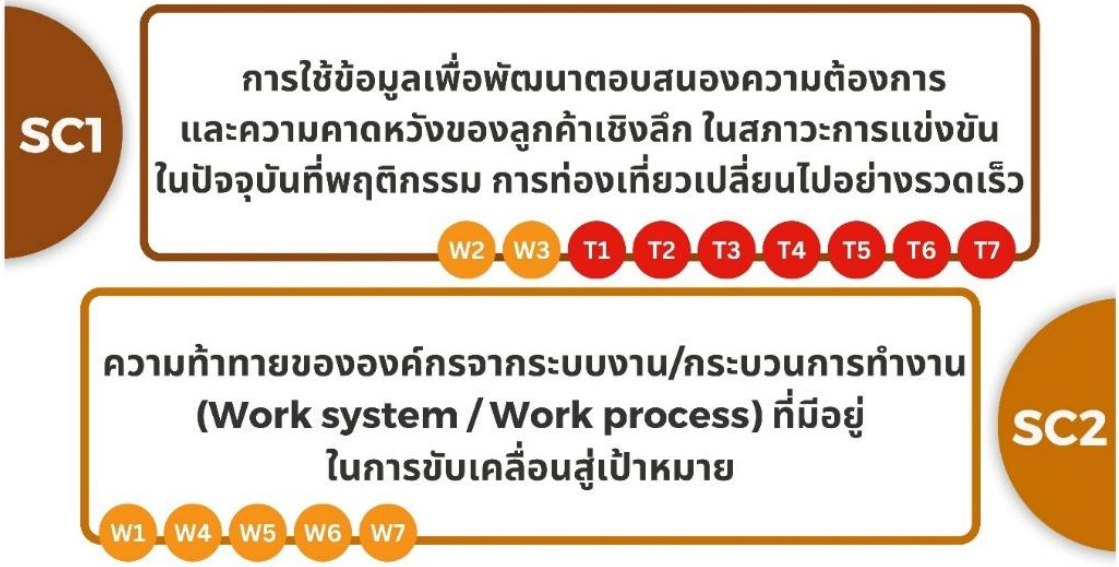
จากการทบทวนความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เดิม พบว่า ททท. มีความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ดังแสดงในภาพที่ 28 และหลังจากได้มีการทบทวนและวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม) ประกอบกับผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) สำหรับแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยการจัดกลุ่มประเด็นที่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ทั้งนี้ การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่) จะเป็นการจัดกลุ่มโดยใช้จุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่) ได้ 2 ประเด็น ดังแสดงในภาพที่ *29* และภาพที่ *30*

ภาพที่ 28 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (เดิม)

ภาพที่ 29 การจัดกลุ่มระหว่างจุดอ่อนขององค์กรกับภัยคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร



ภาพที่ 30 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (ใหม่)



โดยความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ มีรายละเอียด ดังนี้

SC1 การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

โดย “การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึก ในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว” มีที่มาจากจุดอ่อน จำนวน 2 ประเด็น และภัยคุกคาม จำนวน 7 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC1)

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

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

โดย "ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย" มีที่มาจากจุดอ่อน จำนวน 5 ประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยในการกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC2)	
W1	การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร 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

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

ในการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) ทั้ง ณ ปัจจุบัน และในอนาคต ที่ปรึกษาได้นำกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ VRIO Framework (Barney, 1991)[5] เพื่อใช้ในการระบุและประเมินทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์ทรัพยากรหรือความสามารถขององค์กรนั้นจะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

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

[5] 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 และช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Rarity (ความหายาก)

การประเมินความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถที่หายากหรือสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด และองค์กรคู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงหรือครอบครองทรัพยากรหรือความสามารถได้

Imitability (การเลียนแบบได้ยาก)

การประเมินความหายากของทรัพยากรหรือความสามารถนั้น จะต้องพิจารณาทรัพยากรหรือความสามารถต้องใช้ทรัพยากร เงินลงทุน หรือระยะเวลาในการลอกเลียนแบบสูง และมีโอกาสที่คู่แข่งจะมีผลิตภัณฑ์อื่นมาทดแทนความสามารถพิเศษขององค์กรได้ในระดับที่ต่ำ หรือยาก

Organization (การจัดการ)

การประเมินการจัดการขององค์กรนั้น จะต้องพิจารณาว่าองค์กรมีโครงสร้าง ระบบ กระบวนการหรือวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรหรือความสามารถนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กรอบแนวคิดข้างต้นจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์ประเมินทรัพยากร (Resource) และขีดความสามารถของธุรกิจ (Competitive Advantage) เพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต โดยการพิจารณาจากจุดแข็งที่มีความสำคัญในระดับสูง เพื่อนำมาวิเคราะห์ผ่าน VRIO Model ประกอบด้วย ด้านคุณค่า (Value) ด้านความหายาก (Rareness) ด้านความยากต่อการลอกเลียนแบบ (Imitability) และด้านการจัดการองค์กร (Organization) โดยการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบันและความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคตผ่าน VRIO Model ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 รายละเอียดหลักการการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร

องค์กร ในมิติต่าง ๆ	V Value	R Rareness	I Imitability	O Organization	ความหมาย
	✗	✗	✗	✗	ไม่มีความสามารถในการแข่งขัน
	✓	✗	✗	✗	อยู่ในระดับเดียวกับคู่แข่งขัน
	✓	✓	✗	✗	มีความสามารถในการแข่งขันชั่วคราว
	✓	✓	✓	✗	มีความสามารถในการแข่งขันได้แต่ไม่ยั่งยืน
	✓	✓	✓	✓	มีความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

โดยเกณฑ์การพิจารณา**ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)** ที่ปรึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแต่ละปัจจัยโดยนำค่าคะแนน IFE-Weighted Score มาคำนวณหาน้ำหนัก ดังแสดงในตารางที่ *23* และตารางที่ *24*

ตารางที่ 23 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

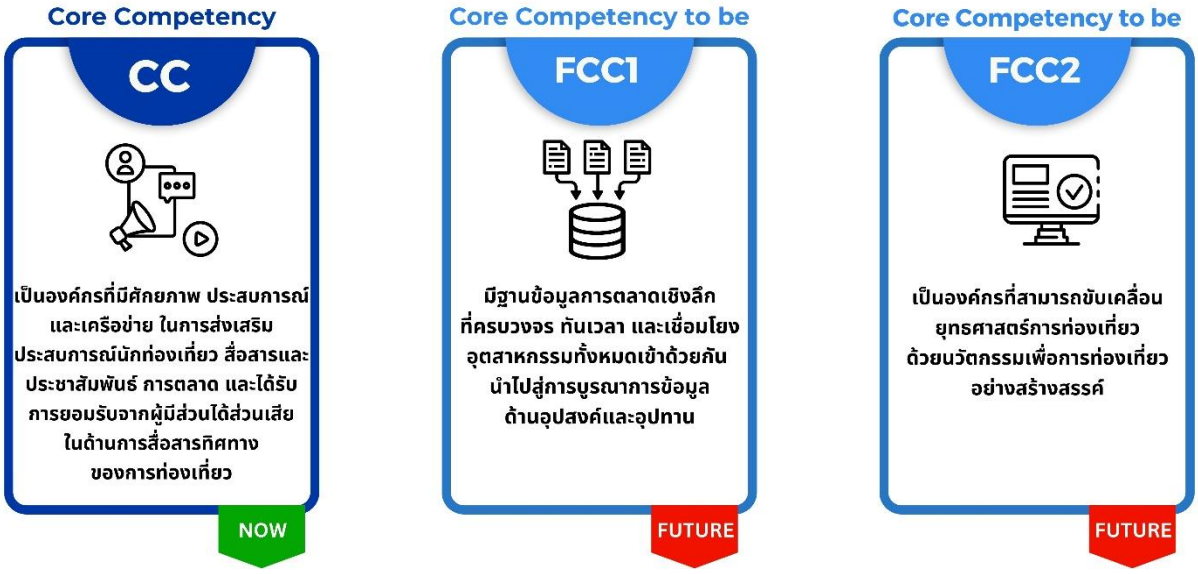
ตารางที่ 24 แนวทางการนำผลการวิเคราะห์ SWOT มาประกอบการพิจารณาความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC) และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)

ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (Core Competency: CC)	ความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency: FCC)
ความสามารถพิเศษ (Core Competency) หมายถึง สิ่งที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญมากที่สุดอย่างยิ่ง โดยความสามารถพิเศษขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ บ่อยครั้งที่ความสามารถพิเศษเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือ ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ที่จะลอกเลียนแบบ และความสามารถขององค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความสามารถพิเศษอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี การเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจโดยเฉพาะ เช่น การเข้าซื้อกิจการ *สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), 2567)*[6]	
หลักการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร<u>ในปัจจุบัน</u> (Core Competency: CC) o พิจารณาจาก**จุดแข็ง (Strengths)** ที่ 1) โดดเด่น แตกต่าง ยากจะลอกเลียนแบบ 2) เป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง และสามารถสร้าง "คุณค่า" ให้กับลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ปราศจากความเสี่ยง (Risk) **หมายเหตุ: CC จะพิจารณาจากจุดแข็งเพียงจุดเดียว*	**หลักการกำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร<u>ในอนาคต</u>** (Future Core Competency: FCC) o พิจารณาจาก**โอกาส (Opportunities)** ที่องค์กรมองว่า **"สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสได้"** o **ต่อยอดจากจุดแข็ง (Strengths)** และ**ปิดจุดอ่อน** ที่สามารถ "ขยายไปสู่อุตสาหกรรม/ตลาดอนาคต" และ **"แก้ไขจุดอ่อนสำคัญให้กลายเป็นทักษะ หรือสมรรถนะใหม่"** เพื่อกลายเป็นความสามารถพิเศษในอนาคต

จากการทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม พบว่า ททท. มีความสามารถพิเศษขององค์กรทั้งสิ้น 3 ประเด็น ได้แก่ CC1 เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ ประสบการณ์ และเครือข่าย ในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการสื่อสารทิศทางของการท่องเที่ยว FCC1 มีฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกันนำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน และ FCC2 เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 31

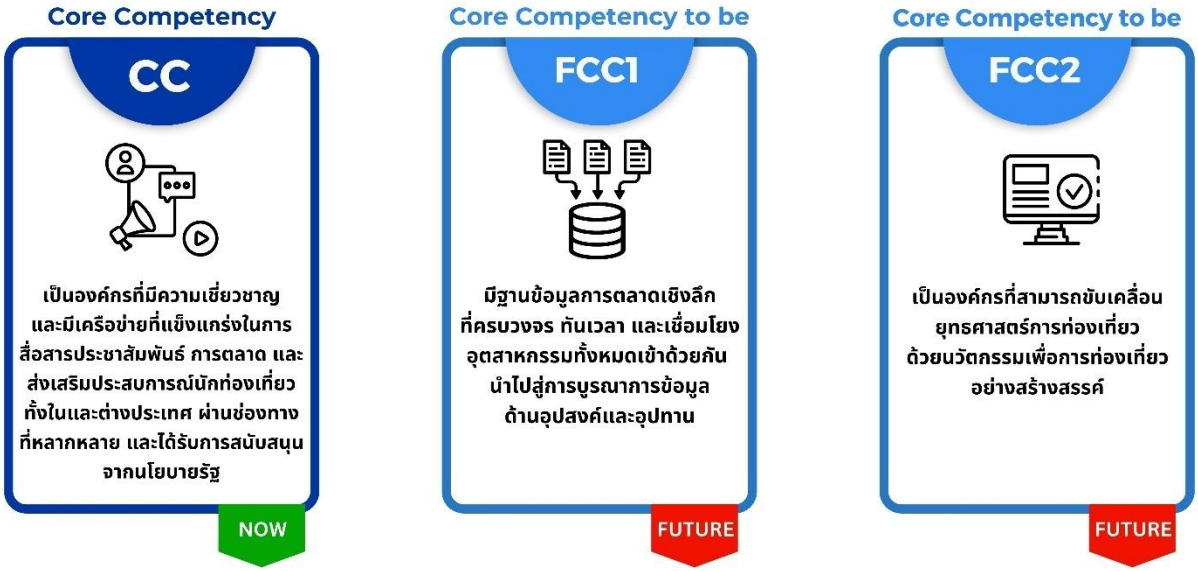
[6] สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.). (2567). หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567).

ภาพที่ 31 ความสามารถพิเศษขององค์กรเดิม (Core Competency: CC) (เดิม)



ทั้งนี้ จากการประชุมผู้บริหารครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ. 2568 มีมติเห็นชอบให้คงความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) ไว้เช่นเดิม โดยที่ปรึกษาจะมีการปรับเพียงคำของ CC1 ให้สอดคล้องกับบริบทของ ททท. ในปัจจุบัน ซึ่งความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) จะแสดงในภาพที่ 32

ภาพที่ 32 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency: CC) (ใหม่)



3. การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1 การทบทวนและวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

3.1.1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

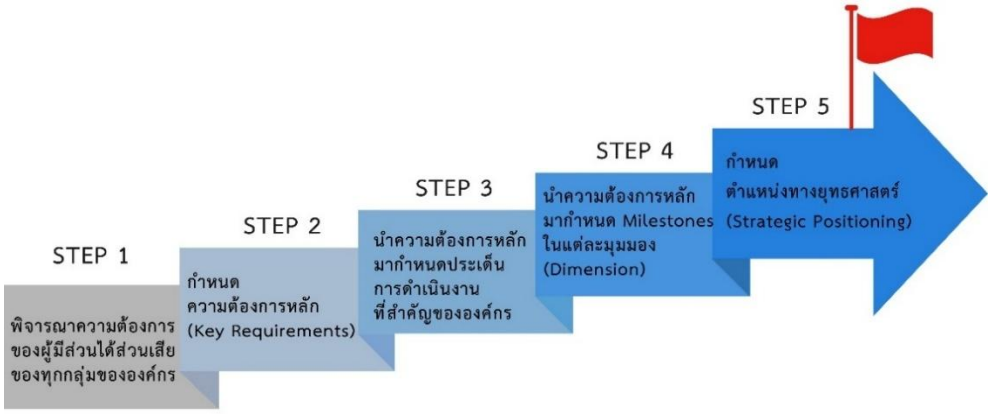
จากการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของแผนวิสาหกิจฉบับทบทวนปี 2569-2570 พบว่า ททท. มีการแบ่งเป้าหมายของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ไว้ 2 ระยะ คือ **เป้าหมายระยะกลาง (สำหรับปีงบประมาณ 2568)** ททท. จะมีการปรับเปลี่ยนการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า และในส่วนของ **เป้าหมายระยะยาว (สำหรับปีงบประมาณ 2569-2570)** ททท. จะมุ่งเน้นให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเป้าหมายในแต่ละระยะจะมีการส่งเสริมในมิติต่าง ๆ ออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) การขับเคลื่อนอุปสงค์ (Demand Side) 2) การพัฒนาอุปทานการท่องเที่ยว (Supply Side) และ 3) การยกระดับองค์กรสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยรายละเอียดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. แสดงในภาพที่ 33

ภาพที่ 33 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เดิมของ ททท. ปี 2569-2570

ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (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 34 กระบวนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP)



<u>ขั้นตอนที่ 1</u> พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กร การเก็บข้อมูลแบบปฐม (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น การประชุมขอรับฟังความคิดเห็น การศึกษาเอกสารภายใน เพื่อรับฟังและศึกษาทิศทาง นโยบาย เพื่อประกอบการจัดทำแผน

<u>ขั้นตอนที่ 2</u> กำหนดความต้องการหลัก พิจารณาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มขององค์กรจากขั้นตอนที่ 1 ประกอบกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอุตสาหกรรม (Landscape) เพื่อกำหนดความต้องการหลัก

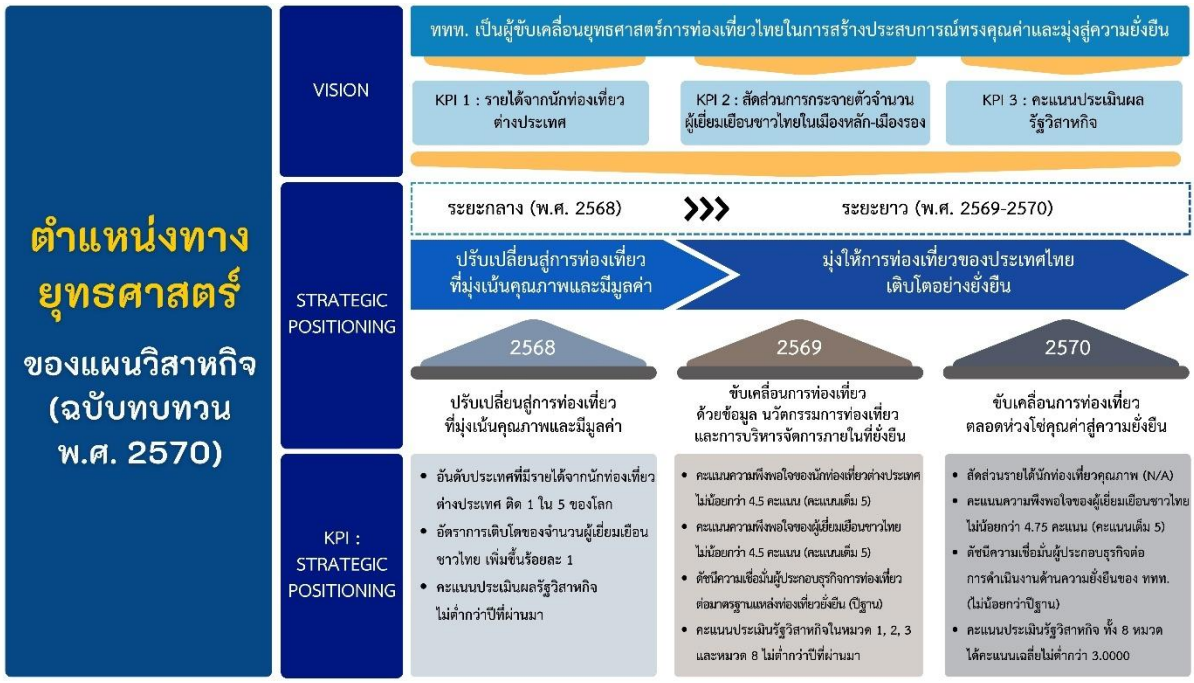
<u>ขั้นตอนที่ 3</u> นำความต้องการหลักมากำหนดประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร วิเคราะห์ความต้องการหลักในขั้นตอนที่ 2 ประกอบกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> นำความต้องการหลักมากำหนด Milestones ในแต่ละมุมมอง จากการกำหนดประเด็นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรในขั้นตอนที่ 3 ทำให้สามารถนำความต้องการหลักมากำหนด Milestones ในแต่ละมุมมอง เพื่อประกอบการกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์

<u>ขั้นตอนที่ 5</u> กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เมื่อพิจารณา Milestones ในแต่ละมุมมองจากขั้นตอนที่ 4 ทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงาน โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในใช้เป็นทิศทางในการจัดทำแผนในแต่ละระยะ เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

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 35

ภาพที่ 35 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

สำหรับ**ปี 2568** ททท. มีเป้าหมายที่จะปรับเปลี่ยนการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ติด 1 ใน 5 ของโลก 2) อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย เพิ่มขึ้นร้อยละ 1 และ 3) คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

สำหรับ**ปี 2569-2570** ททท. มีเป้าหมายที่จะมุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน โดยใน**ปี 2569** ททท. จะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน จึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ 1) คะแนนความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 3) ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวต่อมาตรฐาน

แหล่งท่องเที่ยวยั่งยืน (ปีฐาน) 4) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 8 ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา และใน**ปี 2570** ททท. จะมุ่งเน้นการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืนจึงได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ ได้แก่ 1) สัดส่วนรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพ (N/A) 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย ไม่น้อยกว่า 4.75 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) 3) ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวยั่งยืน (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 36

3.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)

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

- ใน**ปี 2568** ททท. ไม่ได้มีการปรับเปลี่ยนค่าตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เนื่องจากเป้าหมายในระยะกลาง (2568) ของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ ททท. จะปรับเปลี่ยนการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะมุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า จึงเห็นควรว่าการวัดระดับที่จะแสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จได้นั้น ททท. จะต้องมุ่งเน้นการดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างประเทศและผู้เยี่ยมเยือมชาวไทยให้มาท่องเที่ยวประเทศไทยให้มากขึ้น และเมื่อจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มการจับจ่ายใช้สอยในประเทศที่ก่อให้เกิดรายได้ก็จะเพิ่มขึ้นตามมาด้วย
- ใน**ปี 2569** ททท. มีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดทั้งใน**มิติภายใน**ที่วัดจากผลการดำเนินงานผ่านตัวชี้วัดอย่างดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวยั่งยืน และคะแนนการประเมินรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของ**มิติภายนอก** จะมีการวัดผลจากความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศและผู้เยี่ยมเยือมชาวไทยที่มีต่อการท่องเที่ยวในประเทศไทย
- ใน**ปี 2570** ททท. มีเป้าหมายที่จะขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัด ประกอบไปด้วย 1) คะแนนความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย 3) ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่ง

ท่องเที่ยวยั่งยืน 4) คะแนนประเมินรัฐวิสาหกิจ และ 5) คะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)

โดยรายละเอียดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ Milestone ในแต่ละปีแสดงในตารางที่ 25

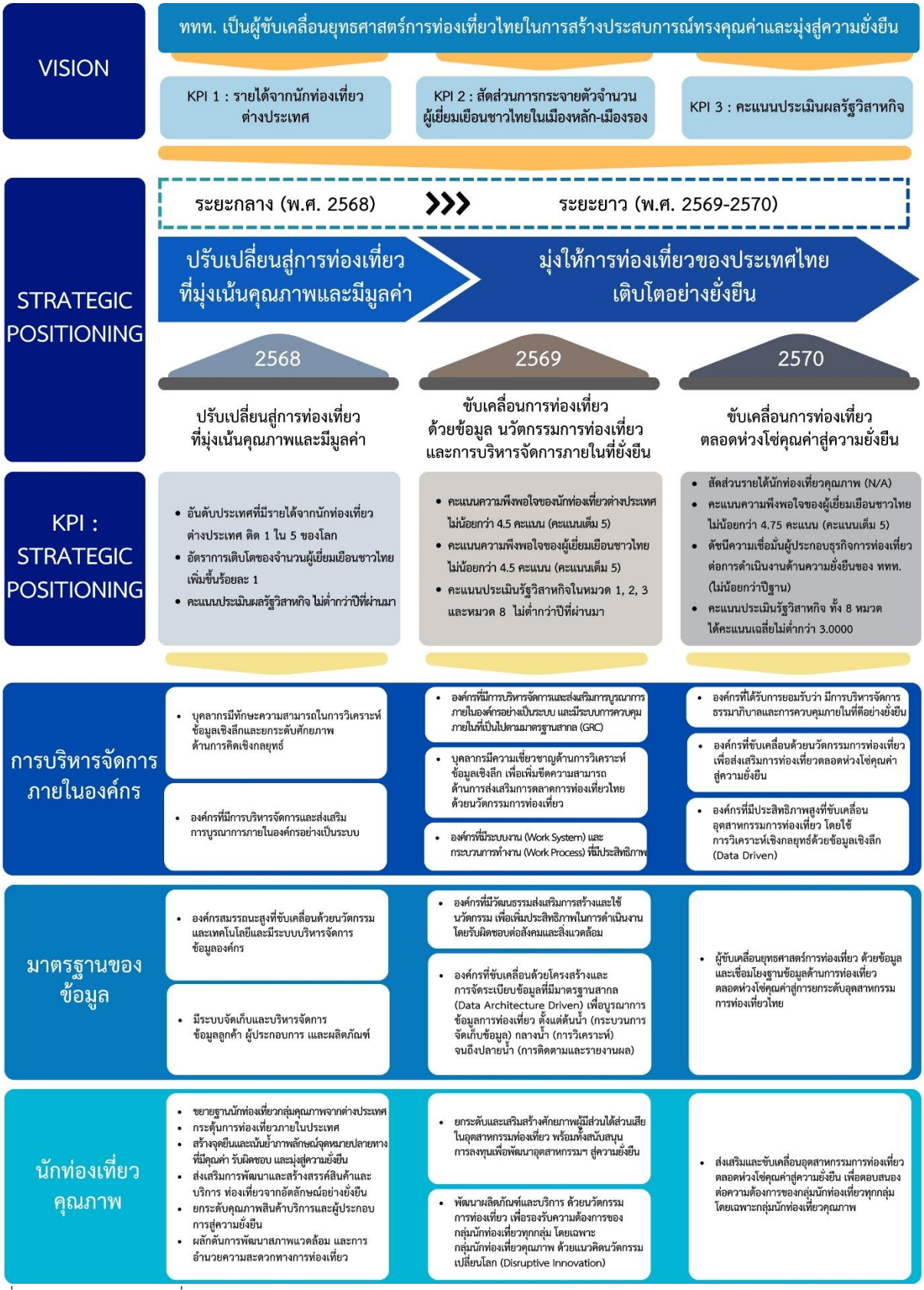
ตารางที่ 25 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร (Milestone) ปี 2568-2570

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	การขับเคลื่อนองค์กร (Milestone)	ตัวชี้วัด	ค่าเป้ามาย
ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า (ระยะกลาง)	ปรับเปลี่ยนสู่การท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมูลค่า (2568)	อันดับประเทศที่มีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	1 ใน 5 ของโลก
		อัตราการเติบโตของจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	เพิ่มขึ้นร้อยละ 1
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
มุ่งให้การท่องเที่ยวของประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืน (ระยะยาว)	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน (2569)	ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม5)
		ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ไม่น้อยกว่า 4.5 คะแนน (คะแนนเต็ม5)
		ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวต่อมาตรฐานแหล่งท่องเที่ยวยั่งยืน	ปีฐาน
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนนในหมวด 1, 2, 3 และหมวด 8 ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา
		คะแนน ITA	ไม่น้อยกว่าปีที่ผ่านมา
	ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน (2570)	สัดส่วนรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพ-นักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)	25:75
		ความพึงพอใจของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ไม่น้อยกว่า 4.7 คะแนน (คะแนนเต็ม5)
		ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวต่อการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของ ททท.	ไม่ต่ำกว่าปีฐาน
		คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนนทั้ง 8 หมวด ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

3.1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์องค์กร ทั้งในระดับทิศทางและการกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะ โดยพิจารณาจากกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร คือ การเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน และถ่ายทอดลงสู่ตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และ Milestone ในแต่ละระยะ พร้อมแผนการดำเนินที่จะสามารถสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 36

ภาพที่ 36 ความเชื่อมโยงระหว่างตำแหน่งทางยุทธศาสตร์กับวิสัยทัศน์ ททท.



ที่มา: การวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา (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 37

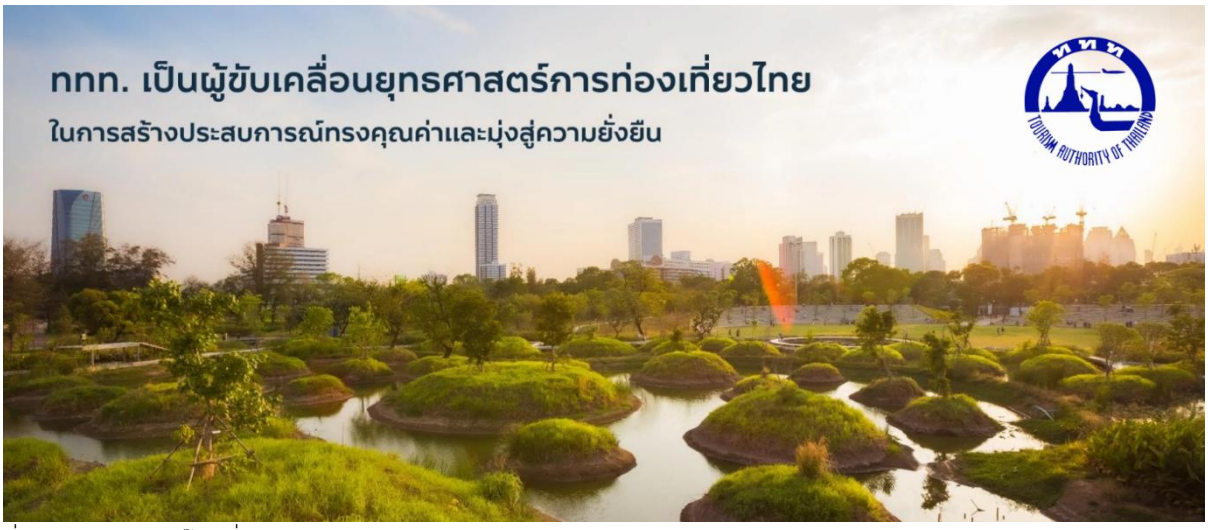
ภาพที่ 37 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ททท. ตามข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงของ ททท.

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

4.1 การทบทวนวิสัยทัศน์องค์กร

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ของ ททท. ประกอบกับการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการสัมภาษณ์คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับ ททท. เห็นสมควรให้คงวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) ที่กำหนดให้ **"ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน"** ดังแสดงในภาพที่ 38

ภาพที่ 38 วิสัยทัศน์ ททท.



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

<u>คำอธิบายวิสัยทัศน์</u>

ตารางที่ 26 คำอธิบายวิสัยทัศน์

คำศัพท์	คำอธิบาย
การขับเคลื่อน	การผลักดันหรือการดำเนินการให้สามารถบรรลุเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ที่กำหนด โดยการจัดสรรทรัพยากร การอำนวยการ การประสานงาน และการติดตามประเมินผล *(ที่มา: แผนรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (พ.ศ. 2564 - 2565) กอ.รมน.)*
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	ตามพระราชบัญญัติการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้นิยามคำว่า "อุตสาหกรรมท่องเที่ยว" หมายความว่า อุตสาหกรรมที่จัดให้มีหรือให้บริการ เกี่ยวกับการท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกราชอาณาจักร โดยมีค่าตอบแทน และหมายความรวมถึง (1) ธุรกิจนำเที่ยว

คำศัพท์	คำอธิบาย
	(2) ธุรกิจโรงแรมนักท่องเที่ยว (3) ธุรกิจภัตตาคาร สถานบริการ และสถานที่ตากอากาศสำหรับนักท่องเที่ยว (4) ธุรกิจการขายของที่ระลึกหรือสินค้าสำหรับนักท่องเที่ยว (5) ธุรกิจการกีฬาสำหรับนักท่องเที่ยว (6) การดำเนินงานนิทรรศการ งานแสดง งานออกร้าน การโฆษณาเผยแพร่ หรือการดำเนินงานอื่นใดโดยมีความมุ่งหมายเพื่อชักนำหรือส่งเสริมให้มีการเดินทางท่องเที่ยว
ยุทธศาสตร์	การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยมีอัตลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร และไม่มีใครลอกเลียนแบบได้ *(ที่มา: Michael E. Porter, (1996), What is Strategy? Harvard Business Review)*
ประสบการณ์อันทรงคุณค่า	การสร้างเสริมประสบการณ์ที่น่าจดจำ (Memorable) อำนวยความสะดวก (Convenience) และความปลอดภัย (Safety) แก่นักท่องเที่ยว *(ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน, แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566–2570))*
ยั่งยืน	การบริหารจัดการองค์กรที่ไม่ได้คำนึงถึงกำไร (Profit) เพียงอย่างเดียว แต่ยังให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อผู้คน (People) และโลก (Planet) *(ที่มา: United Nations, SDGs)*

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) ที่เห็นควรให้คงไว้เช่นเดิม ส่งผลให้การกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ก็คงไว้เช่นกัน เพื่อให้การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 27

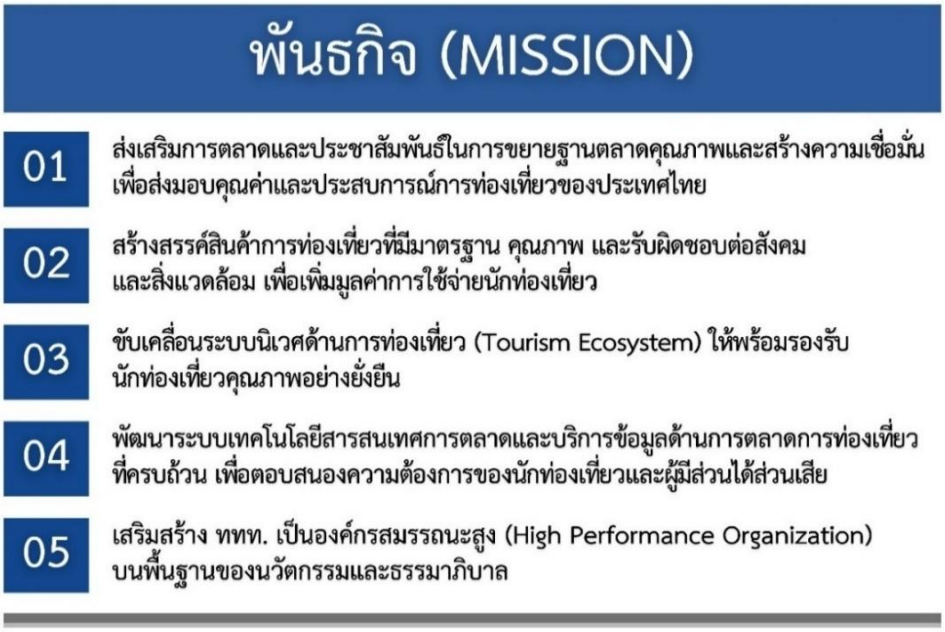
ตารางที่ 27 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน							เป้าหมาย		
		2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569	2570
ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน	รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1.937 ล้านล้านบาท
	สัดส่วนการกระจายตัวจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยในเมืองหลัก-เมืองรอง (ปีงบประมาณ)	63:37	63:37	62:38	61:39	63:37	60:40	60:40	60:40	60:40	60:40
	คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	4.3640	4.4829	3.5757	4.0607	3.8474	3.5798	3.5798	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่าปีที่ผ่านมา

4.2 การทบทวนพันธกิจ

ททท. ได้มีการกำหนดพันธกิจเพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 39

ภาพที่ 39 พันธกิจ ททท.



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

4.3 การทบทวนค่านิยมองค์กร

จากการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจของ ททท. ซึ่งยังคงไว้เช่นเดิม จึงเห็นควรให้คงค่านิยมองค์กรไว้เช่นเดิม เพื่อให้ค่านิยมขององค์กรสอดรับกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 40

ภาพที่ 40 ค่านิยมองค์กรของ ททท.

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

4.4 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) ซึ่งมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานไปในทางเดียวกันและสอดรับกับวิสัยทัศน์ขององค์กร 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 มิฉะนั้นอาจทำให้ธุรกิจสะดุดหรือล้มได้

4. กลยุทธ์เชิงรับ (W+T) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) หลีกเลี่ยงภัยคุกคาม (Threat) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เตรียมไว้สำหรับรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ถาโถมเข้ามา ไม่ได้ใช้เพื่อหวังมุ่งไปข้างหน้า แต่เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่มีไว้เพื่อพยุงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ให้แย่ลง 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 41

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

SO1: มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)

- **ยุทธศาสตร์เชิงรุก (ใช้จุดแข็งขององค์กรร่วมกับโอกาส)**

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (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) ทำให้องค์กรสามารถตอบโจทย์กับความต้องการและสามารถยกระดับให้กับของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 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 ยังใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรด้านศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้ชี้นำทิศทางของการท่องเที่ยว (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 เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply) (S5) แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว (T1) โดยเฉพาะในด้านของการควบคุมและบังคับใช้กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การลดลงของจำนวนพื้นที่สีเขียว (T7) ปัญหาด้านการจัดการน้ำเสีย และขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม ซึ่งหมายความถึงการบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ (T4) ส่งผลทำให้ ททท. ควรเร่งดำเนินการปิดช่องโหว่โดยการร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรของ ททท. เพื่อผลักดันเรื่องความยั่งยืนอย่างจริงจัง เพื่อเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น (S3) ด้วยการนำจุดแข็งขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (S1) เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากล ผ่านทางสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ (S2) นอกจากนี้ ยังใช้ประโยชน์จากความสามารถพิเศษขององค์กรด้านศักยภาพ ประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้ชี้นำทิศทางของการท่องเที่ยว (CC) และในด้านของฐานข้อมูลการตลาดเชิงลึกที่ครบวงจร ทันเวลา และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งหมดเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน (FCC1) เพื่อตอบโจทย์การเป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ (FCC2)

SO3: ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

- **ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข (ใช้โอกาสลดจุดอ่อน)**

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

- **ยุทธศาสตร์เชิงรับ (แก้ไขจุดอ่อนหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม)**

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence) ภายใต้การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (SC2) และความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย (SC1) ควรมีการแก้ไขจุดอ่อนในเรื่องของการสร้างความเข้าใจระบบงานและกระบวนการทำแผนให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ครบถ้วนนำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ (W1) และยังการขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบและบุคลากร 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 41 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

TOWS MATRIX

จุดแข็ง (Strengths)

- **S1** ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมานานเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดศิลปวัฒนธรรมท่องเที่ยว
- **S2** ททท. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาทั้งในและต่างประเทศ
- **S3** ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- **S4** ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ
- **S5** ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply)
- **S6** ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล
- **S7** ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

- **SA1** ททท. มีความเข้มแข็งด้านเครือข่าย พันธมิตร เพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศไทย
- **SA2** ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดและโฆษณาประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวประเทศไทยในรูปแบบที่หลากหลายและตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

ความสามารถพิเศษขององค์กร

- **CC1** เป็นองค์กรที่มีทักษะการประสานงานกับ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว รวมทั้งการและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้นำด้านการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว
- **FCC1** มีฐานข้อมูลการตลาดอย่างลึกซึ้งครบวงจร ทันสมัย และเชื่อมโยงอุตสาหกรรมทั้งองค์กรเข้าด้วยกัน นำไปสู่การบูรณาการข้อมูลด้านอุปสงค์และอุปทาน
- **FCC2** เป็นองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมเพื่อการท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์

จุดอ่อน (Weakness)

- **W1** การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่าง เพื่อการพัฒนาส่งผลได้ การคิดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ
- **W2** บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
- **W3** ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน
- **W4** ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นรวมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั้งองค์กร
- **W5** ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
- **W6** ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน
- **W7** ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- **SC1** การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรม การท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว
- **SC2** ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

โอกาส (Opportunities)

- **O1** ประเทศไทยมีความโดดเด่นเรื่องแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลาย วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม ตลอดจนอาหารที่มีรสชาติเป็นเลอค่ากษณ์
- **O2** ประเทศไทยมีทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว
- **O3** ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัฒนประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว
- **O4** นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และบันทนาการโดยเพิ่มขึ้นจากอัตราการตั้งหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวบันทนาการผ่านช่องทางสื่อดิจิตัล
- **O5** ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ
- **O6** ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งด้าน Medical and Wellness Tourism และสินค้าและบริการที่สามารถพัฒนา เพื่อรองรับกลุ่ม Health & Wellness ได้
- **O7** ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม บริษัทเช่ารถ ATMs โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลัก
- **O8** รัฐบาลและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมีนโยบายและแผนการมุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและยั่งยืน

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- **SC1** การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว
- **SC2** ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

อุปสรรค (Threats)

- **T1** ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว
- **T2** แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแข่งขันส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต
- **T3** แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
- **T4** การบริหารจัดการความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยยังไม่สามารถยกระดับให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้
- **T5** ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว
- **T6** นโยบายการจัดลำดับการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุง เพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย
- **T7** ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการคมนาคม

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

- **SC1** การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเชิงลึกในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบันที่พฤติกรรมการท่องเที่ยวเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว
- **SC2** ความท้าทายขององค์กรจากระบบงาน/กระบวนการทำงาน (Work system / Work process) ที่มีอยู่ในการขับเคลื่อนสู่เป้าหมาย

SO1 เชิงรุก มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)

(S1, S2, S3, S4, S7, O1, O2, O3, O6, O7, O8 SA1, SA2, CC1, FCC1, FCC2)

ยกระดับขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

SO3 เชิงรับ ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

(W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, O8, SC1, SC2)

ใช้ข้อมูลและนวัตกรรมการท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองต่อทิศทางและนโยบายด้านการท่องเที่ยวของภาครัฐ

SO2 เชิงป้องกัน สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

(S1, S2, S3, S4, S5, T1, T4, T7, CC1, FCC1, FCC2)

มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับตลอดห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว

SO3 เชิงรับ ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)

(W1, W3, W4, W5, W6, W7, T1, T5, T6, T7, SC1, SC2)

ยกระดับและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อก้าวต่อไปอย่างมั่นคงด้วยนวัตกรรมและข้อมูล

จากการกำหนด**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ 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 การ**ทบทวนแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570) และผลจากการทบทวนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570**) มีมติจากคณะกรรมการ ททท. และผู้บริหารระดับสูงของ ททท. ว่า**ให้ควรคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เดิม)**” โดยในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

4.4.1 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 แสนล้านบาท
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. อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ	-	ปีฐาน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 จากปีฐาน
ยุทธศาสตร์ 1.2: สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว			
1. จำนวนนวัตกรรมอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง)	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
2. อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ความยั่งยืน	1 ใน 3 ของภูมิภาคเอเชีย	1 ใน 3 ของภูมิภาคเอเชีย	1 ใน 3 ของภูมิภาคเอเชีย
3. คะแนน Loyalty Index	1 ใน 3	1 ใน 3	1 ใน 3

4.4.2 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:** ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
  - **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)	-	-	เพิ่มขึ้นร้อยละ 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/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	ปีฐาน	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีฐาน	เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากปีที่ผ่านมา
2. ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน	ปีฐาน	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนนจากคะแนน เต็ม 5 คะแนน
ยุทธศาสตร์ 2.2: ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย สู่ความยั่งยืน			
1. จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	-	-	10 หน่วยงาน
2. จำนวนผู้ประกอบการที่เข้ารับมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน	-	-	5,000 ราย
ยุทธศาสตร์ 2.3: ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว			
1. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	-	เพิ่มขึ้นปีละ 1 พื้นที่	เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่าน 1 พื้นที่

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO2	2568	2569	2570
2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ	ไม่ต่ำกว่า 3 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5	ไม่ต่ำกว่า 4.5 คะแนนจากคะแนนเต็ม 5

4.4.3 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			

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ภายใต้ SO3	2568	2569	2570
1. คะแนน Digital Literacy (ร้อยละ)	ประเมิน ทุก 2 ปี	ร้อยละ 81	ประเมิน ทุก 2 ปี
2. คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่า ปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่า ปีที่ผ่านมา	ไม่ต่ำกว่า ปีที่ผ่านมา
3. คะแนน Employee Net Promoter Score (ร้อยละ)	ไม่ต่ำกว่า ปี 2566	ประเมิน ทุก 2 ปี	ไม่ต่ำกว่า ปี 2568
ยุทธศาสตร์ 3.2: พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ(End-To-End Process)			
1. ร้อยละความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	-	-	ร้อยละ 100
2. จำนวนนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ของกระบวนการทำงาน/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	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 85	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 85	ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 85

ภาพที่ 42 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)

Vision: ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน

SP: ขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูล นวัตกรรมการท่องเที่ยว และการบริหารจัดการภายในที่ยั่งยืน (2569)

SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

KPI

- KPI 1 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนของ ททท. (RF5 - KRI5.1)
- KPI 2 : Affinity Index ด้านทัศนคติต่อประเทศไทยก่อนการเดินทางท่องเที่ยว และคะแนน Loyalty Index (RF2)
- KPI 3 : กระบวนการและเครื่องมือในการวัด ติดตาม ตรวจสอบพฤติกรรมนักท่องเที่ยว (Tourist Behavior) ที่ได้มาตรฐานสากล (RF2)

Strategy & KPI

- Strategy 1.1 : รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ที่มีคุณภาพ
  - KPI 1.1.1 : จำนวนผู้ซื้อสินค้าและบริการจากการทำงานของด้านตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศ (PAX) (RF2)
  - KPI 1.1.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX) ที่มาจากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท. (RF2)
  - KPI 1.1.3 : จำนวนนวัตกรรมการส่งเสริมการกระจายกระแสการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (RF3 - KRI3.2)
- Strategy 1.2 : ยกระดับการท่องเที่ยวภายในประเทศด้วยนวัตกรรม
  - KPI 1.2.1 : ความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. (RF2)
  - KPI 1.2.2 : สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรมต่อจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด (RF2)
  - KPI 1.2.3 : รายได้จากสินค้า/บริการท่องเที่ยวยั่งยืนจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. (RF2)
- Strategy 1.3 : สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่ารับผิดชอบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน
  - KPI 1.3.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนในมุมมองของนักท่องเที่ยว (RF2)
  - KPI 1.3.2 : จำนวนนักท่องเที่ยว (จำนวน PAX) ที่มีพฤติกรรมการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. (RF2)

SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

KPI

- KPI 1 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX) (RF2)
- KPI 2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศและชาวไทย (RF3 - KRI3.3)
- KPI 3 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) (RF3 - RF4)

Strategy & KPI

- Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
  - KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. (RF2)
  - KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.1.3 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน (RF3 - KRI3.3)
- Strategy 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน
  - KPI 2.2.1 : ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด เพื่อรองรับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล (RF4 - KRI4.1)
  - KPI 2.2.2 : จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด (RF2)
- Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว
  - KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน (RF2)

SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล

KPI

- KPI 1 : คะแนนประเมินผล Core Business Enablers (RF1-RF5)
- KPI 2 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (RF5 - KRI5.1)
- KPI 3 : อัตราผลตอบแทน HCROI (ปีฐาน 2569) (RF1 - KRI1.2)

Strategy & KPI

- Strategy 3.1 : พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
  - KPI 3.1.1 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.1.2 : Employee Net Promoter Score (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy (RF1 - KRI1.1)
- Strategy 3.2 : ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
  - KPI 3.2.1 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. (RF3 - KRI3.2)
  - KPI 3.2.2 : ความพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 3.2.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture (RF1 - KRI1.1)
- Strategy 3.3 : พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล
  - KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 3.3.2 : จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 3.3.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ C: Data Driven) (RF1 - KRI1.1)
- Strategy 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - KPI 3.4.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 3.4.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency (RF4 - KRI4.1)
  - KPI 3.4.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (RF4 - KRI4.1)

SO

SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

Strategy & KPI

- Strategy 1.1 : รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มเติมฐานลูกค้าใหม่ ที่มีคุณภาพ
  - KPI 1.1.1 : จำนวนผู้ซื้อสินค้าและบริการจากการทำงานของด้านตลาดในประเทศ และตลาดต่างประเทศ (PAX) — RF2
  - KPI 1.1.2 : จำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย (จำนวน PAX) ที่มาจากการส่งเสริมการตลาดด้วยสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนของ ททท. — RF2
  - KPI 1.1.3 : จำนวนนวัตกรรมการส่งเสริมการกระจายกระแสการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย — RF3 - KRI3.2
- Strategy 1.2 : ยกระดับการท่องเที่ยวภายในประเทศ ด้วยนวัตกรรม
  - KPI 1.2.1 : ความพึงพอใจต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศจากการส่งเสริมการตลาดของ ททท. — RF2
  - KPI 1.2.2 : สัดส่วนจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงพฤติกรรมต่อจำนวนโครงการส่งเสริมการตลาดทั้งหมด — RF2
  - KPI 1.2.3 : รายได้จากสินค้า/บริการท่องเที่ยวยั่งยืนจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. — RF2
- Strategy 1.3 : สร้างจุดยืนและเน้นย้ำภาพลักษณ์จุดหมายปลายทางที่มีคุณค่ารับผิดชอบ และมุ่งสู่ความยั่งยืน
  - KPI 1.3.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืนในมุมมองของนักท่องเที่ยว — RF2
  - KPI 1.3.2 : จำนวนนักท่องเที่ยว (จำนวน PAX) ที่มีพฤติกรรมการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบในโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวของ ททท. — RF2

Tactics

- Tactics 1.1.1 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศ
- Tactics 1.1.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรม
- Tactics 1.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)
- Tactics 1.2.1 : กระตุ้นความถี่ การใช้จ่ายและกระจายการเดินทางของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว
- Tactics 1.2.2 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- Tactics 1.3.1 : ยกระดับภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืนและสร้างกระแสการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ

SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

Strategy & KPI

- Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
  - KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. — RF2
  - KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว/ผู้ประกอบการต่อรูปแบบการท่องเที่ยว/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนที่สร้างสรรค์ตามฐานทรัพยากร อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด — RF3 - KRI3.3
  - KPI 2.1.3 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน — RF3 - KRI3.3
- Strategy 2.2 : ยกระดับคุณภาพสินค้าบริการและผู้ประกอบการสู่ความยั่งยืน
  - KPI 2.2.1 : ร้อยละความสำเร็จในการยกระดับเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด เพื่อรองรับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล — RF4 - KRI4.1
  - KPI 2.2.2 : จำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนที่ ททท. กำหนด — RF2
- Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว
  - KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน — RF3 - KRI3.3
  - KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน — RF2

Tactics

- Tactics 2.1.1 : พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนเพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด
- Tactics 2.1.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว
- Tactics 2.2.1 : พัฒนามาตรฐาน/เกณฑ์ความยั่งยืนเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจ
- Tactics 2.2.2 : เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน
- Tactics 2.3.1 : ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว
- Tactics 2.3.2 : ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล

Strategy & KPI

- Strategy 3.1 : พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล
  - KPI 3.1.1 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) — RF1 - KRI1.1
  - KPI 3.1.2 : Employee Net Promoter Score — RF1 - KRI1.1
  - KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy — RF1 - KRI1.1
- Strategy 3.2 : ผลักดันการสร้างนวัตกรรมและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
  - KPI 3.2.1 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. — RF3 - KRI3.2
  - KPI 3.2.2 : ความพึงพอใจต่อกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุง ด้วยนวัตกรรม/เทคโนโลยี — RF3 - KRI3.3
  - KPI 3.2.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ B: Digital Operation, D: Digital Technology และ E: Digital Culture — RF1 - KRI1.1
- Strategy 3.3 : พัฒนาการจัดการและบูรณาการข้อมูล
  - KPI 3.3.1 : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. — RF3 - KRI3.1
  - KPI 3.3.2 : จำนวนข้อมูลลูกค้าที่สามารถเก็บได้ตามมาตรฐานข้อมูลที่กำหนด — RF3 - KRI3.3
  - KPI 3.3.3 : คะแนน Digital Maturity Level ในมิติ C: Data Driven) — RF1 - KRI1.1
- Strategy 3.4 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - KPI 3.4.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ — RF3 - KRI3.1
  - KPI 3.4.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency — RF4 - KRI4.1
  - KPI 3.4.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม — RF4 - KRI4.1

Tactics

- Tactics 3.1.1 : ปรับมุมมองการบริหารทรัพยากรบุคคลจากเชิงรับเป็นเชิงรุก
- Tactics 3.1.2 : ยกระดับทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับพันธมิตร
- Tactics 3.2.1 : พัฒนาการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัลด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- Tactics 3.3.1 : บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ
- Tactics 3.4.1 : พัฒนาองค์กรจากการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ
- Tactics 3.4.2 : พัฒนาองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล และรับผิดชอบต่อสังคม

ภาพที่ 43 ความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)

Vision: ททท. เป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน

SP: ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่าสู่ความยั่งยืน (2570)

SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

- KPI 1 : รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ (RF2)
- KPI 2 : รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass) (RF2)

Strategy & KPI

- Strategy 1.1 : ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ
  - KPI 1.1.4 : จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล (RF2)
  - KPI 1.1.5 : อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ (RF2)
  - KPI 1.1.1 : คะแนน Affinity Index (RF2)
  - KPI 1.1.3 : จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 1.1.2 : อัตราการเติบโตผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย (RF2, RF3 - KRI3.1)
- Strategy 1.2 : สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว
  - KPI 1.2.3 : คะแนน Loyalty Index (RF2)
  - KPI 1.2.2 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 1.2.1 : จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยวเพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในทุกระดับ (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง) (RF2)

SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

- KPI 1 : อัตราการเติบโตของผู้ประกอบการที่ร่วมดำเนินงานด้านความยั่งยืนกับ ททท. (เช่น Sustainable Model, CF Hotel, TTA, STAR และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน) (RF3 - KRI3.3)
- KPI 2 : ระดับความสำเร็จของการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) (RF3 - RF4)

Strategy & KPI

- Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
  - KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. (RF2)
- Strategy 2.2 : ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน
  - KPI 2.2.2 : จำนวนผู้ประกอบการที่เข้ารับมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.2.1 : จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (RF3 - KRI3.3)
- Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว
  - KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน (RF2)

SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล

- KPI 1 : คะแนนประเมินผล Core Business Enablers (RF1-RF5)
- KPI 2 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (RF5 - KRI5.1)
- KPI 3 : อัตราผลตอบแทน HCROI (RF1 - KRI1.2)

Strategy & KPI

- Strategy 3.1 : ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
  - KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.1.2 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.1.1 : Employee Net Promoter Score (RF1 - KRI1.1)
- Strategy 3.2 : พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)
  - KPI 3.2.5 : คะแนน Digital Maturity Level ในภาพรวม (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.2.4 : จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ (RF1 - KRI1.2)
  - KPI 3.2.2 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. (RF3 - KRI3.2)
  - KPI 3.2.3 : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 3.2.1 : ร้อยละความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process) (RF1 - KRI1.2)
- Strategy 3.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - KPI 3.3.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (RF4 - KRI4.1)
  - KPI 3.3.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency (RF4 - KRI4.1)
  - KPI 3.3.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ (RF3 - KRI3.1)

SO

SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน

Strategy & KPI

- Strategy 1.1 : ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ
  - KPI 1.1.4 : จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล (RF2)
  - KPI 1.1.5 : อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ (RF2)
  - KPI 1.1.1 : คะแนน Affinity Index (RF2)
  - KPI 1.1.3 : จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 1.1.2 : อัตราการเติบโตผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย (RF2, RF3 - KRI3.1)
- Strategy 1.2 : สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว
  - KPI 1.2.3 : คะแนน Loyalty Index (RF2)
  - KPI 1.2.2 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 1.2.1 : จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยวเพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในทุกระดับ (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง) (RF2)

Tactics

- Tactics 1.1.2 : ขยายฐานตลาดและกระตุ้นการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวชาวไทย
- Tactics 1.1.4 : ดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพด้วยแคมเปญการตลาดเชิงรุก
- Tactics 1.1.3 : มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior) ***(New Thailand 1, New Thailand 2 & New Tourism Technology)***
- Tactics 1.2.2 : ยกระดับประสบการณ์ท่องเที่ยวด้วยคุณภาพและความมั่นใจ
- Tactics 1.2.1 : เสริมสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความร่วมมือ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ด้วยนวัตกรรมการท่องเที่ยว ***(New Thailand 1 & New Thailand 2)***
- Tactics 1.1.1 : สร้างภาพลักษณ์ประเทศไทยสู่ความยั่งยืนและสร้างกระแสการท่องเที่ยวคุณภาพและปลอดภัย

SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)

Strategy & KPI

- Strategy 2.1 : ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน
  - KPI 2.1.2 : ระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อสินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.1.1 : จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. (RF2)
- Strategy 2.2 : ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน
  - KPI 2.2.2 : จำนวนผู้ประกอบการที่เข้ารับมาตรฐานความยั่งยืนที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.2.1 : จำนวนความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานความยั่งยืนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (RF3 - KRI3.3)
- Strategy 2.3 : ผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว
  - KPI 2.3.2 : ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ (RF3 - KRI3.3)
  - KPI 2.3.1 : จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน (RF2)

Tactics

- Tactics 2.1.2 : สร้างมูลค่าเพิ่มสินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่และความต้องการของนักท่องเที่ยว ***(New Thailand 2 & New Tourism Technology)***
- Tactics 2.1.1 : พัฒนาข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนเพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการส่งเสริมการตลาด ***(New Thailand 2)***
- Tactics 2.2.2 : เสริมสร้างศักยภาพผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน
- Tactics 2.2.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมผู้ประกอบการให้เข้าสู่ระบบมาตรฐานการท่องเที่ยวยั่งยืน ***(New Thailand 1 & New Thailand 2)***
- Tactics 2.3.2 : ส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
- Tactics 2.3.1 : ส่งเสริมการพัฒนาการอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว ***(New Thailand 2)***

SO3 : ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรมและข้อมูล

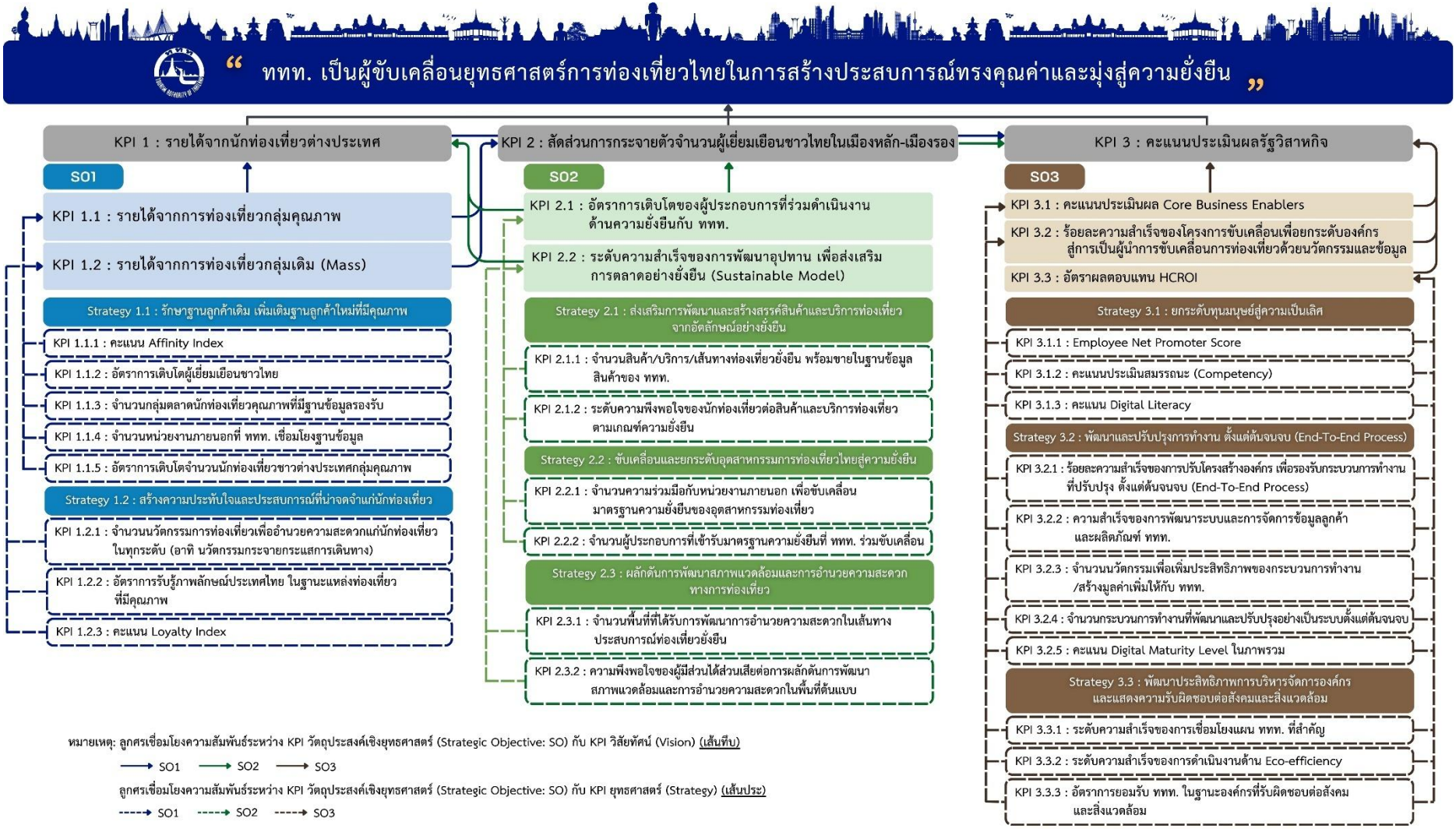
Strategy & KPI

- Strategy 3.1 : ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ
  - KPI 3.1.3 : คะแนน Digital Literacy (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.1.2 : คะแนนประเมินสมรรถนะ (Competency) (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.1.1 : Employee Net Promoter Score (RF1 - KRI1.1)
- Strategy 3.2 : พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)
  - KPI 3.2.5 : คะแนน Digital Maturity Level ในภาพรวม (RF1 - KRI1.1)
  - KPI 3.2.4 : จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ (RF1 - KRI1.2)
  - KPI 3.2.2 : จำนวนนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท. (RF3 - KRI3.2)
  - KPI 3.2.3 : ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. (RF3 - KRI3.1)
  - KPI 3.2.1 : ร้อยละความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกระบวนการทำงานที่ปรับปรุงตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process) (RF1 - KRI1.2)
- Strategy 3.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
  - KPI 3.3.3 : อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (RF4 - KRI4.1)
  - KPI 3.3.2 : ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency (RF4 - KRI4.1)
  - KPI 3.3.1 : ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ (RF3 - KRI3.1)

Tactics

- Tactics 3.1.2 : ยกระดับทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกับพันธมิตร
- Tactics 3.1.1 : สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความผูกพัน และพัฒนาทักษะบุคลากรให้ตรงกับอนาคตของงาน
- Tactics 3.2.3 : พัฒนานวัตกรรมเพื่อการยกระดับกระบวนการทำงานของ ททท. พร้อมขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- Tactics 3.2.1 : ทบทวนกระบวนการทำงานทั้งระบบและจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดรับกับภารกิจแบบบูรณาการ ***(New Turf)***
- Tactics 3.2.4 : พัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร (ORGIC) เพื่อการบริหารจัดการอย่างบูรณาการและครบวงจร
- Tactics 3.2.2 : บริหารจัดการข้อมูลลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และระบบ ***(New Turf)***
- Tactics 3.3.1 : พัฒนาองค์กรจากการบูรณาการการทำงานอย่างเป็นระบบ
- Tactics 3.3.2 : พัฒนาองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลและรับผิดชอบต่อสังคม

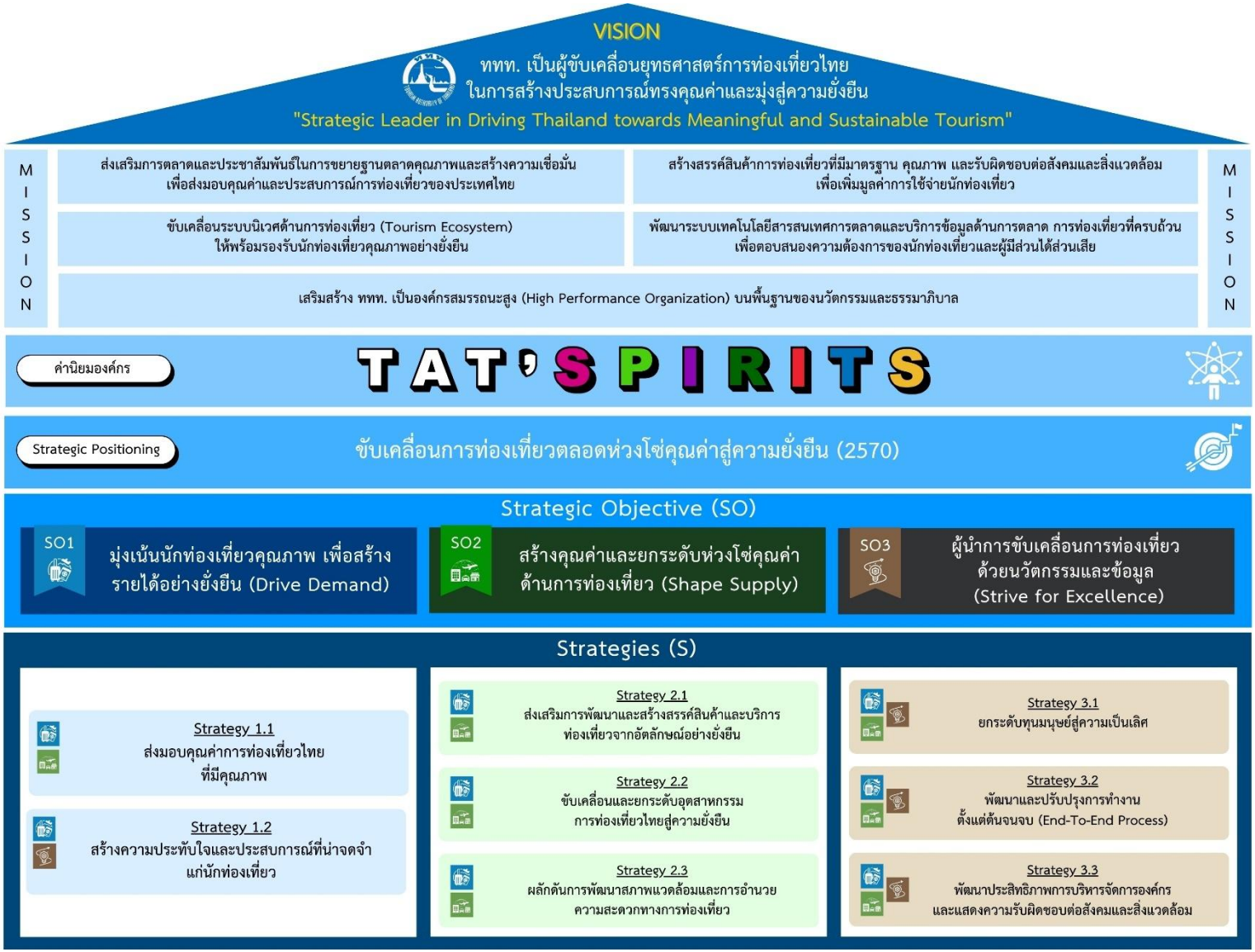
ภาพที่ 44 ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์เชิงยุทธ์ศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ของแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570)



4.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ภาพที่ 45 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ภาพที่ 46 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



4.6 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. เป็นแผนงานหลักที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานในแต่ละด้านที่สอดรับและเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาองค์กร 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 47

ภาพที่ 47 กระบวนการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ททท. กับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ตามองค์ประกอบเกณฑ์ Enablers

4.7 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

4.7.1 New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม

<table>
<tr><td rowspan="3">ความเชื่อมโยง</td><td>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :
<u>SO1</u> มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)</td><td>ตัวชี้วัด SO :
1.1 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ
1.2 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)</td><td>หน่วยงานรับผิดชอบ</td><td>ฝวพ. (กวจ.)
ฝวผ. (กผน., กกต.)</td></tr>
<tr><td>ยุทธศาสตร์ :
<u>S1.1</u> ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ</td><td>ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ :
1.1.2 จำนวนกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ</td><td>ระยะเวลาดำเนินการ</td><td>ปีงบประมาณ
2569-2570</td></tr>
<tr><td colspan="4">กลยุทธ์ : T1.1.3 มุ่งเน้นการส่งเสริมการตลาด ด้วยข้อมูลเชิงลึก (Tourist Behavior)</td></tr>
<tr><td>วัตถุประสงค์</td><td colspan="4">1. เพื่อส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม
2. เพื่อส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ</td></tr>
<tr><td rowspan="4">ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ</td><td colspan="2" rowspan="2">ตัวชี้วัดโครงการ</td><td colspan="2">เป้าหมาย</td></tr>
<tr><td>ปี 2569</td><td>ปี 2570</td></tr>
<tr><td colspan="2">ร้อยละความสำเร็จของการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว</td><td>-</td><td>ร้อยละ 100</td></tr>
<tr><td colspan="2">ร้อยละความสำเร็จในการกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ด้วยตัวแบบทางเศรษฐศาสตร์</td><td>ร้อยละ 100</td><td>-</td></tr>
</table>

กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและวิเคราะห์การจัดกลุ่มตลาดการท่องเที่ยว (Segmentation) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดคำนิยามของกลุ่มนักท่องเที่ยวแต่ละประเภทให้ชัดเจน **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝวพ.และ ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดคำนิยามกลุ่มนักท่องเที่ยว	ร้อยละ 100 ของการจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างประเทศ	ร้อยละ 100 ของการจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวในประเทศ
2. ศึกษาและกำหนดเกณฑ์การแบ่งกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่สามารถบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ 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. รวบรวมความต้องการและความคาดหวังที่ผ่านการวิเคราะห์และจัดประเภทมาจัดเก็บในระบบฐานข้อมูล 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 ***หมายเหตุ:** คิดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการสำรวจพฤติกรรมเชิงลึกของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ*
ความเสี่ยงของโครงการ	1. งบประมาณไม่เป็นไปตามที่วางแผนไว้ 2. ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูล

4.7.2 New Thailand 2: โครงการส่งเสริมและยกระดับตลอดห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน

แผนงาน New Thailand 2 มี 2 โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) โครงการผลักดันสินค้าและผู้ประกอบการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน

ความเชื่อมโยง	**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :** SO2 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 : S2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน S2.2 ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน	**ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ :** 2.1.1 จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ 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) ของโครงการ	**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 และผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนและรางวัลรับรองคุณภาพ ทั้ง STG STARs, CF Hotel, TTA และมาตรฐานความยั่งยืนของหน่วยงานภายนอกที่ ททท. ร่วมขับเคลื่อน เพื่อผลักดันเข้าสู่กระบวนการขายของ ททท. รวมทั้งผลักดันการยกระดับความยั่งยืนของผู้ประกอบการให้สอดรับกับข้อบังคับ/มาตรฐานสากล อาทิ กฎหมายด้านความยั่งยืนของสหภาพยุโรป (Sustainability Due Diligence Directives) และ GSTC **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝสค. สผก.	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนาเกณฑ์การคัดเลือกสินค้าท่องเที่ยวยั่งยืนเพื่อการเสนอขาย ของ ททท.	ร้อยละ 100	-
2. คัดเลือกสินค้า บริการ และผู้ประกอบการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกโดยมีนวัตกรรมหรือระบบอำนวยความสะดวกในการคัดเลือกสินค้าและบริการหรือผู้ประกอบการ ที่พร้อมเสนอขายในแต่ละสาขารางวัล อาทิ แพลตฟอร์มสำหรับ	ร้อยละความสำเร็จการพัฒนานวัตกรรมหรือระบบอำนวยความสะดวก	ร้อยละ 100	-

ลงทะเบียนเพื่อสมัครเข้าร่วมโครงการฯ ที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืนได้ **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝสค. สผก. ฝกจ. และ ฝลท.	ในการคัดเลือกสินค้าและบริการหรือผู้ประกอบการ		
3. รวบรวมสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. เพื่อนำมาจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝสค. ฝสท.	จำนวนสินค้าสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท.	เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีฐาน (2568)	เพิ่มขึ้นร้อยละ 25 จากปีที่ผ่านมา
4. เพิ่มจำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืนด้วยการผลักดันให้ผู้ประกอบการและเจ้าของสินค้า/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:** คิดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของโครงการเตรียมความพร้อมส่งเสริมและรางวัล*
ความเสี่ยงของโครงการ	1. ไม่สามารถพัฒนาเกณฑ์ความยั่งยืนให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวได้ 2. จำนวนสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านการคัดเลือกเกณฑ์ด้านความยั่งยืนของ ททท. ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ 3. ผู้ประกอบการที่สนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการฯ มีจำนวนน้อย

2) โครงการพัฒนาแบรนด์ท่องเที่ยวไทยและนำเสนอสินค้าและบริการท่องเที่ยวยั่งยืน

ความเชื่อมโยง	**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :** SO1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand) SO2 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 ฝสค., ฝกจ., ฝลท., สผก., ศรท. และ กสต.
	ยุทธศาสตร์ : S1.1 ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ S1.2 สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว	**ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ :** 1.1.4 อัตราการเติบโตของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย 1.1.5 อัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศคุณภาพ 1.2.1 : อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ 1.2.2 จำนวนนวัตกรรมอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง)	**ระยะเวลาดำเนินการ**	ปีงบประมาณ 2569-2570

	S2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน S2.3 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 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล • ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล	• ในประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล • ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล
	2. จำนวนพื้นที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ตลอด Tourist Journey	อย่างน้อย 2 พื้นที่	อย่างน้อย 3 พื้นที่
	3. จำนวนนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวที่ร่วมกับพันธมิตร	1 ชิ้นงาน	2 ชิ้นงาน

กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	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 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ของ	• ในประเทศ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20

Tourism Awards) ตลอด Tourist Journey เพื่อสร้างการรับรู้ถึงการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะก้าวเข้าสู่การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ด้านตลาดในประเทศ ด้านตลาดต่างประเทศ ด้านสื่อสารการตลาด และ กสต.** ****หมายเหตุ:** กิจกรรมนี้ใช้งบประมาณปกติในการส่งเสริมการตลาดและสื่อสารการตลาด		จำนวนสินค้าในฐานข้อมูล • ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 10 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล	ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล • ต่างประเทศ ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 15 ของจำนวนสินค้าในฐานข้อมูล
3. ต่อยอดการพัฒนาอุปทาน เพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) โดยเพิ่มศักยภาพตลาดเพื่อความยั่งยืน และเส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนจากสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน กิจกรรมทางการท่องเที่ยว ตลอด Tourist Journey รวมถึงส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้า/บริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์พื้นที่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า/บริการท่องเที่ยว **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: ฝสค. ฝลท. ฝกจ.**	จำนวนพื้นที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ตลอด Tourist Journey	อย่างน้อย 2 พื้นที่	อย่างน้อย 3 พื้นที่
4. ผลักดันการพัฒนานวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว ตาม Tourist Journey ไม่ว่าจะเป็น Before the Trip หรือ During the Trip อาทิ นวัตกรรมการกระจายตัวของนักท่องเที่ยว รวมถึงผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ อาทิ การให้คำแนะนำการลงทุนสถานประกอบการด้าน Wellness Tourism **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ: สผก. ฝสค. และ ฝลท.**	จำนวนนวัตกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยว	1 ชิ้นงาน	2 ชิ้นงาน

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

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

ความเชื่อมโยง	**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :** SO1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน SO3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	**ตัวชี้วัด SO :** 1.1 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ 1.2 รายได้จากการท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass) 3.2 ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	**หน่วยงานรับผิดชอบ**	**ฝวพ. ฝวผ. ฝสค. ฝสท. ฝลท.**
	ยุทธศาสตร์ : S1.1 ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ S1.2 สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว S3.2 พัฒนาและปรับปรุงการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ (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.	ความสำเร็จในการรวบรวมและจัดกลุ่มผู้ประกอบการตามประเภทการท่องเที่ยวในฐานข้อมูล	ร้อยละ 100	-

2. พัฒนานวัตกรรมที่สามารถจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเดินทางท่องเที่ยว พร้อมจัดทำแพลตฟอร์มเชื่อมโยงฐานข้อมูลเชิงพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของนักท่องเที่ยว และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว อาทิ Contactless Travel Card **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝสท. ฝลท. และ ฝวพ.	จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยวสำหรับการจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการของ ททท.	-	อย่างน้อย 1 ชิ้นงาน
3. พัฒนาระบบติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝสท. ฝลท. และ ฝวพ.	ความสำเร็จของการพัฒนาระบบติดตามพฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย	-	ร้อยละ 100
4. ประสานงานกับหน่วยงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูล และแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝวพ.	จำนวนหน่วยงานที่จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (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:** คิดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ **(1) โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาตลาดการท่องเที่ยว (2) โครงการศึกษาการตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ และ (3) โครงการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการท่องเที่ยว***
ความเสี่ยงของโครงการ	1. หน่วยงานพันธมิตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ไม่ให้ความร่วมมือ/ไม่ได้รับการสนับสนุน 2. ไม่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนฐานข้อมูลกับหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากคุณภาพของข้อมูล 3. การพัฒนานวัตกรรมไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการ และอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวได้

4.7.4 New Turf โครงการบูรณาการข้อมูลอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตลอดห่วงโซ่คุณค่า

ความเชื่อมโยง	**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ :** SO3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)	**ตัวชี้วัด SO :** 3.1 คะแนนประเมินผล Core Business Enablers 3.2 ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	**หน่วยงานรับผิดชอบ**	**ฝวผ. ฝตน. ฝสท. ฝตบ.**
	ยุทธศาสตร์ : S3.2 พัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนจบ (End-To-End Process)	**ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ :** 3.2.3 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท. 3.2.4 จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ	**ระยะเวลาดำเนินการ**	ปีงบประมาณ 2569-2570
	กลยุทธ์ : T3.2.1 ทบทวนกระบวนการทำงานทั้งระบบและจัดโครงสร้างองค์กรใหม่ให้สอดรับกับภารกิจแบบบูรณากา 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
	ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผลที่บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยว ตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	-	ร้อยละ 100

กิจกรรม	ตัวชี้วัด Output	เป้าหมาย	
		ปี 2569	ปี 2570
1. ศึกษาและกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูล ทั้งภายในองค์กรและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยการทำความเข้าใจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในเชิงลึกร่วมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม พร้อมทั้งออกแบบระบบงานกระบวนการทำงาน (Work System Work Process) **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝวผ. และ ฝวพ.	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูล	ร้อยละ 100	-
2. ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพระบบงาน ด้วยกระบวนการออกแบบระบบงาน **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝวผ.	ร้อยละความสำเร็จของทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

3. ยกระดับระบบสารสนเทศ ทั้งภายในองค์กร (ORGIC) และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (TATIC) ให้สอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร โดยครอบคลุมตัวแบบเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดกระบวนการบูรณาการข้อมูล สร้าง Digital Workflow /Process Digitization สำหรับข้อมูลและกระบวนการภายในรวมถึงกระบวนการความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝวผ. ฝสท. และ ฝตน.	ความสำเร็จของการยกระดับระบบสารสนเทศ	ร้อยละ 100	-
4. ออกแบบและจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผล พร้อมทั้งบูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล) **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ:** ฝตบ.	ความสำเร็จของการจัดทำกระบวนการติดตามและรายงานผลที่บูรณาการข้อมูลการท่องเที่ยวตั้งแต่ต้นน้ำ (กระบวนการจัดเก็บข้อมูล) กลางน้ำ (การวิเคราะห์) จนถึงปลายน้ำ (การติดตามและรายงานผล)	-	ร้อยละ 100

ทรัพยากรที่ต้องการ	
งบประมาณ	งบประมาณปี 2569 คือ 23,000,000.00 บาท งบประมาณปี 2570 คือ 30,000,000.00 บาท ***หมายเหตุ:** คิดงบประมาณจากฐานงบประมาณ (2568) ของ (1) โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ (2) โครงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. (3) โครงการพัฒนาระบบงานและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร และ (4) โครงการตรวจสอบและกำกับดูแลการดำเนินงานของ ททท.*
ความเสี่ยงของโครงการ	1. ความพร้อมของบุคลากรที่แตกต่างกันรายบุคคล อีกทั้งความเชี่ยวชาญในแต่ละระดับและสายงานที่มีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน 2. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรส่งผลให้ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามเป้าหมาย 3. การไม่ให้ความร่วมมือของหน่วยงานในการเชื่อมโยงกระบวนการบนดิจิทัลไปยังหน่วยงานอื่น

4.8 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 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	ยกระดับขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ 1.1 ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/		/	/			/				/	/		/
		ยุทธศาสตร์ 1.2 สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/		/	/			/					/		/
SO2 : สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)	มุ่งมั่นสู่ความยั่งยืนควบคู่กับการยกระดับตลอดห่วงโซ่อุปทานด้านการท่องเที่ยว	ยุทธศาสตร์ 2.1 ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	/		/	/		/	/		/	/		/	/	/	/		/	/	/		/	/	/		/	/	/	/
		ยุทธศาสตร์ 2.2 ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย 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)										โครงการขับเคลื่อนที่รองรับ
			VOS1	VOS2	VOS3	VOS4	VOS5	VOS6	VOS7	VOS8	VOS9	VOS10	
SO1 : มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	ยกระดับขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวทุกระดับ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	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	**นโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่สอดรับกับเป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว**	OR1	บุคลากรของ ททท. ขาดทักษะและประสบการณ์ที่สำคัญจำเป็นต่อการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่น ด้าน Data Analytics การตลาดสมัยใหม่ และการท่องเที่ยวยั่งยืน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการขับเคลื่อนและการยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว
		OR2	โครงสร้างองค์กรเพื่อการส่งเสริม ขับเคลื่อน และยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยข้อมูลการท่องเที่ยวเชิงลึกและข้อมูลเชิงพฤติกรรม ยังไม่สอดรับกับเป้าหมายที่จะเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
		OR3	ความท้าทายด้านภาระงาน อัตรากำลัง สมรรถนะ/ทักษะของบุคลากร รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ภายใต้ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ไม่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร
RF2	**การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของประเทศ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวเชิงรุกยังไม่เป็นรูปธรรม**	SR1	การขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการภาพลักษณ์ประเทศ และการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยว ให้เป็นไปตามเป้าหมายยังไม่เป็นรูปธรรม
		SR2	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ขาดความพร้อม ขาดแรงจูงใจ และยังไม่เห็นความสำคัญและผลกระทบจากการท่องเที่ยวยั่งยืน
		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/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC**	CR1	ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติ ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงานตามแนวปฏิบัติ GRC
RF5	**ข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท.**	SR7	ระบบการวัดผล ติดตาม แผนงานส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ขาดการวิเคราะห์ ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยอย่างเป็นรูปธรรม
		OR5	ข้อจำกัดด้านงบประมาณในการขับเคลื่อนนโยบายและแผนงานที่วางไว้
		FR1	กระบวนการบริหารจัดการทางการเงิน เพื่อการกำกับดูแลและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการขับเคลื่อน และการลงทุนในกิจการที่เกี่ยวข้องไม่เพียงพอ

ความสามารถพิเศษขององค์กร (CC = Core Competency)	
CC1	เป็นองค์กรที่มีศักยภาพประสบการณ์ และเครือข่ายในการส่งเสริมประสบการณ์นักท่องเที่ยว สื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตลาด และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในด้านการเป็นผู้ชี้นำทิศทางของการท่องเที่ยว

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	การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีมาตรฐาน
VOS5	การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศด้านการท่องเที่ยว
VOS6	การศึกษาวิเคราะห์ตลาดและกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ
VOS7	การพัฒนาผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
VOS8	การสร้างคุณภาพและความยั่งยืนในภาคการท่องเที่ยว
VOS9	การดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพและนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ (Niche Market)
VOS10	การสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

4.9 งบประมาณ ประจำปี 2569-2570

4.9.1 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) บวกอัตราชดเชยความเสี่ยง (Risk Premium) ที่อยู่ระหว่างร้อยละ 3-4 ซึ่งเป็นมุมมองจากผู้บริหาร ททท. และผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยว จึงทำให้อัตราการเติบโต (Growth Rate) จะอยู่ในช่วงระหว่างร้อยละ 5-7 ดังนั้น ททท. จึงกำหนดอัตราการเติบโตประมาณร้อยละ 6.0

4.9.2 กรอบงบประมาณประจำปี 2569-2570

ตารางที่ 28 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**

4.9.3 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%	
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%	
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%	
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%	

สัดส่วน SO1 ลดลงเล็กน้อย แต่ยังคงเป็น SO ที่สำคัญ เนื่องจากเป็นบทบาทหลักของ ททท.

สัดส่วน SO2 เพิ่มขึ้น เนื่องจาก ในระยะยาว ททท. จะเข้ามามีบทบาท สนับสนุน Supply Side มากขึ้น

สัดส่วน SO3 เพิ่มขึ้น เนื่องจากต้องมี การพัฒนาองค์กรให้สามารถทำงาน และบรรลุเป้าประสงค์ได้

5. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

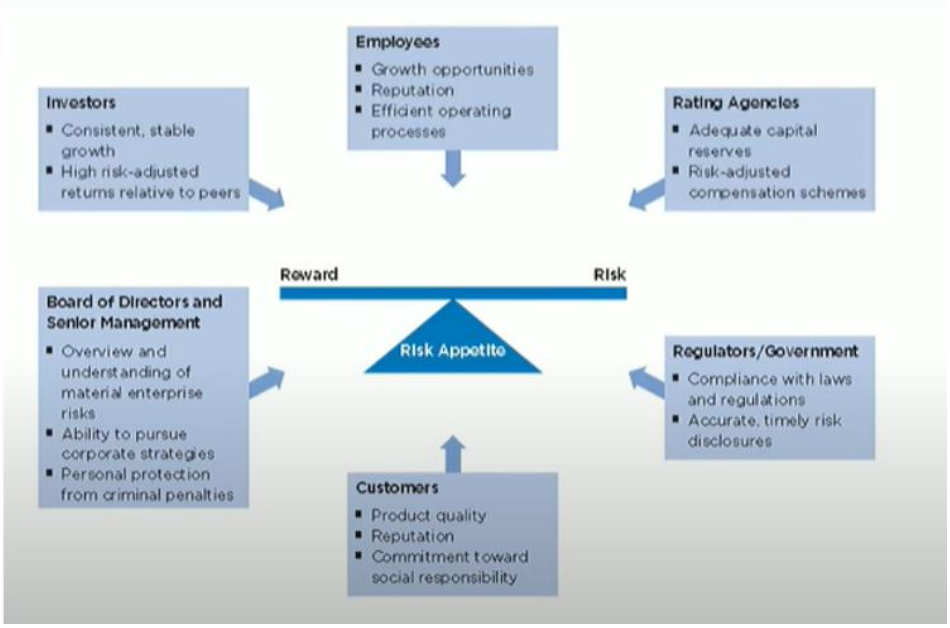
จากการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดกระบวนการการบริหารความเสี่ยง COSO Enterprise Risk Management: 2017 เพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO) ของแผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) โดยโดยเริ่มจากการทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite: RA) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance: RT) โดยมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 48

ภาพที่ 48 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 ที่ดีจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกมิติและสอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์องค์กร รายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 49

ภาพที่ 49 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

5.1 การวิเคราะห์ Risk Appetite และ Risk Tolerance

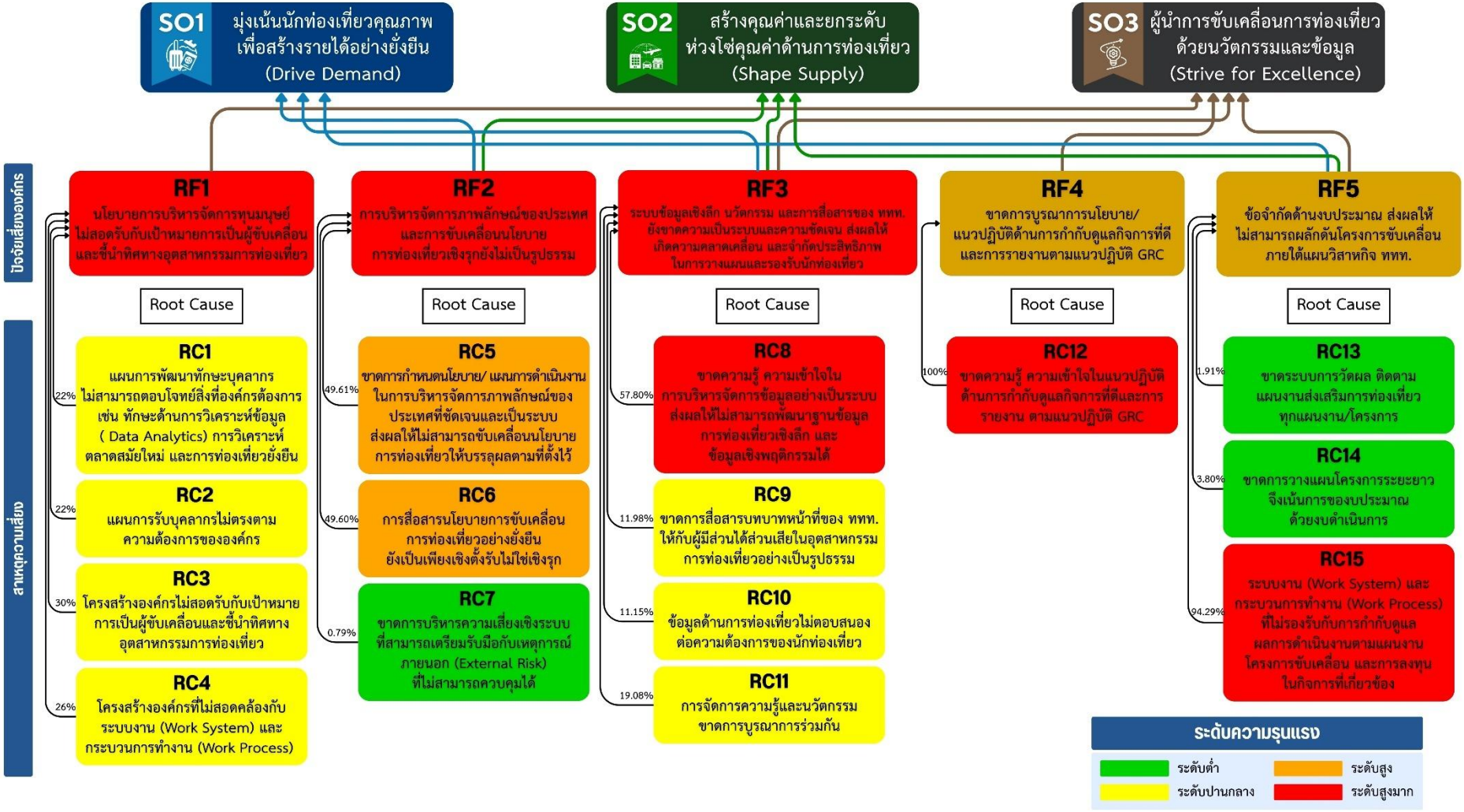
การทบทวนและวิเคราะห์ Risk Appetite (RA) และ Risk Tolerance (RT) สำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบแนวคิดกระบวนการการบริหารความเสี่ยง COSO Enterprise Risk Management: 2017 พบว่าตัวชี้วัดในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) นั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดใหม่จากแผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570)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

5.1.1 ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์เป้าหมาย Risk Appetite และ Risk Tolerance

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

5.2 การวิเคราะห์ Risk Correlation Map

ภาพที่ 50 ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของ ททท. (Risk Correlation Map)



5.3 การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk

การวิเคราะห์ Portfolio View of Risk ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จะนำข้อมูลจากเกณฑ์การประเมินจากบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ประจำปีบัญชี 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 (ฉบับทวนปีงบประมาณ 2569-2570) โดยมีแนวทางดังนี้

1. กำหนดค่า RA และ RT ของ KRI ในแต่ละปัจจัยเสี่ยงองค์กร โดยพิจารณาความสอดคล้องของของ KRI กับเกณฑ์การประเมินตามบันทึกข้อตกลงฯ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566- 2570 (ฉบับทวนปีงบประมาณ 2569-2570) ที่มีการกำหนดค่า RA และ RT ไว้และเลือกตัวชี้วัดดังกล่าวมาพิจารณาการกำหนดค่า RA และ RT ของตัวชี้วัด KRI ในแผนบริหารความเสี่ยงฯ และคัดมาเป็นต้นแบบในการกำหนด KRI และ RA/ RT ของ KRI

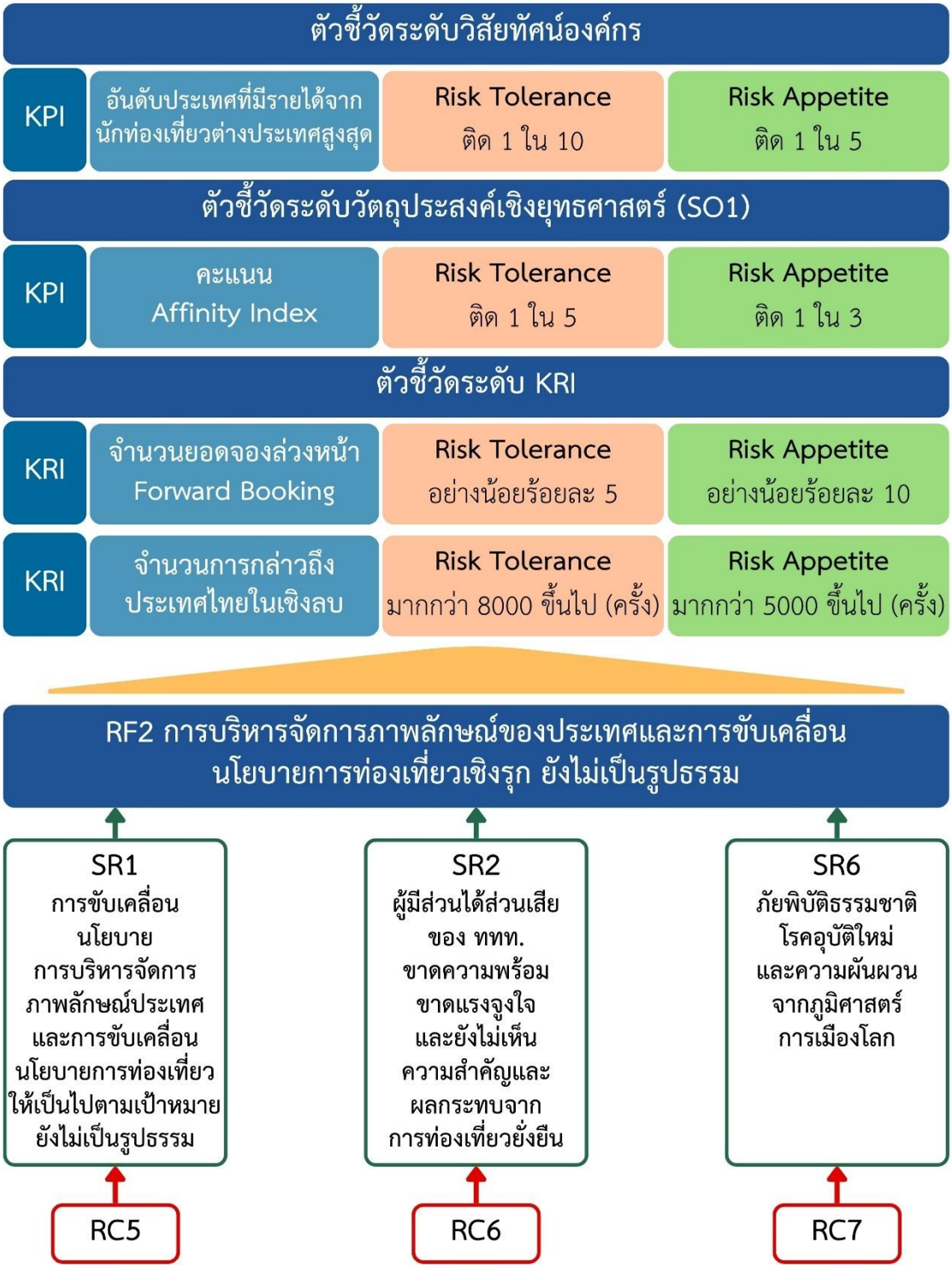
2. เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างค่า RA และ RT ตั้งแต่ค่า RA และ RT ของตัวชี้วัตระดับวิสัยทัศน์ของ ททท. รวมถึงตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดระดับ KRI (Impact) และปัจจัยเสี่ยงองค์กรในแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของปีงบประมาณ 2569-2570 เพื่อเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวชี้วัด 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. ที่มีเป้าหมายปีงประมาณ 2569-2570 ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566- 2570 (ฉบับทวนปีงบประมาณ 2569-2570)

RF1 นโยบายการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่สอดรับกับเป้าหมายการเป็นผู้ขับเคลื่อนและชี้นำทิศทางอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

RF2 การบริหารจัดการภาพลักษณ์ของประเทศและการขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวเชิงรุก ยังไม่เป็นรูปธรรม



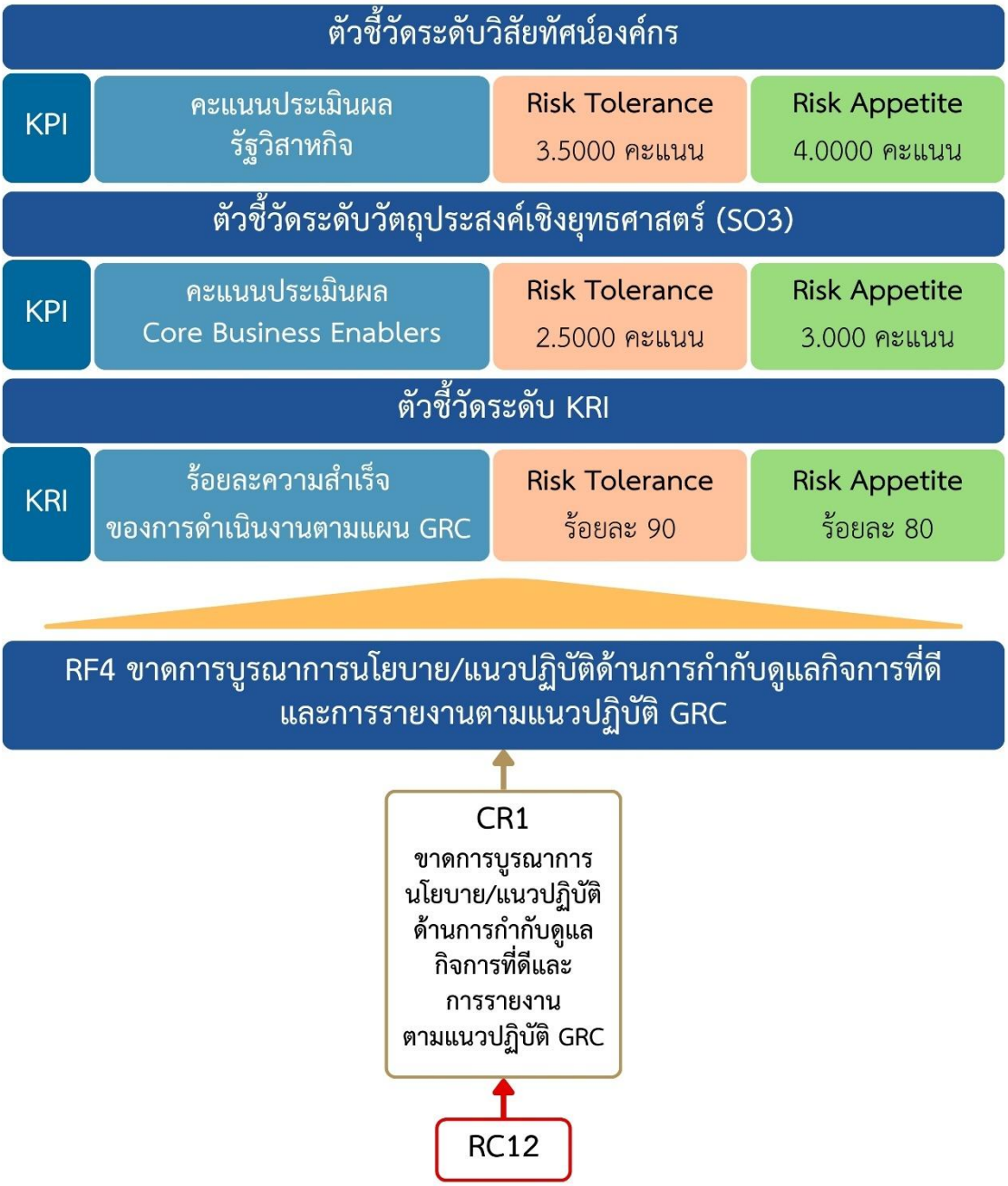
RF3 ระบบข้อมูลเชิงลึก นวัตกรรม และการสื่อสารของ ททท. ยังขาดความเป็นระบบและความชัดเจน ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนและจำกัดประสิทธิภาพในการวางแผนและรองรับนักท่องเที่ยว

ตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์องค์กร			
KPI	คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	Risk Tolerance 3.5000 คะแนน	Risk Appetite 4.0000 คะแนน
ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO3)			
KPI	ร้อยละความสำเร็จของโครงการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล	Risk Tolerance ร้อยละ 85	Risk Appetite ร้อยละ 90
ตัวชี้วัดระดับ KRI			
KRI	ร้อยละของความสำเร็จของโครงการจัดทำและบูรณาการฐานข้อมูลด้านพฤติกรรมนักท่องเที่ยว เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว	Risk Tolerance ร้อยละ 100	Risk Appetite ร้อยละ 90
KRI	จำนวนโครงการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กรไปสู่การยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	Risk Tolerance 2 โครงการ	Risk Appetite 1 โครงการ
KRI	อัตราความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการต่อข้อมูลการท่องเที่ยวของ ททท.	Risk Tolerance 4.0 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5	Risk Appetite 3.8 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5

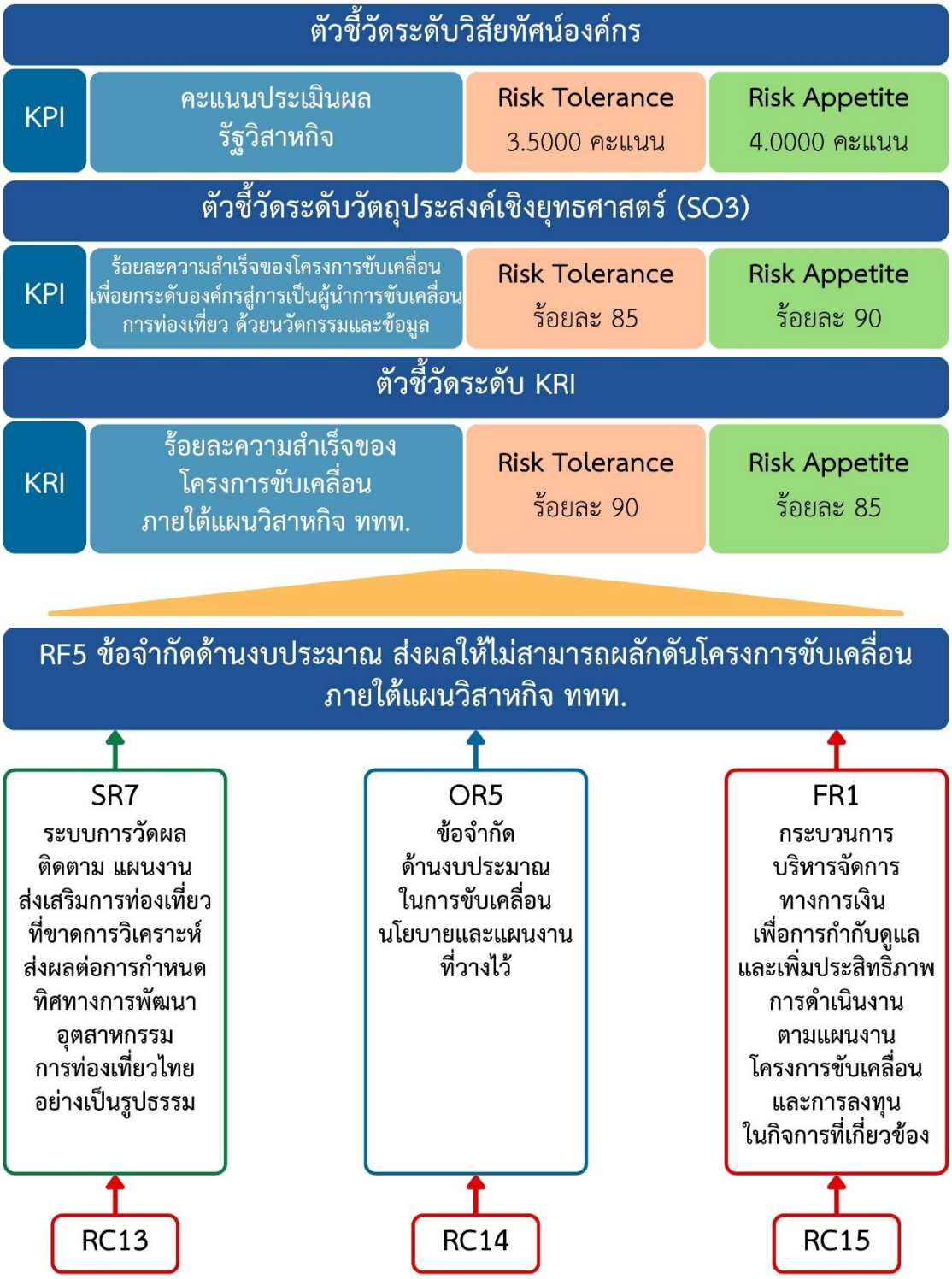
RF3 ระบบข้อมูลเชิงลึก นวัตกรรม และการสื่อสารของ ททท. ยังขาดความเป็นระบบและความชัดเจน ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนและจำกัดประสิทธิภาพในการวางแผนและรองรับนักท่องเที่ยว

SR3	SR4	SR5	OR4
ขาดข้อมูลและการบริหารจัดการฐานข้อมูลการท่องเที่ยว ทั้งข้อมูลอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงลึก และข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยว	การสื่อสาร เพื่อให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของ ททท. ยังเป็นการสื่อสารเชิงตั้งรับ ส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนต่อบทบาทหน้าที่ของ ททท. ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	การให้บริการข้อมูลประกอบการวางแผนท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์เพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยว ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยว	การจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรไปสู่การยกระดับการดำเนินงานภายในตลอดจนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังไม่เป็นรูปธรรม
RC8	RC9	RC10	RC11

RF4 ขาดการบูรณาการนโยบาย/แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการรายงาน ตามแนวปฏิบัติ GRC



RF5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันโครงการขับเคลื่อน ภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท.



6. ทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process)

จากการศึกแนวคิดระบบงาน (Work System) ของ Steven Alter (2013) ได้มีการระบุคำนิยาม

"**ระบบงาน (Work System)** หมายถึง ระบบที่**มนุษย์และ/หรือเครื่องจักร**ทำงานร่วมกัน**ผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ** โดยใช้**ข้อมูล เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่น ๆ** เพื่อ**ผลิตสินค้า/บริการที่เฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้า**ภายในหรือภายนอกองค์กร"

"**กระบวนการทำงาน (Work Process)** หมายถึง **กิจกรรมหรือขั้นตอน**ต่าง ๆ ที่ดำ**เนินการภายในระบบงาน**เพื่อให้**ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ** เช่น การผลิตสินค้า การให้บริการ หรือการจัดการข้อมูล โดยกระบวนการทำงาน**เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่เน้นการปฏิบัติงานในระดับที่เฉพาะเจาะจง**"

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

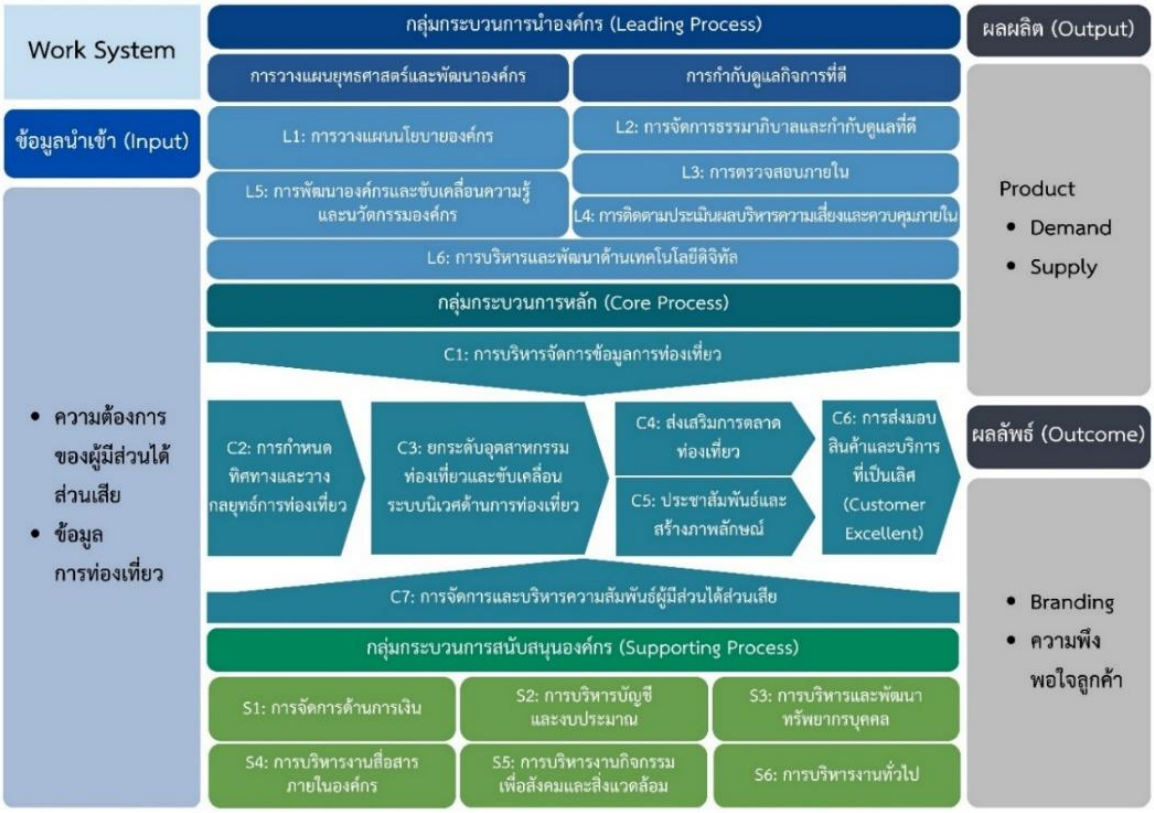
5. การพัฒนาและปรับปรุง: เสนอแนวทางในการปรับปรุงระบบงาน เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน หรือการฝึกอบรมพนักงาน

6. การติดตามและประเมินผล: หลังจากดำเนินการปรับปรุงระบบแล้ว ควรมีการติดตามและประเมินผลเพื่อดูว่าการปรับปรุงดังกล่าว สามารถช่วยให้ระบบงานมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่

ทั้งนี้ ททท. ได้มีการทบทวนและพัฒนาระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) โดยมีรายละเอียดดังนี้

6.1 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2567

ภาพที่ 51 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570



ที่มา: ททท.

จากแผนภาพระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ที่ได้มีการทบทวนและออกแบบใหม่ จะเริ่มจากการออกแบบระบบงาน (Work System) ให้อยู่ในรูปแบบ Input > Process > Output โดยปรับกระบวนการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กรจากกลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร (Supporting Process) ขึ้นมาเป็นกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) ในส่วนของกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process) จึงแบ่งหมวดหมู่กระบวนการออกเป็น 2 หมวด ได้แก่ **1) หมวดการวางแผนยุทธศาสตร์และพัฒนาองค์กร** ประกอบด้วย L1: วางแผนนโยบายองค์กร และ L5: การพัฒนาองค์กรและขับเคลื่อนความรู้และนวัตกรรมองค์กร และ **2) หมวดการกำกับดูแลกิจการที่ดี** ประกอบด้วย L2: การจัดการธรรมาภิบาลและกำกับดูแลที่ดี L3: การตรวจสอบภายใน และ L4: การติดตามประเมินผลบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งจะมีกระบวนการบริหารและพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (L6) เป็นฐานที่จะเข้ามาสนับสนุนและช่วยเหลือกระบวนการอื่น ๆ ในกลุ่มกระบวนการนำองค์กร (Leading Process)

ทั้งนี้ ได้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความสอดคล้องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) โดยการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรควรมุ่งเน้นการกำกับดูแลและการนำองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามกรอบนโยบาย ภารกิจหน้าที่ ยุทธศาสตร์ หรือแผนงานที่ผู้ถือหุ้นภาครัฐกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวต้องสามารถสะท้อนได้ทั้งมิติกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และได้มาตรฐานร่วมกับมิติด้านผลลัพธ์ที่เป็นเลิศที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่รัฐวิสาหกิจ ควบคู่กับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งการจะดำเนินการให้เกิดความครบถ้วนตามหลักการข้างต้นมีความจำเป็นที่ต้องประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ร่วมกับหลักมาตรฐาน การพัฒนาความยั่งยืนในระดับองค์กร (Organizational Sustainable Development) ได้อย่างมีประสิทธิผลในเชิงยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ ยังได้มีการปรับกระบวนการที่อยู่ในกลุ่มกระบวนการหลัก (Core Process) ได้แก่ กระบวนการสร้างสรรค์สินค้าและบริการ และกระบวนการยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว รวมเป็นกระบวนการ คือ C3 การยกระดับอุตสาหกรรมและขับเคลื่อนระบบนิเวศด้านการท่องเที่ยว จึงทำให้กระบวนการจากเดิม 20 กระบวนการ คงเหลือ 19 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 เพื่อให้องค์กรสามารถ

ดำเนินงานและขับเคลื่อนภารกิจหลักไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่

S1 การจัดการด้านการเงิน

S2 การบริหารบัญชีและงบประมาณ

S3 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

S4 การบริหารงานสื่อสารภายในองค์กร

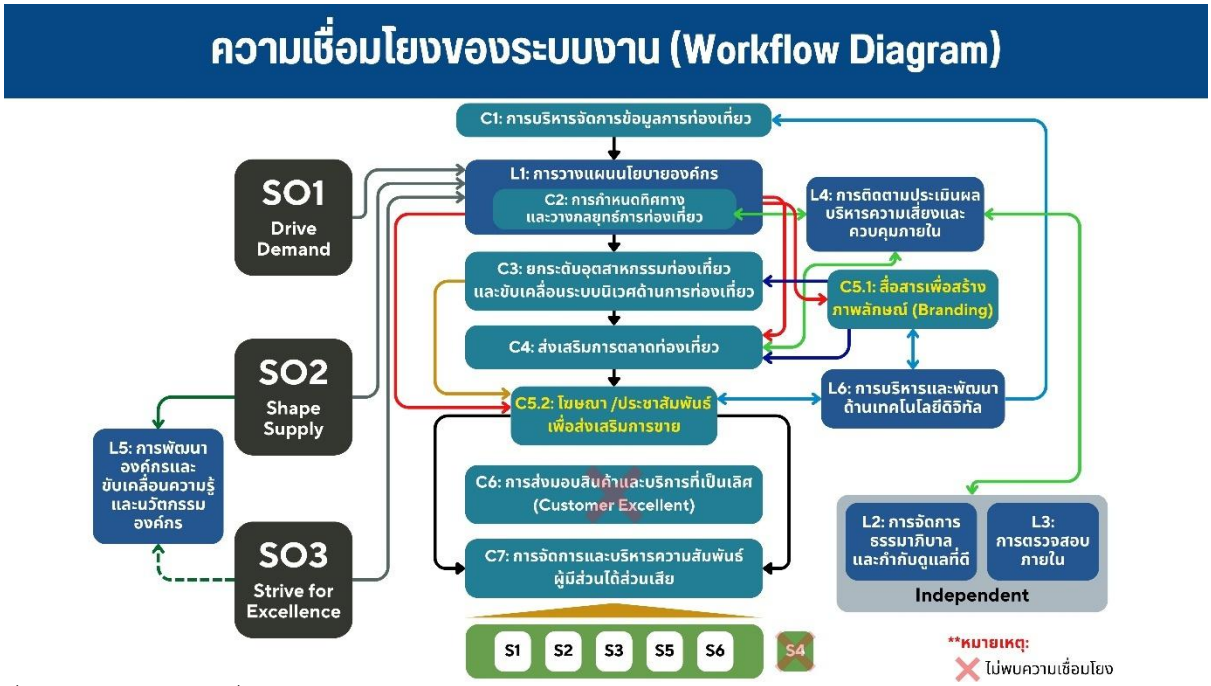
S5 การบริหารงานกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

S6 การบริหารงานทั่วไป

6.2 ผลการทบทวนระบบงาน (Work System) กระบวนการทำงาน (Work Process) ประจำปีงบประมาณ 2568

ททท. ได้มีการจัดประชุมสื่อสารและระดมความคิดเห็น เพื่อพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของระบบงานในแต่ละกระบวนการ ซึ่งสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

ภาพที่ 52 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570



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

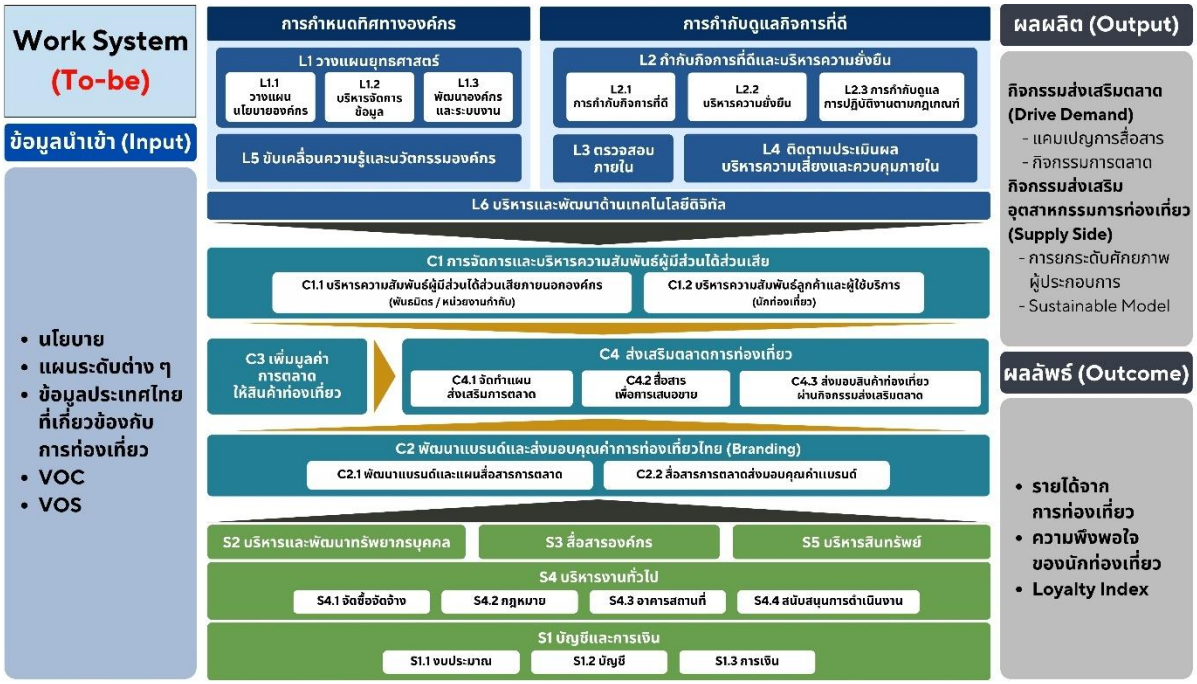
จากการวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า ระบบงาน C6 การส่งมอบสินค้าและบริการที่เป็นเลิศ (Customer Excellent) และ S4 การบริหารงานสื่อสารภายในองค์กร ไม่พบความเชื่อมโยงในการส่งต่อหรือส่งมอบงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดจากการระบบงานให้กับระบบงานอื่น จึงเป็นสาเหตุทำให้เกิดการทบทวนและพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ขึ้น

หลังจากที่ได้มีการทบทวนระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ร่วมกับหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. เรียบร้อยแล้ว จึงได้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ขึ้นมาใหม่ จึงทำให้กระบวนการจากเดิม 19 กระบวนการ คงเหลือ 15 กระบวนการ เพื่อง่ายและสะดวกต่อการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน ดังแสดงในภาพที่ *53* 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 พัฒนาแบรนด์และส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทย (Branding)
  - C3 เพิ่มมูลค่าการตลาดให้สินค้าท่องเที่ยว
  - C4 ส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยว
- **กลุ่มกระบวนการสนับสนุนองค์กร (Supporting Process)** มี 6 กระบวนการที่สำคัญ ได้แก่
  - S1 บัญชีและการเงิน
  - S2 บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - S3 สื่อสารองค์กร
  - S4 บริหารงานทั่วไป
  - S5 บริหารสินทรัพย์

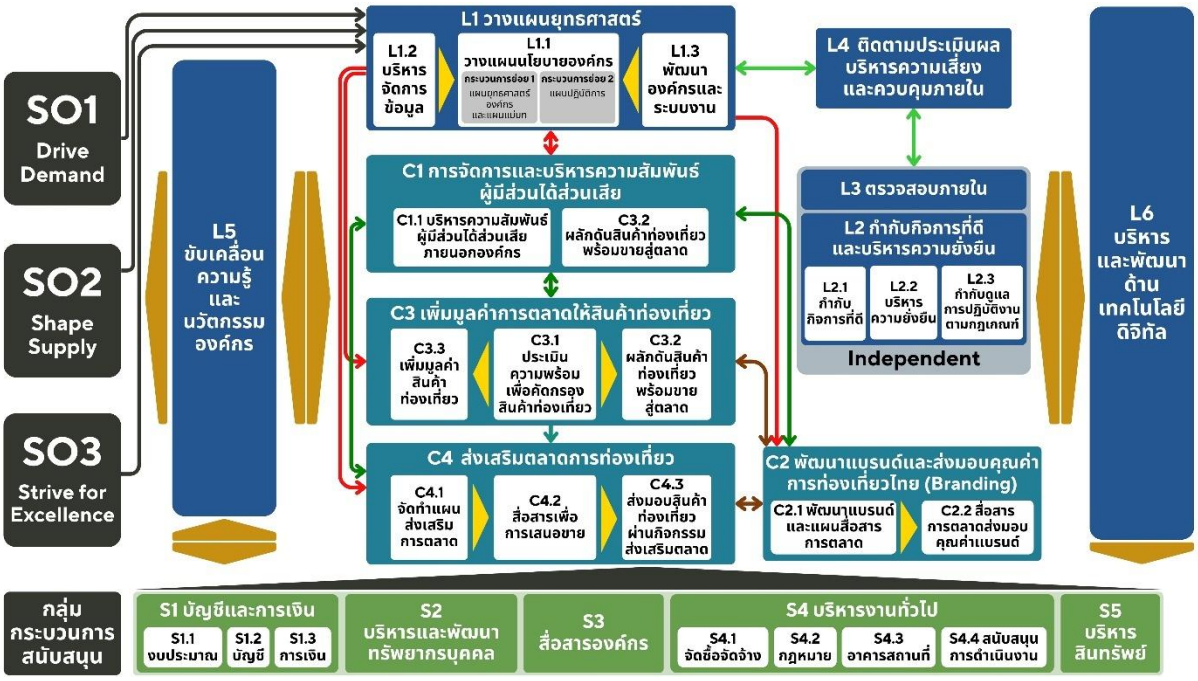
ทั้งนี้ ระบบงานดังกล่าวของ สามารถระบุความเชื่อมโยงของระบบงานในแต่ละกระบวนการได้ดังแสดงในภาพที่ 54

ภาพที่ 53 ระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 (ใหม่)



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

ภาพที่ 54 ความเชื่อมโยงของระบบงานและกระบวนการทำงานของ ททท. ฉบับทบทวน พ.ศ. 2569-2570 (ใหม่)



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

7. ภาคผนวก

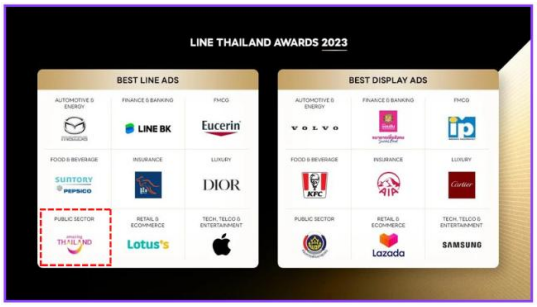
7.1 SWOT Fact Base

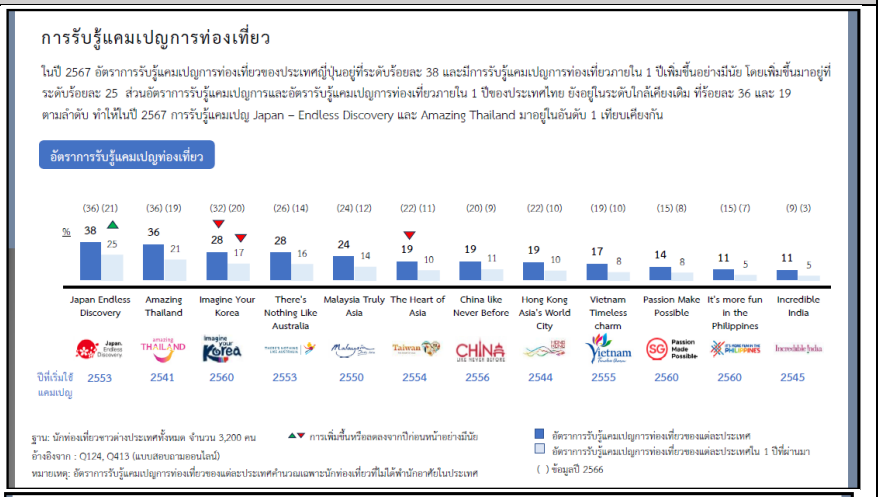
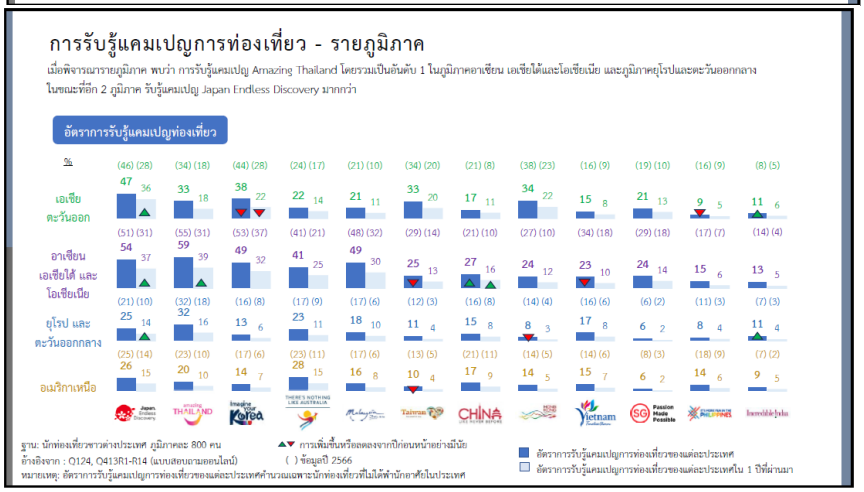
7.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

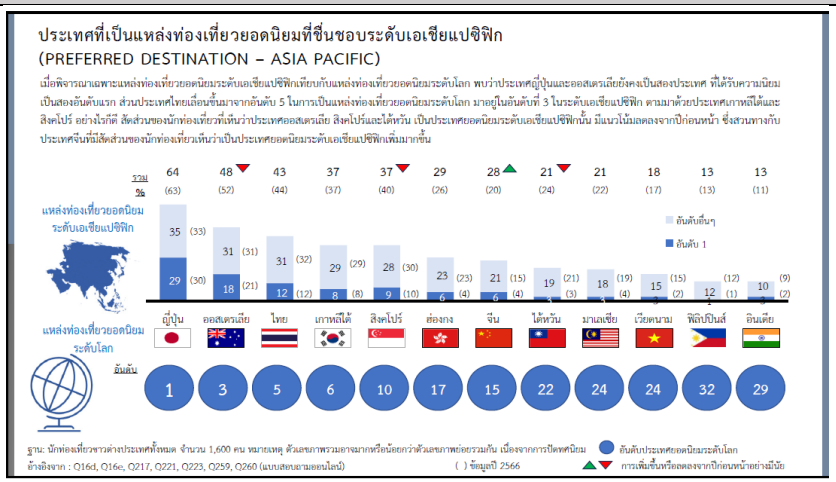
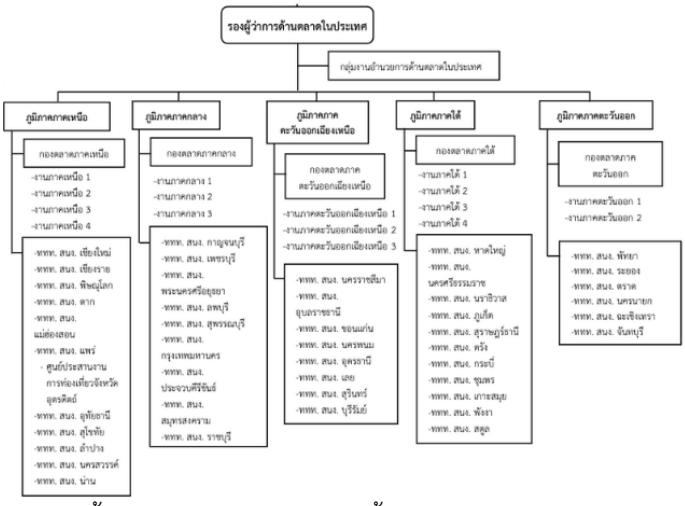
S1 ททท. มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดการท่องเที่ยวมาเป็นเวลานาน สามารถสื่อสารและถ่ายทอดทิศทางอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

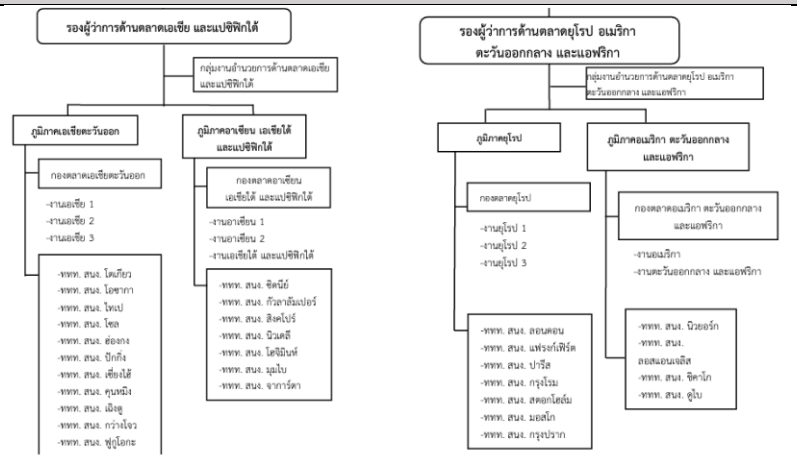
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	- ททท. ได้รับรางวัล The Best National Tourism Organization (NTO) จาก TTG Travel Awards ทั้งหมด 5 ครั้ง คือ ปี 2004, 2007, 2008, 2011, 2019, 2023 และในปี 2024 ได้รับรางวัล “Outstand Achievement Award for Best Travel Marketing 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. มีความสามารถในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ภาพลักษณ์และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประเทศไทยสู่ระดับสากลผ่านสำนักงานสาขาต่างประเทศ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (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 ที่มีการนำเสนอข้อมูลการท่องเที่ยวไทยอย่างสร้างสรรค์ อัพเดทข่าวสาร ประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วม พร้อมทั้งสนับสนุนนโยบายภาครัฐ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ชาวไทยและชาวต่างชาติออกเดินทางท่องเที่ยวประเทศไทย ซึ่งเป็นส่วนช่วยในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และกระจายรายได้สู่ทุกภาคส่วนของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ที่มา: World Travel Awards: Asia's Leading Marketing Campaign 2023 2) ททท. คว้ารางวัล 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 ในขณะที่ญี่ปุ่น (Japan-Endless Discovery) ซึ่งมีอัตราการรับรู้อยู่ในอันดับ 1 เช่นกัน รองลงมาคือ แคมเปญการท่องเที่ยวของเกาหลีใต้และออสเตรเลีย

ประเด็น	รายละเอียด
	  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
	 ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทย ประจำปี 2567 5) ททท. มีสำนักงานสาขาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งใช้ในการส่งเสริมและสื่อสารการท่องเที่ยวของประเทศไทย ได้แก่ สำนักสาขาในประเทศทั้งหมด 45 แห่ง แบ่งเป็น: ภูมิภาคภาคเหนือ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคกลาง 9 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 8 แห่ง ภูมิภาคภาคใต้ 11 แห่ง ภูมิภาคภาคตะวันออก 6 แห่ง เทียบกับ อพท. ที่มี 9 สำนักงานพื้นที่พิเศษ  นอกจากนี้ ยังมีสำนักสาขาต่างประเทศทั้งหมด 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
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (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 • ประเทศคู่เทียบ ได้แก่ ญี่ปุ่น จำนวน 25 สำนักงาน สิงคโปร์ จำนวน 25 สำนักงาน และเกาหลีใต้ จำนวน 15 สำนักงาน 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

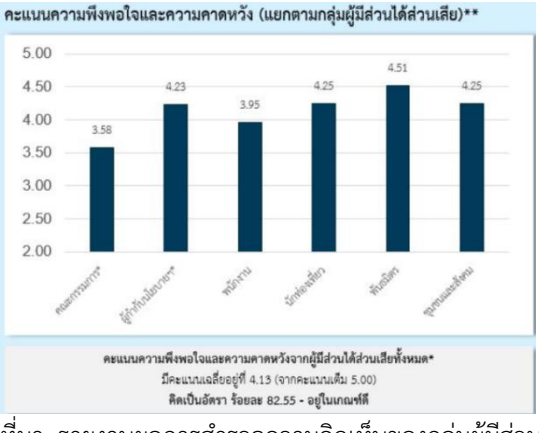
S3 ททท. มีเครือข่ายพันธมิตรที่ร่วมกันส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเข้มแข็ง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

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 ของเมืองชอลลานัมโด เกาหลีใต้ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเดินทางระหว่าง 2 ประเทศ ผ่านกิจกรรมงานประเพณีที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยใช้ “น้ำ” เป็นสื่อในการสร้างสัมพันธไมตรี 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. เข้าร่วมพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือด้านการท่องเที่ยว (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 ได้แก้ 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) ว่าด้วยความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวกับ 8 บริษัทชั้นนำในตลาดจีน ประกอบด้วย หัวเว่ย (Huawei) ซีทริป (Ctrip) เหม่ยถวน (Meituan) อาลีเพย์ (Alipay) สปริงแอร์ไลน์ (Spring Airline) สำนักงานข่าวซีน่า (Sina News) อ้ายฉีอี้ (iQIYI) และเจโก้ทริป (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 ฟิวเจอร์สเทรนด์ 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, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราช

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: ยกระดับอุตสาหกรรมไมซ์ของไทยสู่การเป็นจุดหมายปลายทางมูลค่าสูงผ่านงานวิจัยและนวัตกรรม รายละเอียด: ความร่วมมือครั้งนี้เน้นการเชื่อมโยงงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับองค์ความรู้ให้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมไมซ์ โดยมีแนวทางการทำงานที่ใช้ความร่วมแรงร่วมใจและการแลกเปลี่ยนผลงานวิจัยและข้อมูลข่าวสารอุตสาหกรรมไมซ์ 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 เพื่อร่วมส่งเสริมการท่องเที่ยวไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนและตอกย้ำความเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย ผ่านการเชื่อมโยงและบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม
ผลกระทบต่อองค์กร	การมีเครือข่ายความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพและมีความหลากหลาย เป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของ ททท. บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำมาซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ทรัพยากร บุคลากรและเครื่องมือ ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาและยกระดับองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองคืกรประสิทธิภาพสูงและยั่งยืนต่อไป

S4 ททท. มีภาพลักษณ์การเป็นหน่วยงานสนับสนุนการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ได้รับการยอมรับและเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2567 จากกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6 กลุ่ม ยกเว้นกลุ่มคู่เทียบ คู่แข่งขัน จำนวน 1,123 ตัวอย่าง ยอมรับว่ามีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท. เฉลี่ยอยู่ที่ระดับ 4.13 คะแนน (คะแนนเต็ม 5) คิดเป็นอัตราร้อยละ 82.55 อยู่ในเกณฑ์ดี  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ ททท. ประจำปี 2567
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	คะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของ ททท. สามารถผลักดันให้สูงถึง 4.5 คะแนน โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องและความคาดหวังของคณะกรรมการ (คะแนนเฉลี่ย 3.58) และพนักงาน (คะแนนเฉลี่ย 3.95) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีคะแนนต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย 4.13
ผลกระทบต่อองค์กร	การยอมรับและความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในหลากหลายด้าน เช่น การสนับสนุน ความร่วมมือ หรือการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม/โครงการต่างๆ การลดความเสี่ยงและความขัดแย้งหรือการต่อต้านซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต่อไปในอนาคต อันนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน

S5 ททท. สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าการท่องเที่ยวโดยสร้างการมีส่วนร่วม ทั้งพันธมิตร ผู้ประกอบการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวระดับพื้นที่เพื่อยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (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

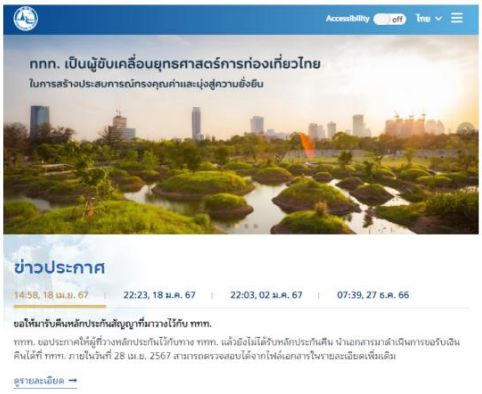
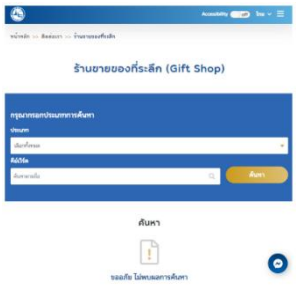
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรดำเนินการยกระดับการพัฒนาอุปทานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Shape Supply) อย่างต่อเนื่องและเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยอย่างยั่งยืน
ผลกระทบต่อองค์กร	เสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของ ททท. ในการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมตลอดห่วงโซ่คุณค่า อีกทั้งยังส่งผลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจและความร่วมมือที่ดี

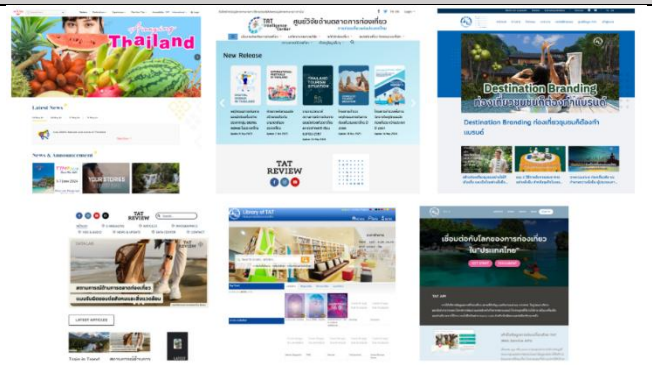
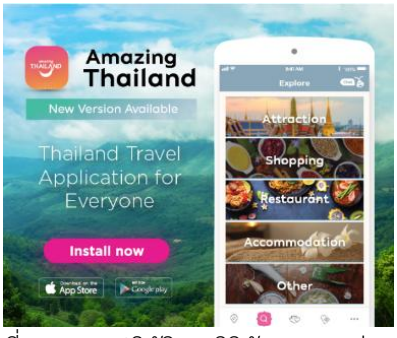
S6 ททท. มีการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลที่เป็นมาตรฐานสากล

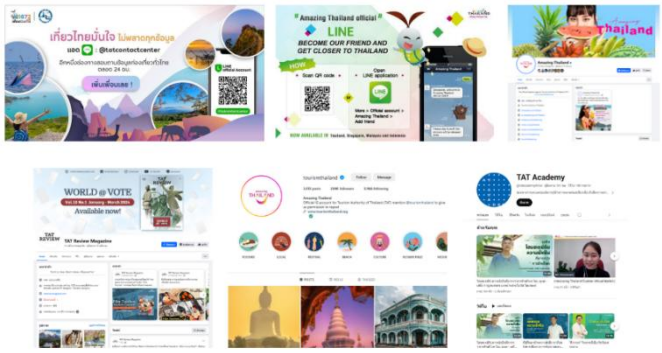
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 27001:2022 จาก BSI ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลเพียงมาตรฐานเดียวที่สามารถตรวจประเมินได้สำหรับระบบการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลได้ ที่มา: ททท. 2) ททท. ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล โดยระบุไว้ในวิสัยทัศน์ของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ททท. พ.ศ. 2566-2570 ดังนี้ “ภายในปี พ.ศ. 2570 ททท. จะเปลี่ยนผ่านสู่การบูรณาการกระบวนงาน ข้อมูล และการใช้ทรัพยากรดิจิทัลร่วมกันอย่างสมบูรณ์ ทำให้มีข้อมูลคุณภาพที่ครอบคลุมความต้องการสำหรับการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และวางแผนด้านการตลาด สินค้า และการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำประเทศไทยสู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการปกป้องความเป็นส่วนตัวของข้อมูล และความปลอดภัยจากการโจรกรรมข้อมูลทางไซเบอร์”นอกจากนี้ ยังได้ประกาศไว้ในนโยบายการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยระบุว่า ททท. มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยรวมถึงความเป็นส่วนบุคคลของข้อมูลและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและกฎหมายต่างๆ ที่มา: ททท.
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	อพท. และ สสปน. ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 27001:2022
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ไม่มี

ประเด็น	รายละเอียด
ผลกระทบต่อองค์กร	เสริมสร้างภาพลักษณ์ ททท. ให้เป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ปลอดภัย มีการบริหารจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ และทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในการดำเนินงานขององค์กร

S7 ททท. มีช่องทางการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลให้กับนักท่องเที่ยวที่หลากหลาย

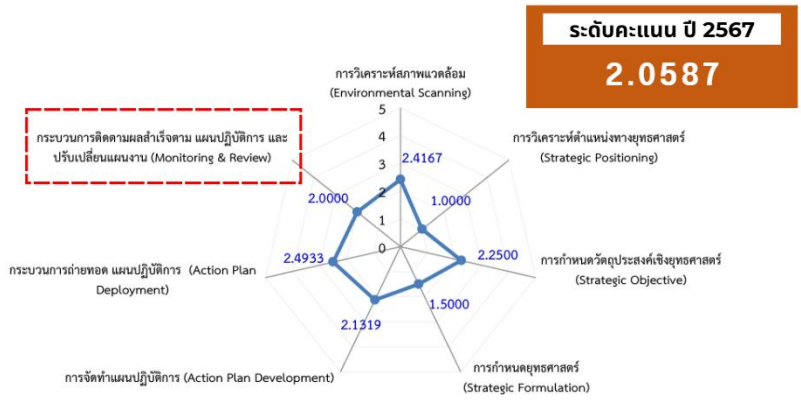
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ททท. มีเว็บไซต์ 52 เว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางในการประกาศและให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. เช่น ผู้ถือหุ้น องค์กรกำกับดูแลนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวไทยและต่างประเทศ ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ชุมชนและสังคม รวมถึงบุคลากรภายใน ททท. เป็นต้น  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 

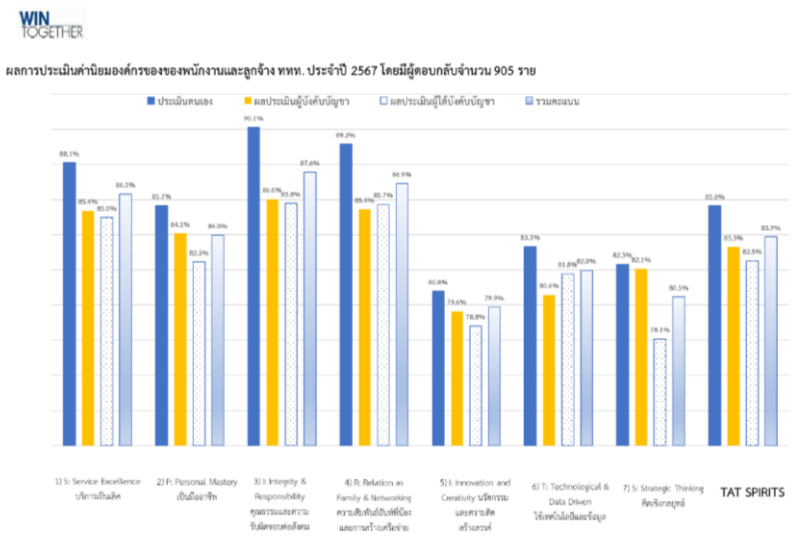
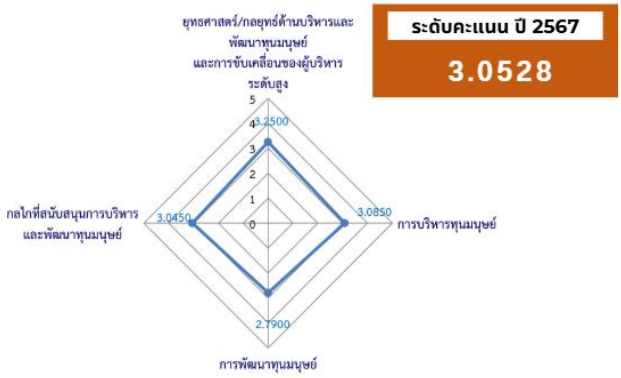
ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) 3) ททท. มีช่องทางการสื่อสารในตลาดเอเชียที่ครอบคลุม อาทิ พื้นที่ตลาดจีน ททท. มี Website / WeChat / Weibo / Xiao Hong Shu และพื้นที่ตลาดเกาหลีมีช่องทางสื่อสารในสื่อสาร ได้แก่ website / Facebook / IG/YouTube รวมไปถึงมีช่องทาง Kakao ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันแชทสัญชาติเกาหลีใต้ ที่ได้รับความนิยม ที่มา : ททท. 4) Application Amazing Thailand แอปพลิเคชันท่องเที่ยวไทย ให้ข้อมูลอำนวยความสะดวกให้แก่ท่องเที่ยว อาทิ คู่มือแนะนำการท่องเที่ยว กิจกรรม เทศกาล ช้อปปิ้ง 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 หนังสือแผนที่ รวมทั้งสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ผู้ใช้เข้าถึงสะดวกและเข้าถึงเนื้อหาของการท่องเที่ยวได้อย่างรวดเร็ว

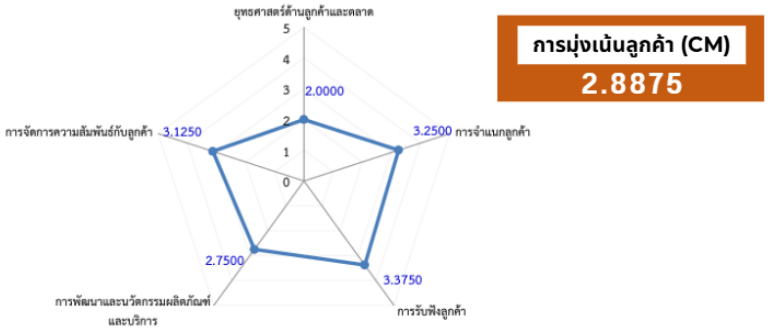
ประเด็น	รายละเอียด
	  ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570) 6) ททท. มีสื่อดิจิทัลอื่นๆ ได้แก่ Line, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Wechat, Weibo, Tiktok และอื่น ๆ  ที่มา : แผนปฏิบัติการดิจิทัลของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2567 – 2570)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) สสปน. มีช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ได้แก่ 1 เว็ปไซต์หลัก / 5 facebook / 1 IG / 1 youtube แต่ไม่มี wechat หรือแอปพลิเคชั่น 2) อพท มีช่องทางการสื่อสารออนไลน์ ได้แก่ 1 เว็ปไซต์หลัก / facebook หลักและสำนักงาน / 1 IG / 1 youtube แต่ไม่มี wechat หรือแอปพลิเคชั่น 3) JNTO ของประเทศญี่ปุ่น มีเว็ปไซต์หลัก 3 เว็ป 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 มีช่องทางในการสื่อสารและเพิ่มการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศไทยให้กับนักท่องเที่ยวอันเป็นเครื่องมือสำคัญทางการตลาดที่จะช่วยกระตุ้นความสนใจและการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยวให้เดินทางมายังประเทศไทย จนส่งผลให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยมีการเติบโต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ททท. คือ ผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

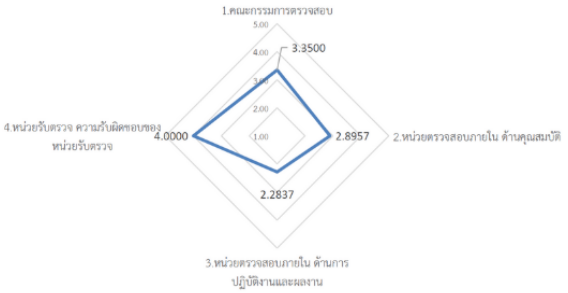
7.1.2 จุดอ่อน (Weakness)

W1 การสร้างความเข้าใจระบบงานและการพัฒนาการคิดเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากร ททท. ยังมีช่องว่าง เพื่อการพัฒนาส่งผลให้การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ขาดความสมบูรณ์ ครบถ้วน นำไปสู่ความไม่สอดคล้องของแผนงานต่าง ๆ

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ระบบแผนปฏิบัติการและการติดตามประเมินผล (ตป.01) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนการติดตามและประเมินผลล้าสมัยไม่สามารถตอบสนองแนวทางการวิเคราะห์ใหม่ ๆ ได้ ซึ่งอาจไม่เหมาะกับสถานการณ์ ในปัจจุบัน ส่งผลให้ขาดความเชื่องโยงระหว่างแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ที่มา : ระบบ ตป. 01 2) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers : ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (SP) ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า ททท. มีคู่มือการปฏิบัติงานกระบวนการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ตามระบบการประเมินผลดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งหน่วยงานเจ้าของกระบวนการสามารถนำไปใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามยังไม่มีการบูรณาการกับแผนงานที่สำคัญที่ปรากฏในแผนแม่บท ในหัวข้ออื่น เช่น แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น รวมถึงยังไม่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตามความสำเร็จ ตามแผนปฏิบัติการ 

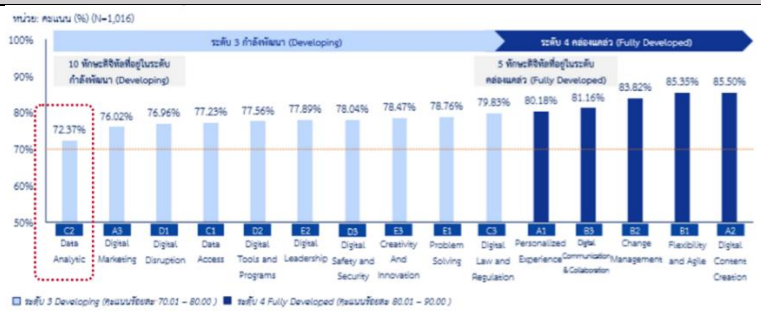
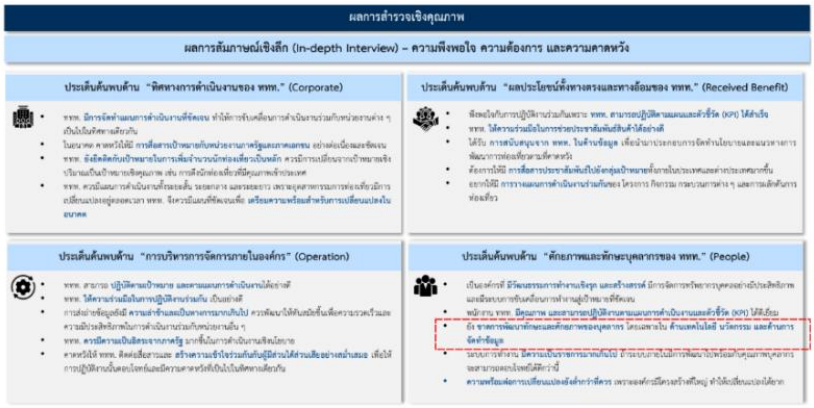
ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) ผลการประเมินพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กร ปี 2567 พบว่า พฤติกรรมด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นด้านที่ได้คะแนนต่ำสุดอันดับสอง (80.5%) รองจากพฤติกรรมด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (79.9%)  ที่มา : โครงการประเมินผลพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามค่านิยมองค์กรประจำปี 2567 4) ผลการดำเนินงาน ด้านCore Business Enablers : การบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า ททท. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด ไม่พบการวิเคราะห์ข้อมูลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนการบริหารจัดการคนเก่ง การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ระยะสั้นไม่พบความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)  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 ยังไม่พบว่ามีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดสู่แผนปฏิบัติการระยะยาวและประจำปี  ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 6) ททท. ยังอยู่ระหว่างดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลการรายงานและวิเคราะห์ระดับความรุนแรง ซึ่งควรมีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เป็นรายเดือนผ่านระบบงานบริหารและจัดการความเสี่ยง (เป็น Web Application) ที่ช่วยให้ การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นระบบ และควรมีการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System : EWS) ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรและเป็นข้อมูลที่เป็น Leading Indicator โดยที่ข้อมูลที่รายงานต้องมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ททท. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยในกรณีที่มีการโยกย้ายบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมีการวางแผนในการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการให้แรงจูงใจ (Incentive)ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและองค์ความรู้ ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ประเด็น	รายละเอียด
	7) ททท. ควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำและจัดเก็บกระดาษทำการ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และหน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เนื่องจากหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีบทบาทที่สำคัญในการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และการให้คำปรึกษา (Consulting Services) เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน 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 เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและองค์ความรู้
ผลกระทบต่อองค์กร	ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง ไม่สามารถปรับตัวและค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจได้

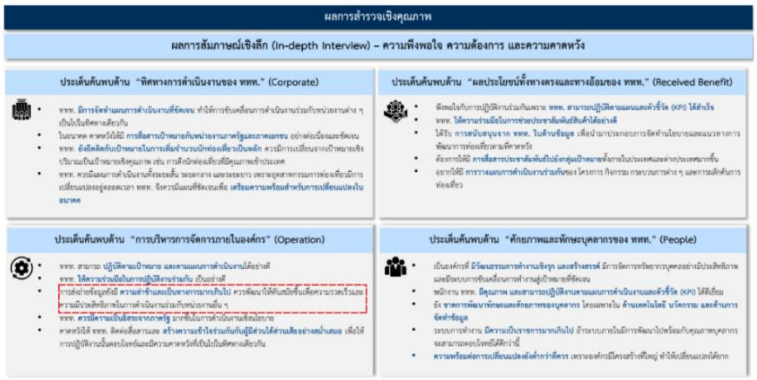
W2 บุคลากรขาดทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นทักษะที่บุคลากร ททท. ได้คะแนนน้อยที่สุดในบรรดาทักษะทางดิจิทัล จึงยังต้องพัฒนาทักษะด้าน Data Analytic เพื่อส่งเสริมการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว

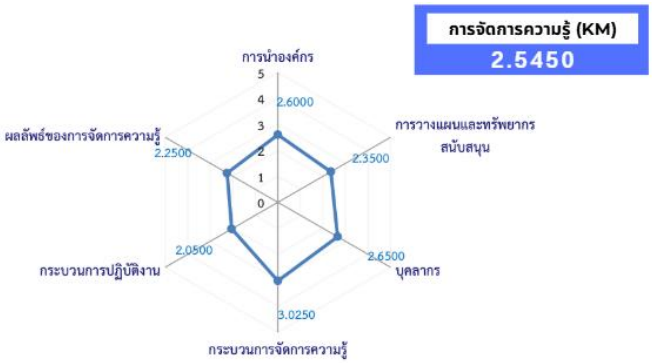
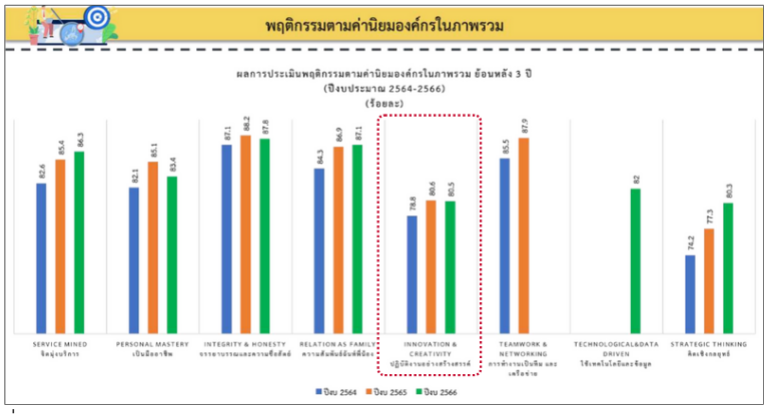
ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: รายงานผลการประเมินทักษะดิจิทัล โครงการประเมินระดับความพร้อมดิจิทัลของ ททท. ปี 2567 2) ผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2567 ระบุว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมองว่า ททท. ยังขาดการพัฒนาทักษะบุคลากรด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการจัดการข้อมูล  ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรเสริมสร้างทักษะด้านการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลโดยเร่งด่วน เนื่องจากเป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทยในการสร้างประสบการณ์ทรงคุณค่าและมุ่งสู่ความยั่งยืน
ผลกระทบต่อองค์กร	ขีดความสามารถในการแข่งขันลดลง และสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถขยายตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้ และส่งผลให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรลดลง

W3 ททท. ขาดการบูรณาการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในและภายนอกหน่วยงาน

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) จากรายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ระบุว่า จากการศึกษาข้อมูลที่ใช้ประกอบภารกิจงานของ ททท. มีปัญหาที่พบ ดังนี้ ● มีการกำหนดมาตรฐานการเชื่อมโยงข้อมูล แต่ขาดการนำไปใช้ รวมทั้งการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ● มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภายนอกต้องประสานงานขอข้อมูลเป็นรอบ ๆ ● ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลดิบที่ขาดคุณภาพ เชื่อถือไม่ได้ ● ข้อมูลไม่อัปเดต หรือข้อมูลมีความคลาดเคลื่อน ● ขาดนักวิเคราะห์ข้อมูลหรือวิทยาศาสตร์ข้อมูลที่ช่วยในการใช้ประโยชน์ข้อมูลในเชิงวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ ● ขาดทักษะและ Mindset ในการใช้งานข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ● ขาดการสร้าง (Content) ต่าง ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว เนื่องจากปัจจุบันพฤติกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวมีการปรับเปลี่ยนโดยใช้เนื้อหา (Content) เป็นตัวนำทางเพื่อเน้นไลฟ์สไตล์ ● ไม่ทราบว่าหน่วยงานใดเป็นเจ้าของข้อมูล (Data Owner) จึงไม่ทราบว่าต้องขอข้อมูลจากใคร ควรมีช่องทาง Search Engine ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) สำหรับค้นหา/สืบค้นข้อมูลของ ททท. ได้ ที่มา: จากรายงานสถาปัตยกรรมองค์กรของ ททท. ฉบับทบทวน ปี 2567 2) ผลการดำเนินงาน ด้านCore Business Enablers : ด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (RM & IC) ประจำปีบัญชี 2567 ระบุว่า การบูรณาการฐานข้อมูลและกระบวนการดำเนินงานที่ต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยเฉพาะการบูรณาการฐานข้อมูลที่ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและรูปแบบของข้อมูลที่จะมีการบูรณาการกัน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เกิดมูลค่าเพิ่ม จากการบูรณาการอย่างแท้จริง จากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 **ด้านการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน (RM & IC) ได้คะแนน 1.8200** ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) คณะกรรมการ/อนุกรรมการ และผู้กำกับนโยบายและภาครัฐ จำนวน 10 ท่าน ให้ความเห็นว่า “การส่งถ่ายข้อมูลของ ททท. ยังมีความล่าช้าและเป็นทางการมากเกินไป

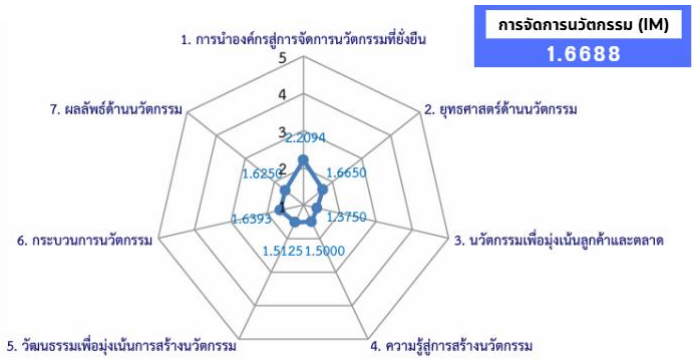
ประเด็น	รายละเอียด
	ควรพัฒนาให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ”  ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567) 4) ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับคณะกรรมการ ททท. จำนวน 4 ท่าน ให้ความเห็นว่า “ททท. ควรดำเนินการจัดเก็บข้อมูลการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ 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 และส่งผลต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร: หากข้อมูลไม่ถูกต้องหรือไม่ครบถ้วน อาจทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความไม่ไว้วางใจ

W4 ททท. ไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะยาวอย่างชัดเจน และขาดการกระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ด้านการจัดการความรู้ (KM) พบช่องว่างในการปรับปรุงอยู่หลายประเด็น เช่น ไม่พบการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมี ส่วนร่วมของบุคลากร ไม่พบการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอก และการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง เป็นต้น  ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 2) ค่านิยมองค์กรด้านการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ (Innovation & Creativity) มีคะแนนน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง (ร้อยละ 80.5) รองจากด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 80.3)  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลารต่อองค์กร ของ ททท. ประจำปี 2566
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรจัดทำมาตรการสร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกระตุ้นให้บุคลากร กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อต่อยอดและเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร

ประเด็น	รายละเอียด
ผลกระทบต่อองค์กร	พนักงานขาดแรงจูงใจและไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรลดลง และไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ และส่งผลต่อการเติบโตขององค์กรในระยะยาว

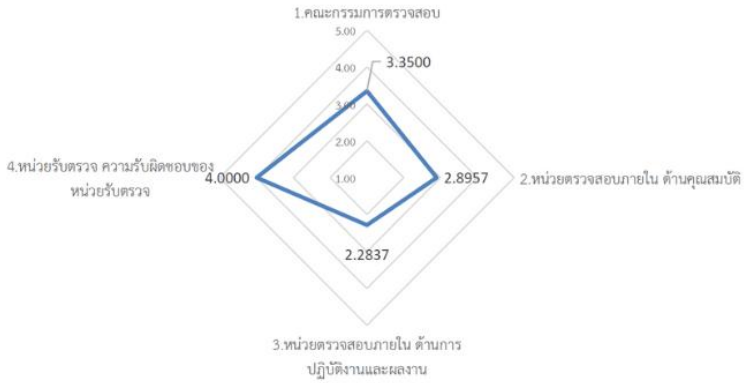
W5 ททท. ขาดโครงสร้างเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

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

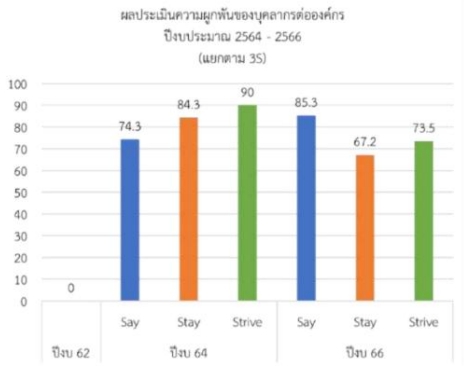
ประเด็น	รายละเอียด
	ได้ส่วนเสียขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพขององค์กรและส่งผลต่อความสัมพันธ์ในระยะยาวต่อไป

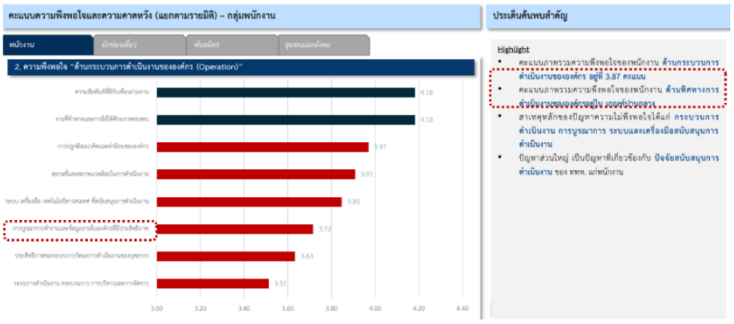
W6 ททท. ยังขาดระบบสารสนเทศที่สนับสนุนงานตรวจสอบ และบุคลากร หรือผู้ตรวจสอบภายใน รวมทั้งเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารความเสี่ยง ยังมีจำนวนไม่เพียงพอกับปริมาณงาน

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 โดยที่ข้อมูลที่รายงานต้องมีความทันกาล และมีการสื่อสารให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใช้งานระบบได้อย่างครบถ้วน 2) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ระบุว่า ททท. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยในกรณีที่มีการโยกย้ายบุคลากรในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดเก็บและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ควรมีการวางแผนในการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) และการให้แรงจูงใจ (Incentive) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและองค์ความรู้

ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 3) ผลจากคะแนนการประเมิน Core Business Enablers ในปี 2567 ระบุว่า ททท. ควรพิจารณานำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ในขั้นตอนที่สำคัญ เช่น การวางแผนตรวจสอบ การจัดทำและจัดเก็บกระดาษทำการ รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และหน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน เนื่องจากหน่วยตรวจสอบภายในต้องมีบทบาทที่สำคัญในการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services) และการให้คำปรึกษา (Consulting Services) เพื่อนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร  ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
ผลกระทบต่อองค์กร	หากระบบตรวจสอบภายในขาดประสิทธิภาพอาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถรับมือกับความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่จะเกิดการทุจริตหรือการกระทำความผิดในรูปแบบอื่นๆ จนก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

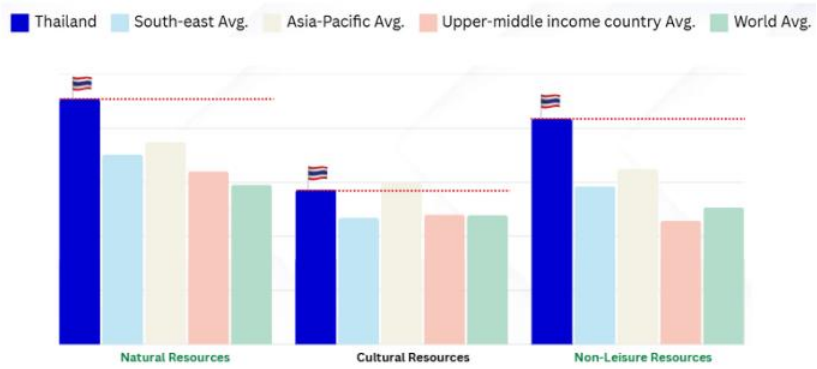
W7 ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรลดลง เนื่องจากกระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการหรือการเชื่อมโยงระบบงานและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นในการดำเนินงานของบุคลากร

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 แม้ว่าคะแนนด้าน Say เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 แต่คะแนน Stay และ Strive กลับลดลงร้อยละ 17.1 และร้อยละ 16.5 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าบุคลากร ททท. ส่วนใหญ่ยังพูดถึงองค์กรในแง่ดีต่อบุคคลภายนอก แต่มีแนวโน้มที่จะไม่อยากอยู่กับองค์กรต่อไปและลดความทุ่มเทในการทำงาน  ที่มา: รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลารต่อองค์กร ของ ททท. ประจำปี 2566 2) ระดับความผูกพันของบุคลากรอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุง โดยเฉพาะในปัจจัยสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และปัจจัยการยอมรับและความก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรยังไม่ชัดเจน ที่มา: รายงานผลการสำรวจความผูกพันของบุคลารต่อองค์กร ของ ททท. ประจำปี 2566 3) สาเหตุหลักของปัญหาความไม่พึงพอใจได้แก่ กระบวนการดำเนินงาน การบูรณาการระบบและเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงาน

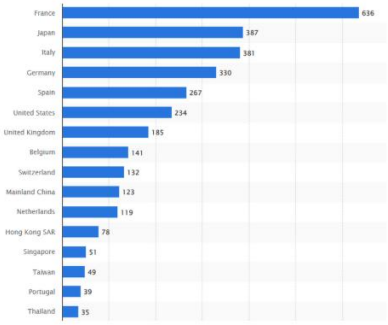
ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: โครงการจัดทำแบบติดตามประเมินผลสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กันยายน 2567)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	1) ททท. ควรเร่งเสริมสร้างความผูกพันภายในองค์กร ควรมีแนวทางในการยกระดับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร ททท. ให้สามารถตอบสนองความต้องการและเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันและความพึงพอใจที่บุคลากรมีต่อองค์กร 2) ททท. ควรทบทวนกระบวนการดำเนินงาน และจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดความคล่องตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน อันนำไปสู่การยกระดับคะแนนความพึงพอใจของบุคลากรให้เพิ่มสูงขึ้น
ผลกระทบต่อองค์กร	หากไม่ดำเนินการเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร จะส่งผลให้บุคลากรมีแนวโน้มการลาออกเพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง เนื่องจากบุคลากรรู้สึกไม่สนใจต่อเป้าหมายขององค์กร ความร่วมมือภายในองค์กรลดลง ขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง จนส่งผลให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง และยังส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายในการสรรหาและฝึกอบรมเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากบุคลากรลาออกบ่อยครั้ง

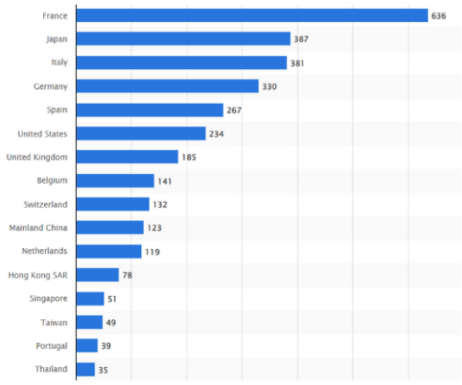
7.1.3 โอกาส (Opportunities)

O1 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 รวมถึงศาสตร์และศิลป์ด้านอาหารการกินของไทยที่คงวัฒนธรรมไปพร้อมกับการผสานความทันสมัยและเทรนด์ใหม่ ๆ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวในเรื่องอาหารคิดเป็น 20% ของค่าใช้จ่ายการออกทริปแต่ละครั้ง และ “อาหารถิ่น” โดยเฉพาะการใช้วัตถุดิบจากท้องถิ่นกลายเป็นอาหารอีกกลุ่มที่คนให้ความสนใจมากขึ้น นอกจากนี้ จากการจัดอันดับของ Statista ระบุว่าประเทศไทยมีจำนวนร้านอาหารที่ได้ Michelin Star มากเป็นอันดับที่ 16 ของโลกในปี 2024  ที่มา: MICHELIN Guide (https://guide.michelin.com/th/en/selection/thailand/restaurants) 6) องค์การเพื่อการศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (ยูเนสโก) ประกาศให้อุทยานประวัติศาสตร์ภูพระบาท จังหวัดอุดรธานี เป็นมรดกโลกทางวัฒนธรรม ในชื่อ “ภูพระบาท ประจักษ์พยานแห่งวัฒนธรรมสีมา สมัยทวารวดี” (Phu Phrabat, a testimony to the Sima stone tradition of the Dvaravati period) โดยเป็นแหล่งมรดกโลกลำดับที่ 8 และแหล่งมรดกโลกทางวัฒนธรรมแห่งที่ 5 ของประเทศไทย

ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000107627) 7) Lonely Planet เว็บไซต์ด้านการท่องเที่ยวชื่อดัง จัดอันดับให้เชียงใหม่เป็นเมืองน่าท่องเที่ยวปี 2025 อันดับ 4 โดยระบุว่า เชียงใหม่ตอบโจทย์เทรนด์การท่องเที่ยวแบบ local flavors (รสชาติท้องถิ่น) ไม่ว่าจะเป็นนักท่องเที่ยวสายอาหารหรือเป็นเพียงคนที่อยากรู้ยากลองชิมอาหารใหม่ๆ เชียงใหม่เป็นดินแดนของอาหารที่ทั้งสด ใหม่ และน่าตื่นเต้น และแนะนำให้นักท่องเที่ยวทานอาหารเย็นแบบขันโตกพื้นเมือง ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000102701)
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ญี่ปุ่น เป็นประเทศที่มีร้านอาหารได้รับรางวัล Michelin Star มากที่สุดเป็นอับดับ 2 ของโลก ในปี 2024  ที่มา: MICHELIN Guide (https://guide.michelin.com/th/en/selection/thailand/restaurants)

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. สามารถนำความโดดเด่นหลากหลายของประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมประเพณี ธรรมชาติที่สวยงาม อาหารที่เป็นเอกลักษณ์ ไปใช้ในการส่งเสริมการตลาดและประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและกระตุ้นให้เกิดการเดินทางท่องเที่ยว
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่ ททท. จะสร้างการรับรู้ เพื่อเน้นย้ำภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวหรือจุดหมายปลายทางที่มีคุณค่า รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการท่องเที่ยวตอไป

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

	Indicator	world	Asia-Pacific	Thailand
12.01	Number of World Heritage natural sites	2.68	3.58	4.00
12.02	Total known species	2.72	4.08	5.49
12.03	Total protected areas	2.90	2.59	2.59
12.04	Natural tourism Digital Demand	2.17	2.29	3.57
12.05	Number of terrestrial and freshwater ecoregions	2.98	3.85	4.60

● สูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก ● ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก

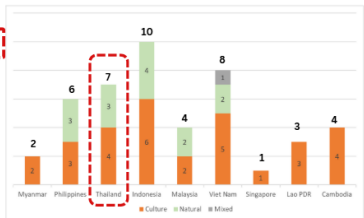
ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024

2) จากผลการสำรวจของ UNESCO พบว่า จำนวนแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและแหล่งมรดกโลกทางวัฒนธรรมของประเทศไทยมีทั้งหมด 7 แหล่ง โดยมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติทั้งหมด 3 แหล่ง และแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม 4 แหล่ง ซึ่งจัดอยู่ในอันดับ 2 ของกลุ่ม ASEAN และอยู่ในลำดับที่ 17 ของโลกในปี 2567

Rank in the World of Natural Resources (ASEAN)

Country	2562	2564	2567
Indonesia	8	8	8
Thailand	16	14	17
Malaysia	22	21	23
Phippines	23	22	24
Vietnam	25	24	26
Cambodia	67	66	67
Lao PDR	70	71	73
Sigapore	97	105	109

Number of ASEAN Heritage Cultural and Natural Sites



ที่มา: World Heritage List. UNESCO World Heritage Convention

3) ผลจากการสำรวจพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวของชาวไทย ปี 2566 พบว่า นักท่องเที่ยวชาวไทยชื่นชอบแหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ ได้แก่ อุทยาน/เขตอนุรักษ์/ป่าชายเลน ร้อยละ 41.14 แหล่งท่องเที่ยวประเภทน้ำจืด (เช่น เขื่อน แม่น้ำ) ร้อยละ 40.48 แหล่งท่องเที่ยวประเภทน้ำเค็ม (เช่น เกาะ ทะเล) และศูนย์ศึกษาธรรมชาติ/แหล่งท่องเที่ยวดอกไม้และพืชพันธุ์ ร้อยละ 32.49

<table>
<tr><th>ประเด็น</th><th>รายละเอียด</th></tr>
<tr><td></td><td>

ประเภทแหล่งท่องเที่ยว	ภาพรวม	คนกรุงเทพมหานคร	คนภาคเหนือ	คนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	คนภาคกลาง	คนภาคตะวันออก	คนภาคใต้
โบราณสถาน/ศาสนสถาน/สถานปฏิบัติธรรม	47.24	41.25	50.12	50.14	48.68	58.71	30.45
ถนนคนเดิน/ตลาด/ห้างสรรพสินค้า	45.83	48.50	45.65	41.24	48.32	56.46	42.75
อุทยาน/เขตอนุรักษ์/ป่าชายเลน	41.14	37.50	41.38	42.74	42.04	39.69	38.41
แหล่งท่องเที่ยวประเภทน้ำจืด (เช่น เขื่อน, แม่น้ำ)	40.48	33.63	36.79	45.06	36.33	39.50	44.06
แหล่งท่องเที่ยวประเภทน้ำเค็ม (เช่น เกาะ, ทะเล)	38.00	45.25	25.68	31.06	39.59	43.67	57.33
ศูนย์ศึกษาธรรมชาติ/แหล่งท่องเที่ยวทางดอกไม้และพืชพันธุ์	32.49	26.50	32.24	37.50	29.49	32.56	29.24
ชุมชน/หมู่บ้าน (ศึกษาความเป็นมาและเรียนรู้วิถีชีวิต)	23.68	22.75	24.68	29.73	20.25	19.88	20.44
ศูนย์การเรียนรู้เศิลปัณฑ์/ภูมิปัญญาท้องถิ่น	20.09	16.50	19.37	27.09	17.65	12.83	18.58
งานสาวิย์/พิพิธภัณฑ์	16.81	14.50	18.48	20.53	17.21	14.97	10.21
สถาปัตยกรรม/อาคาร/บ้านเรือน/เหมือง/คูเมือง	16.47	11.63	13.01	19.57	15.69	14.89	18.22
สวนสนุก/สวนสัตว์	12.34	15.25	12.06	15.18	12.74	10.69	9.21
โรงภาพยนตร์/โรงละคร/โรงมหรสพ	8.61	10.13	5.97	10.66	8.36	8.90	9.02
แหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและความงาม	6.95	3.38	7.47	9.68	5.57	3.56	6.27
โครงการหลวง/ศูนย์วิจัย	6.33	2.63	5.86	7.36	6.13	5.64	6.12

หมายเหตุ: ตัวเลขแสดงค่าร้อยละ

ที่มา: รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการสำรวจพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวของชาวไทย ปี 2566 (ข้อมูลไตรมาส 1 - ไตรมาส 3 ปี 2566)

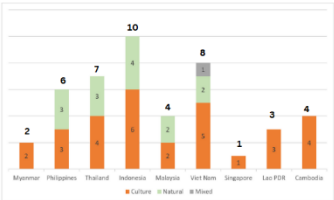
</td></tr>
<tr><td>การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)</td><td>

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
Phippines	23	22	24
Vietnam	25	24	26
Cambodia	67	66	67
Lao PDR	70	71	73
Sigapore	97	105	109

Number of ASEAN Heritage Cultural and Natural Sites



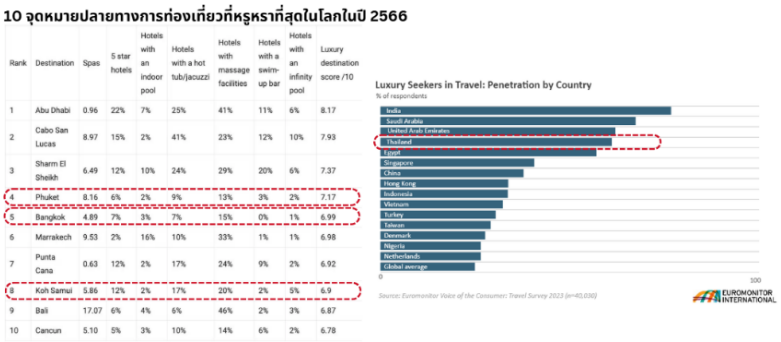
ที่มา: World Heritage List. UNESCO World Heritage Convention

</td></tr>
<tr><td>การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)</td><td>ททท. ควรมุ่งเน้นการยกระดับการท่องเที่ยวทางธรรมชาติและแหล่งมรดกโลกทางวัฒนธรรมของประเทศไทยร่วมกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกับสำรวจ วางแผน ส่งเสริม อนุรักษ์ ฟื้นฟู หรือพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวให้มีศักยภาพเพียงพอในการรองรับนักท่องเที่ยวต่อไป ซึ่งเป็นไปตามอำนาจของ ททท. ในมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522</td></tr>
<tr><td>ผลกระทบต่อองค์กร</td><td>เป็นโอกาสที่จะได้เสริมสร้างการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และบทบาทหน้าที่ของ ททท. ตามมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้ง ยังเป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างสรรค์เส้นทางท่องเที่ยวใหม่ๆ ที่มีความน่าสนใจและตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ</td></tr>
</table>

O3 ประเทศไทยมีศักยภาพสำหรับการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งเชิงวัตถุประสงค์และกลุ่มนักท่องเที่ยว

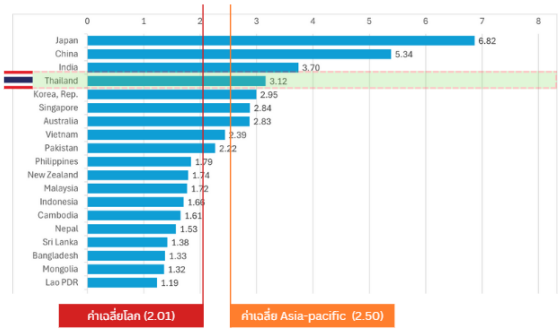
ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีทีบี คาดว่า ในปี 2566 อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทย มีโอกาสเติบโตจนมีมูลค่า 2.5 หมื่นล้านบาท กลับมาเทียบเท่าปีก่อนโควิด-19 ซึ่งได้รับผลบวกมาจากการฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ กระแสการดูแลสุขภาพ นโยบายภาครัฐที่ต้องการผลักดันประเทศไทยมุ่งสู่ศูนย์กลางการแพทย์นานาชาติ (Medical Hub) จากเดิมที่เป็นศูนย์กลางด้านบริการทางการแพทย์ในภูมิภาค (Regional Medical Hub) ในปัจจุบัน โดยการขยาย Medical Treatment Visa หรือ วีซ่ารักษาพยาบาลจาก 90 วันเป็นระยะเวลา 1 ปี ที่มา: ศูนย์วิเคราะห์เศรษฐกิจ ทีเอ็มบีธนชาต (ttb Analyst) (มี.ค. 2565) (https://www.ttbbank.com/th/newsroom/detail/medical-tourism-2566) 2) ระบบดูแลสุขภาพของไทยติดอันดับ 5 ของโลก และมีค่าใช้จ่ายทางการแพทย์ต่อประชากรต่ำที่สุดใน 10 ประเทศ โดยประเทศไทยได้รับการยอมรับว่าเป็นประเทศที่มีการดูแลด้านสุขภาพ และความพร้อมในการรับมือการแพร่ระบาด รวมทั้งระบบสาธารณสุขและการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล จึงมีแนวโน้มว่านักท่องเที่ยวต่างประเทศจะเดินทางเข้ามาใช้จ่ายเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ประเทศญี่ปุ่นได้อันดับที่ 18 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 =14 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 ที่มา: วิเคราะห์โดย TDRI จากรายงานของ Global Health Security (GHS) Index 2021 (https://ghsindex.org/report-model/)

ประเด็น	รายละเอียด
	3) การกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬามุ่งพลิกโฉม การท่องเที่ยวและกีฬาของไทย ดังนี้ ● กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ตั้งเป้าเพิ่มส่วนแบ่งมูลค่ากีฬาไทยที่มีเพียง 0.58% ในขณะนี้ ให้เป็น 1% จากอุตสาหกรรมกีฬาโลกที่มีขนาด 45.58 ล้าน ล้านบาทหรือคิดเป็นมูลค่า 455,800 ล้านบาท ● กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเตรียมพร้อมสำหรับมหกรรมกีฬาระดับนานาชาติ ซึ่งปี 2567 จะมีรายการแข่งขันระดับนานาชาติหลายรายการทั้งการส่งนักกีฬาไปร่วมแข่งขันกีฬา โอลิมปิกปารีส 2024 และการเตรียมตัวเป็นเจ้าภาพจัดแข่งขัน ได้แก่ เอเชียนอินดอร์และมาเชี่ยลอาร์ทเกมส์, จักรยานยนต์โมโตจีพี, เจ็ตสกีชิงแชมป์โลก, ฮอนด้า แอลพีจี เอ ไทยแลนด์ 2024 รวมถึงการเตรียมตัวเป็นเจ้าภาพซีเกมส์ ครั้งที่ 33 ในปี 2568 ซึ่งมี 3 จังหวัด ร่วมเป็นเจ้าภาพ คือ กรุงเทพ ชลบุรี และสงขลา" ● กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทุ่มเทผลักดัน "มวยไทย" ผ่านการจัดงานในต่างประเทศ ตัวอย่างเช่น งาน "Muaythai Soft Power Roadshow" ณ เมืองวีซี่ ประเทศฝรั่งเศส นำเสนอศิลปะมวยไทย ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการดึงดูดนักเดินทาง 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” ของนักเดินทางที่ยอมจ่ายเงินเดินทางข้ามประเทศเพื่อ “รับชมการแข่งขันกีฬาที่ตนชื่นชอบ” ซึ่งยังแฝงไปด้วยความคาดหวังประสบการณ์ “ความประทับใจ”

ประเด็น	รายละเอียด
	จากการร่วมเชียร์ ร่วมลุ้นท่ามกลางแฟนกีฬาจำนวนมาก และเป็นโอกาสที่จะได้สัมผัสวัฒนธรรมของผู้คนและสถานที่ที่ได้เดินทางไปเยือน 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%) ตาราง รายได้จากการท่องเที่ยวเชิงกีฬาของไทยในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ แยกตามประเภทของการท่องเที่ยวเชิงกีฬา 	กิจกรรมปี ๒๕๕๙	รายได้ (ล้านบาท)
การจัดการแข่งขันกีฬาระดับนานาชาติ	๕๒๗
การเล่นกิจกรรมกีฬา	๑๘,๓๗๕
การเข้าชมกิจกรรมกีฬา	๒,๐๘๐
รวม	๒๑,๐๐๓ | ที่มา: กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา, การท่องเที่ยวเชิงกีฬา ที่มา: โครงการสำรวจเพื่อการวิเคราะห์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ปี 2566 6) ประเทศไทยมีความพร้อมในการรองรับกลุ่มนักท่องเที่ยวในกลุ่ม luxury โดยประเทศไทยติด 10 อันดับจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่หรูหราที่สุดในโลกในปี 2566 ถึง 3 จังหวัด ได้แก่ ภูเก็ต กรุงเทพ และเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี  10 จุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่หรูหราที่สุดในโลกในปี 2566 | Rank	Destination	Spas	5 star hotels	Hotels with an indoor pool	Hotels with a hot tub/jacuzzi	Hotels with massage facilities	Hotels with a swim-up bar	Hotels with an infinity pool	Luxury destination score /10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
1	Abu Dhabi	0.96	22%	7%	25%	41%	11%	6%	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	 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/)

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) ระบบดูแลสุขภาพของญี่ปุ่นติดอันดับ 18 ของโลก 2) อินโดนีเซีย ติด 10 อันดับจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวที่หรูหราที่สุดในโลกในปี 2566 คือ บาหลี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ควรจัดทำฐานข้อมูลพฤติกรรมเชิงลึกของนักท่องเที่ยว เพื่อใช้ประกอบการทบทวนและวิเคราะห์การจัดกลุ่มนักท่องเที่ยวให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และจัดทำกลยุทธ์การตลาดให้ตอบสนองต่อความต้องการของนักท่องเที่ยวในแต่ละกลุ่ม
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่ ททท. จะได้เพิ่มฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ รวมทั้งสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายเพื่อดึงดูดลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวให้มากยิ่งขึ้น

O4 นักท่องเที่ยวแสดงความสนใจแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และนันทนาการโดยสะท้อนจากอัตราการค้นหาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวนันทนาการผ่านช่องทางดิจิทัล

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)**  **Thailand** อันดับ TTDI ปี 2562: 23 อันดับ TTDI ปี 2564: 18 อันดับ TTDI ปี 2567: 16 ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024
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	เป็นโอกาสที่พิ่มจำนวนและขยายฐานยายฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่มีคุณภาพ

O5 ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

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 โดยใจกลางของเมืองหลวงคือตึกระฟ้าระยิบระยับที่ผสมผสานกับห้างสรรพสินค้าสุดหรู โรงแรมหรูหรา รวมทั้งความมีชื่อเสียงในฐานะมหานครแห่งศิลปะและการออกแบบ 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 เกาะสมุยถูกใช้เป็นโลเคชั่นถ่ายทำซีรี่ส์เรื่อง White Lotus ซีซั่น 3 ที่ “ลิซ่า” ลลิษา มโนบาล ร่วมแสดง ที่มา: ผู้จัดการออนไลน์ (https://mgronline.com/travel/detail/9670000107488) 4) Kensington แพลตฟอร์มบริการนำเที่ยวสุดหรู เผยผลสำรวจล่าสุดประจำปี 2025 จัดอันดับประเทศที่เหมาะสำหรับการเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุด (Solo Traveler) โดยใช้ข้อมูลจากนักท่องเที่ยวที่มีฐานะร่ำรวย ร่วมกับผลสำรวจจาก Opinium Research และ Dig Insight ซึ่งประเทศไทยได้รับการจัดอันดับ

ประเด็น	รายละเอียด
	เป็นประเทศที่เหมาะแก่การเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุดอันดับที่ 5 ของโลกในปี 2025 แมตต์ แคมเมิร์ต (Matt Cammaert) รองประธานอาวุโสฝ่ายการตลาดของ Kensington เปิดเผยว่า "นักเดินทางท่องเที่ยวแบบ Solo มักมองหาจุดหมายปลายทางที่มีความสำคัญทางวัฒนธรรมลึกซึ้ง พร้อมกับภูมิประเทศที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และบริการที่ราบรื่นและเป็นส่วนตัว" 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 นิยมเที่ยวมากที่สุด ในโลก ปี 2024 เว็บไซต์ Euromonitor International บริษัทวิจัยตลาด ได้เผยผลสำรวจเมื่อวันที่ 4 ธันวาคมที่ผ่านมา ในหัวข้อ 10 เมืองที่มีนักท่องเที่ยวมาเดินมาเยอะที่สุดประจำปี 2024 เมื่อเทียบกับเมืองใหญ่อื่น ๆ ทิ้งห่างนครอิสตันบุลของตุรกี 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) ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่เหมาะสำหรับการเดินทางท่องเที่ยวคนเดียวมากที่สุด (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 เพื่อประเมินความเป็นไปได้และจัดทำกลยุทธ์การตลาด รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สามารถตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวในอนาคต
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่พิ่มจำนวนและขยายฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่มีคุณภาพ

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

	Wellness Tourism Expenditures (US$ billions)					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate 2022-2023	Average Annual Growth Rate 2019-2023	Number of Trips (millions) 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

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 ระบุว่า ประเทศไทยมีสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจาก JCI ว่ามีคุณภาพและปลอดภัยจำนวน 63 แห่ง ซึ่งนับเป็นอันดับที่ 4 ของโลก และอันดับ 2 ของเอเชีย

Joint Commission International

IMPROVING THE QUALITY AND SAFETY OF HEALTHCARE FOR EVERY PATIENT ACROSS THE GLOBE

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

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

ประเด็น	รายละเอียด
	รายได้อยู่ที่ 12.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2023 ซึ่งเพิ่มสูงขึ้นจากปีก่อนหน้าอยู่ที่ 9.4%

	Spa Revenues (US$ billions)					Rank in 2023	Average Annual Growth Rate	
	2019*	2020*	2021*	2022*	2023		2022-2023	2019-2023
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%

ที่มา: Global wellness institute (https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2024/11/WellnessEconMonitor2024PDF.pdf)

4) กระทรวงสาธารณสุขได้มีการประกาศว่าประเทศไทยพร้อมขับเคลื่อนนโยบาย Medical Hub โดยมีร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติในปี 2568–2577 ด้วยยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมการแพทย์แบบครบวงจร 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

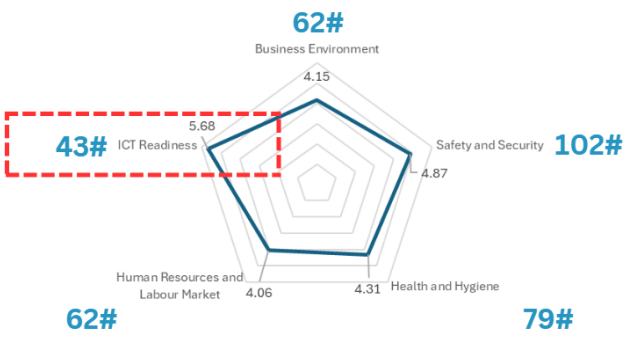
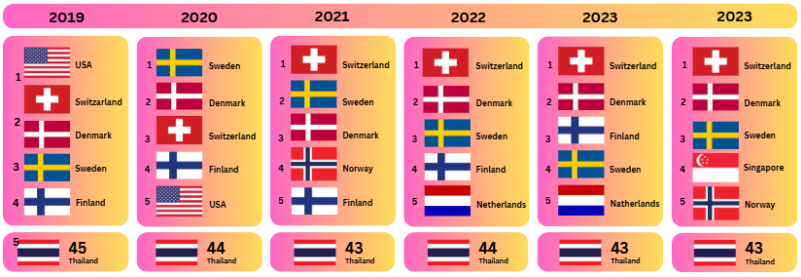
ที่มา: กระทรวงสาธารณสุข

การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	1) การท่องเที่ยงเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) ของญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก

ประเด็น	รายละเอียด
	2) อินโดนีเซีย มีสถานพยาบาลที่ได้รับการรับรองจาก JCI ว่ามีคุณภาพและปลอดภัยจำนวนเพียง 26 แห่ง 3) ญี่ปุ่นครองอันดับ 5 ของโลก ในการสร้างรายได้จากธุรกิจสปา อินโดนีเซีย อันดับ 16 และเกาหลีใต้ อันดับ 17
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	มุ่งเน้นการยกระดับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ โดยอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อร่วมกันจัดกิจกรรมส่งเสริมการคลาด และสร้างสรรค์เส้นทางท่องเที่ยวเชิงสุขภาพที่สามารถดึงดูดความสนใจและตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพจากทั่วโลกได้
ผลกระทบต่อองค์กร	เป็นโอกาสที่พิ่มจำนวนและขยายฐานยายฐานลูกค้าหรือนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ที่มีคุณภาพ

O7 ประเทศไทยโดดเด่นด้านความพร้อมของบริการด้านการท่องเที่ยวและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยเฉพาะในด้านความเพียงพอของที่พักและโรงแรม 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 ซึ่งครวบคลุมประเด็นการเข้าถึงโลกออนไลน์ สัญญานโทรศัพท์ 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. มีระดับความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

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

7.1.4 ภัยคุกคาม (Threats)

T1 ประเทศไทยขาดมาตรการในการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ‘ปัญหานักท่องเที่ยวล้นเมือง’ ซึ่งเป็นปัญหาอันเกิดจากการที่มีนักท่องเที่ยวไปกระจุกอยู่ในสถานที่ท่องเที่ยวนั้น ๆ มากเกินไป จนสร้างผลกระทบในแง่ลบต่อสภาพแวดล้อมและคุณภาพชีวิตของผู้คนท้องถิ่นในแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ภาพยนตร์เรื่อง ‘The Beach’ นำแสดงโดยนักแสดงชื่อดัง ‘ลีโอนาร์โด ดิคาปริโอ’ ที่ทำให้ ‘อ่าวมาหยา’ แห่งเกาะพีพี กลายเป็นหมุดหมายของนักท่องเที่ยวจำนวนมาก แต่ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวที่มากเกินไป จากการเข้ามา ‘เยี่ยมเยียน’ ก็กลับกลายเป็น ‘รุกราน’ และส่งผลให้รัฐบาลต้องปิดพื้นที่อ่าวมาหยาเพื่อฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ในแหล่งท่องเที่ยวหลายแห่ง เช่น อำเภอปาย 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

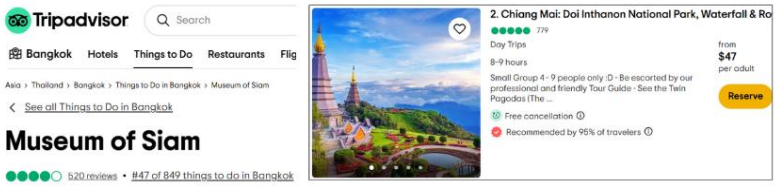
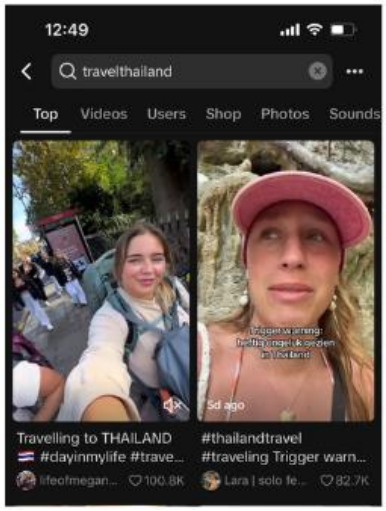
ประเด็น	รายละเอียด
	สำคัญที่จะช่วยผลักดันการขับเคลื่อนเการดำเนินงานของ ททท.ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

T2 แหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ (Emerging Destination) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ ส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนตลาดของประเทศไทยในอนาคต

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 อู๋ซี ซีอาน เหอเฟย ฉางชา และตงกวน โดยมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ กระตุ้นเศรษฐกิจในท้องถิ่น อำนวยความสะดวกในการบูรณาการประชากรในชนบทเข้ากับเขตเมือง และลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเชื่อมต่อการเดินให้สะดวกยิ่งขึ้น ที่มา: The Economist (https://www.economist.com/china/2024/06/06/watch-out-beijing-chinas-second-tier-cities-are-on-the-up) 2) นักท่องเที่ยวในปัจจุบันมองหาแหล่งท่องเที่ยวที่ได้สัมผัสถึงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่ที่ยังคงเอกลักษณ์เดิมอยู่ ทั้งขนบธรรมเนียม ประเพณี และวิถีชีวิตของคนในพื้นที่นั้น ๆ ส่งผลให้ความนิยมแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ (Emerging Destination) เพิ่มขึ้น และอาจจะส่งผลต่อการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดของประเทศไทยไปยังแหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ในประเทศอื่น ๆ เช่น Braga, Portugal ที่ได้รับรางวัล World’s Leading Emerging Tourism Destination 2024 ซึ่งได้รับการจัดอันดับจาก World Travel Awards (ถือว่าเป็น Mega Trend ที่ส่งผลในระยะยาว)

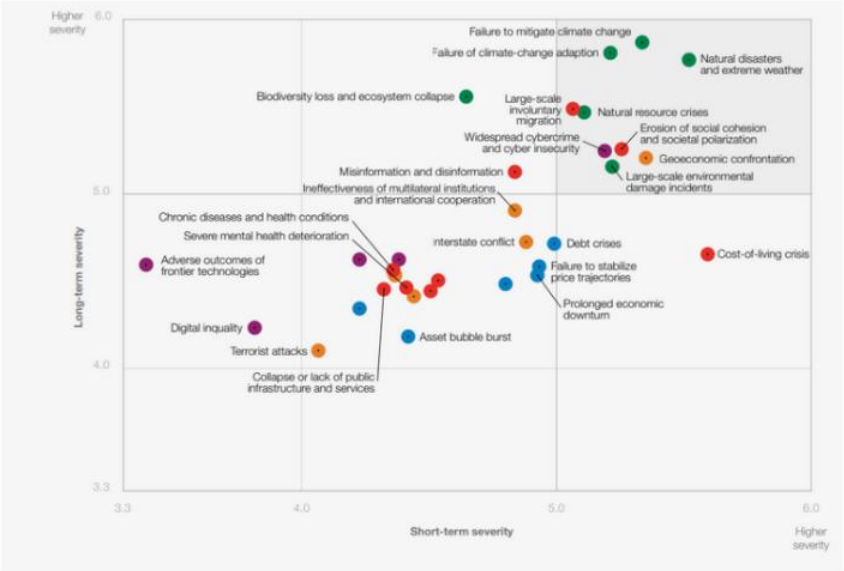
ประเด็น	รายละเอียด
	ที่มา: World Travel Awards: World's Leading Emerging Tourism Destination 2024
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	World Travel Awards ได้มีการจัดอันดับในด้าน World's Leading Emerging Tourism Destination มาตั้งแต่ปี 2020 โดยจะมีประเทศที่ได้ถูกคัดเลือก (Nominess) มาจากทุก ๆ ทวีป หนึ่งในนั้นคือทวีป Asia โดยมีเมืองบาทูมีของประเทศจอร์เจียที่ติดอันดับมาทุกปี และได้รับคัดเลือกเป็นผู้ชนะในปี 2024 นอกจากนี้ ยังมีเมืองโคลัมโบ ของศรีลังกา, เมืองเวียงจันทน์ ของลาว, เมืองโอซากะและโอะกินะวะ ของญี่ปุ่น และเมืองมะละกา ของมาเลเซีย ซึ่งประเทศเหล่านี้ล้วนเป็นคู่แข่งที่จะเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งการตลาดการท่องเที่ยวไปจากประเทศไทยได้ 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 การจัดทำทำแนวทางการยกระดับแหล่งท่องเที่ยวเป้าหมาย จะช่วยผลักดันให้ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวเกิดใหม่ที่สามารถดึงดูดความสนใจจากนักท่องเที่ยวได้

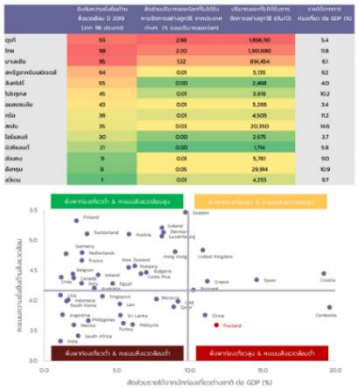
T3 แพลตฟอร์มในการค้นหาข้อมูลของคนรุ่นใหม่ (New Generation) มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

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 เว็บไซต์ที่นักท่องต่างชาตินิยมใช้เพื่อค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวมีอยู่หลากหลาย และมีระบบในการอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น การจองตั๋ว การรีวิว การขายแพ็คเกจทัวร์ ส่งผลให้นักท่องเที่ยวนิยมใช้มากกว่าเว็บไซต์ของ ททท.   ที่มา: explodingtopics
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. สามารถผลักดันและยกระดับแอปพลิเคชันท่องเที่ยวไทยและสื่อดิจิทัลที่มีอยู่ให้เป็นที่รู้จักและสนับสนุนให้เกิดการใช้งานอย่างต่อเนื่อง ผนวกกับการส่งเสริมและสนับสนุนโครงการความร่วมมือเพื่อกระตุ้นกลยุทธ์การตลาดและ

ประเด็น	รายละเอียด
	การประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานแพลตฟอร์มออนไลน์ด้านการท่องเที่ยวชั้นนำต่างๆ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคคลากรให้เท่าทันการใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ 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)

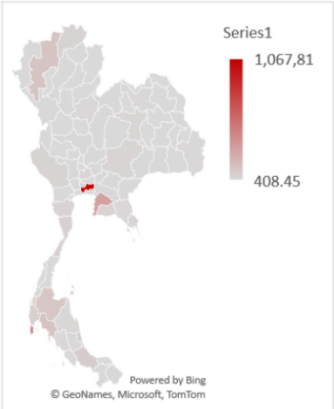
ประเด็น	รายละเอียด
	2) แม้ประเทศไทยจะพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยว เพื่อเป็นเครื่องจักรหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ แต่การจัดการด้านสิ่งแวดล้อมยังคงไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้  ที่มา: UNWTO, KKP Research
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	สิงคโปร์ มีอันดับความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในอันดับที่ 55 และมาเลเซียอยู่ในอันดับที่ 95 จาก 116 ประเทศ ในปี 2019
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. ต้องเร่งบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อยกระดับแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยวให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีความพร้อมในการรับมือกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และแนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยงแบบยั่งยืน
ผลกระทบต่อองค์กร	หาก ททท. ไม่ได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลให้เป้าหมายในการสร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยวที่ ททท. กำหนดไว้ ไม่บรรลุผล และเป็นผลเสียต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

T5 ประเทศไทยมีจำนวนแหล่งท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการท่องเที่ยว

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) ระหว่างปี 2560-2562 พบว่า มูลค่ารายได้การท่องเที่ยวในเมืองหลักคิดเป็น 90% ของรายได้การท่องเที่ยวทั้งหมด หรือคิดเป็นมูลค่ามากกว่า 2 ล้านล้านบาท

ประเด็น	รายละเอียด

การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักปี 2562



10 อันดับจังหวัดที่มีรายได้จากการท่องเที่ยวมากที่สุดปี 2562

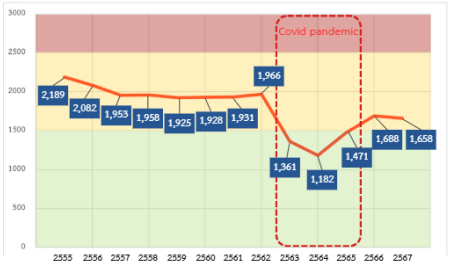
ลำดับ	ประเภท	จังหวัด	รายได้ (ล้านบาท)	สัดส่วนรายได้
1	เมืองหลัก	กรุงเทพมหานคร	1,067,813.76	39%
2	เมืองหลัก	ภูเก็ต	442,890.67	16%
3	เมืองหลัก	ชลบุรี	276,328.34	10%
4	เมืองหลัก	กระบี่	112,055.50	4%
5	เมืองหลัก	เชียงใหม่	110,670.33	4%
6	เมืองหลัก	สุราษฎร์ธานี	94,287.12	3%
7	เมืองหลัก	สงขลา	66,365.52	2%
8	เมืองหลัก	พังงา	51,704.82	2%
9	เมืองหลัก	ประจวบคีรีขันธ์	42,392.63	2%
10	เมืองหลัก	ระยอง	37,081.19	1%

ที่มา: สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2564 - 2566 (มี.ค. 2566)

2) ปี 2564 พบว่า รายได้การท่องเที่ยวในเมืองหลักลดลงเหลือ 73% หรือคิดเป็นมูลค่าเพียง 2 แสนล้านบาท เนื่องจากนักท่องเที่ยวกระจายการท่องเที่ยวสู่เมืองหลักลดลง เพื่อลดความเสี่ยงของการระบาดในจังหวัดที่มีความแออัด

การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักปี 2564

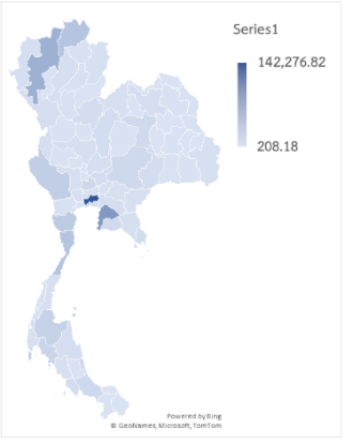
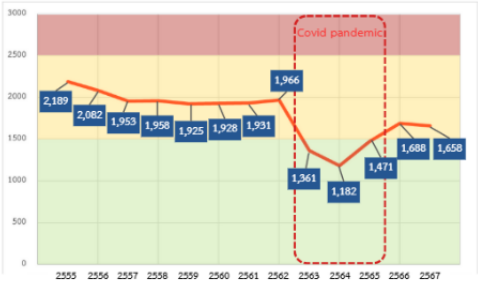
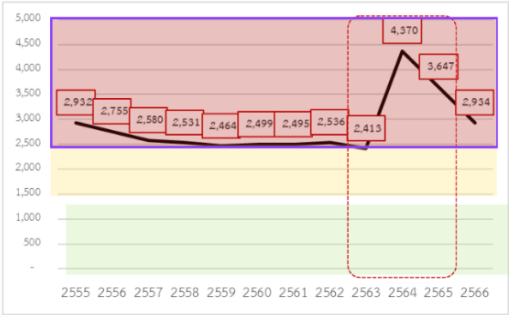
ดัชนีการกระจุกตัวรายได้จากการท่องเที่ยว



ดัชนี HHI	การตีความหมาย
HHI น้อยกว่า 1,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ
HHI 1,500-2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง
HHI มากกว่า 2,500	ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีอำนาจเหนือตลาดอย่างมีนัยสำคัญ

ที่มา: สถิตินักท่องเที่ยว โดยกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาปี 2564 - 2567

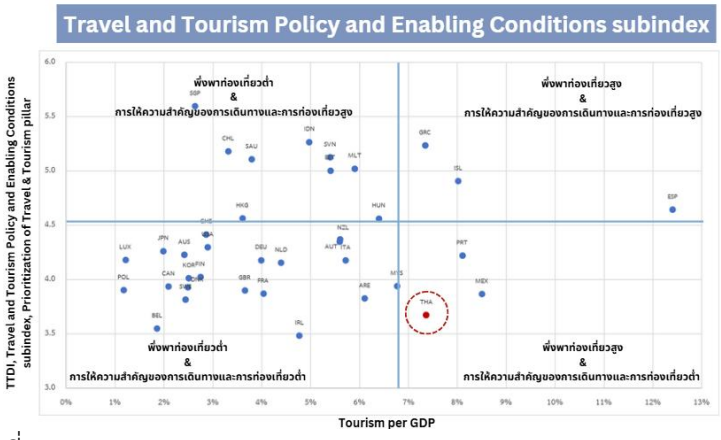
3) ในปี 2565 : สถานการณ์โควิด -19 ผ่อนคลายขึ้น ส่งผลให้สัดส่วนรายได้จากเมืองหลักเพิ่มขึ้นเป็น 76% หรือคิดเป็นมูลค่ากว่า 6 แสนล้านบาท สะท้อนให้เห็นว่านักท่องเที่ยว ยังคงนิยมท่องเที่ยวในเมืองหลัก

ประเด็น	รายละเอียด
	การกระจุกตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวของเมืองหลักปี 2565 ดัชนีการกระจุกตัวรายได้จากการท่องเที่ยว   ดัชนี HHI | การตีความหมาย HHI น้อยกว่า 1,500 | ตลาดมีการกระจุกในระดับต่ำ HHI 1,500-2,500 | ตลาดมีการกระจุกในระดับปานกลาง HHI มากกว่า 2,500 | ตลาดมีการกระจุกในระดับสูง และมีผู้มีอำนาจเหนือตลาดอย่างมีนัยสำคัญ 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 มีการเพิ่มสูงขึ้น แสดงถึงการกระจุกตัวสูง  อันดับ | ประเภท | จังหวัด | รายได้ | สัดส่วนรายได้ 1 | เมืองหลัก | กรุงเทพมหานคร | 587,422.58 | 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% ที่มา: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 5) จำนวนและรายได้ของนักท่องเที่ยวในเมืองหลักเติบโตสูงกว่าเมืองรอง โดยสัดส่วนจำนวนและรายได้จากการท่องเที่ยวเมืองหลัก-เมืองรอง ปี 2567 ของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ (เฉลี่ยรายเดือนมกราคม - พฤศจิกายน) พบว่า จำนวนนักท่องเที่ยวในเมืองหลัก อยู่ที่ 21,653,081 คน-ครั้ง เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ในช่วงเวลาเดียวกัน +2.42% จำนวน นักท่องเที่ยวใน เมืองรอง อยู่ที่ 5,092,630 คน-ครั้ง เพิ่มขึ้นจากปี 2566 ในช่วงเวลาเดียวกัน +3.04%

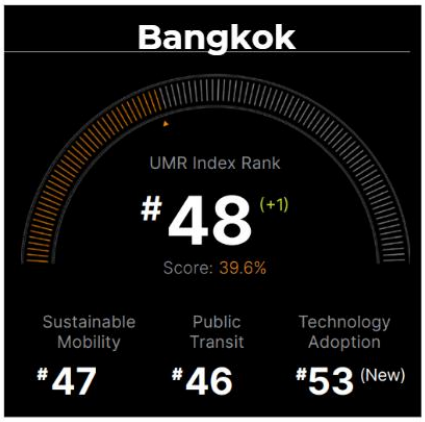
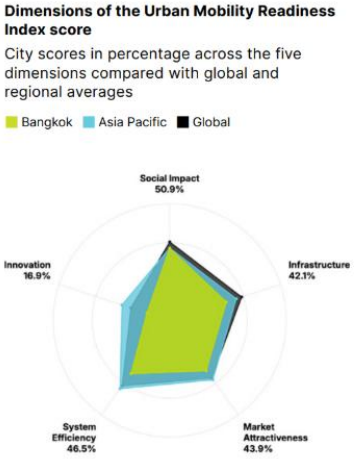
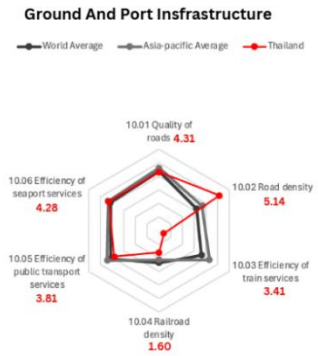
ประเด็น	รายละเอียด
	ในขณะที่ สัดส่วนรายได้ ของผู้เยี่ยมเยือนชาวต่างชาติพบว่า เมืองหลัก มีรายได้คิดเป็น 71% ของผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมด ซึ่งเพิ่มขึ้น 4.22% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2566 เมืองรอง มีรายได้คิดเป็น 12.96% ของผู้เยี่ยมเยือนทั้งหมด เติบโตขึ้น +2.38% เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันในปี 2566 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ทั้งสัดส่วนจำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวเมืองหลัก-เมืองรองของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ยังคงกระจุกตัวอยู่ในพื้นที่เมืองหลักเป็นส่วนใหญ่ ที่มา: ททท.
การวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบ (ถ้ามี)	ไม่มี
การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	ททท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองหรือเมืองน่าเที่ยว เพื่อกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและลดความซับซ้อน
ผลกระทบต่อองค์กร	ททท. เป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการส่งเสริมตลาดการท่องเที่ยวและร่วมขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทย ในการสร้างประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า จึงต้องวางแผนและกำหนดแนวทางในการสร้างรายได้การท่องเที่ยวให้กระจายประโยชน์อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม เพื่อผลักดันอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืนต่อไป

T6 นโยบายภาครัฐต่อการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวและการเดินทาง (Prioritization of Travel and Tourism pillar) ยังไม่สามารถปรับปรุงเพื่อยกระดับและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) หากเปรียบเทียบกับการพึ่งพารายได้จากการท่องเที่ยวนั้น ประเทศไทยมีการพึ่งพาท่องเที่ยวสูง และการให้ความสำคัญของภาคการเดินทางและการท่องเที่ยวอยู่ในระดับต่ำ

ประเด็น	รายละเอียด
	 ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024 2) ประเทศไทยมีสัดส่วนเงินงบประมาณสนับสนุนการท่องเที่ยวต่องบประมาณรวมอยู่ที่ 2.8% ซึ่งอยู่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโลกที่ 4% ต่องบประมาณรวม 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% ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024
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 และส่งเสริมการตลาดท่องที่ยว

T7 ประเทศไทยขาดการบริหารจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านการคมนาคม

ประเด็น	รายละเอียด
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบคำอธิบาย (Fact-Based Data)	1) อันดับดัชนีความพร้อมการเดินทางในเมืองปี 2024 (Urban Mobility Readiness Index) ของกรุงเทพลดลง 3 อันดับ อยู่อันดับที่ 48 จาก 70 เมืองทั่วโลก และเป็นอันดับที่ 10 ของภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก โดยหากดูอันดับในแต่ละด้านของไทย พบว่าด้าน Public Transit อันดับที่ 46 ด้าน Sustainable Mobility อยู่ที่ 47 และด้าน Technology Adoption อยู่ที่ 53 ซึ่งนับว่าเป็นอันดับที่ค่อนข้างต่ำ หากเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในภูมิภาคเดียวกัน   ที่มา: Oliver Wyman Forum และ University of California (https://www.oliverwymanforum.com/mobility/urban-mobility-readiness-index.html) 2) ผลการประเมิน TTDI ในด้าน Ground and Port Infrastructure ปี 2567 ในด้านย่อยเกือบทุกด้านของประเทศไทยได้คะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของโลกและค่าเฉลี่ยกลุ่มประเทศใน Asia-pacific ได้แก่ Quality of Road, Efficiency of train services, Railroad Density, Efficiency of public transport service และ Efficiency of seaport service  Ground and Port Insfratructure indicator / World Average / Asia-pacific Average / Thailand 10.01 Quality of roads / 4.37 / 4.62 / 4.31 10.02 Road density / 3.2 / 3.67 / 5.14 10.03 Efficiency of train services / 3.62 / 4.29 / 3.41 10.04 Railroad density / 2.36 / 2.16 / 1.6 10.05 Efficiency of public transport services / 4.11 / 4.4 / 3.81 10.06 Efficiency of seaport services / 4.14 / 4.33 / 4.28 ค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ ที่มา: Travel & Tourism Development Index 2024

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 เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลต่อการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ อันส่งผลต่อการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวไทย ในการสร้างประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า

7.2 นิยามตัวชี้วัดแต่ละระดับ

7.2.1 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	ร้อยละของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่เดินทางไปเยี่ยนเยือนแหล่งท่องเที่ยวในเมืองหลัก เทียบกับเมืองรอง ในช่วงเวลาที่กำหนด โดยใช้จำนวนผู้เยี่ยมเยือนเป็นฐานข้อมูลหลักในการคำนวณ (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจากสถิติกระทรวงท่องเที่ยวและกีฬา
3. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนน	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวม 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และ Core Business Enablers (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

7.2.2 นิยามตัวชี้วัดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
1. สัดส่วนรายได้นักท่องเที่ยวคุณภาพ-นักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass)	ร้อยละ	สัดส่วนของรายได้ที่เกิดจากนักท่องเที่ยวกลุ่มที่มีการใช้จ่ายสูง (High-spending or Quality Tourists) เทียบกับรายได้รวมทั้งหมดจากนักท่องเที่ยวกลุ่มเดิม (Mass) โดยคำนิยามนักท่องเที่ยวคุณภาพเบื้องต้น คือ ต้องมีค่าใช้จ่ายต่อคนต่อวัน ไม่น้อยกว่า 10,000 บาท ทั้งนี้ คำนิยามนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพจะถูกปรับตามโมเดลทางเศรษฐศาสตร์พฤติกรรมนักท่องเที่ยวคุณภาพของกองวิจัย	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. ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบการในกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ ททท. ดำเนินการหรือสนับสนุน และการรับรู้ถึงผลเชิงบวกที่เกิดขึ้นจากนโยบายดังกล่าวต่อภาคธุรกิจของตน การวัดผลดำเนินการผ่านแบบสอบถามกลุ่มเป้าหมายผู้ประกอบการ โดยมีเกณฑ์การวัดความเชื่อมั่น 5 ระดับ ตั้งแต่ “เชื่อมั่นน้อยที่สุด” (1) ไปจนถึง “เชื่อมั่นมากที่สุด” (5) โดยรายงานผลเป็นค่าเฉลี่ยในระดับภาพรวม หรือจำแนกตามกลุ่มธุรกิจหรือภูมิภาคได้	ข้อมูลจากสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย)
4. คะแนนประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	คะแนน	คะแนนการประเมินผลการดำเนินงานของ ททท. ด้วยระบบของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ รวม 3 ด้าน ได้แก่ การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่สำคัญ และ Core Business Enablers (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลจาก สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

7.2.3 นิยามตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน	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 อัตลักษณ์และความต้องการของตลาด 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน 3) การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน 4) การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน โดยในการวัดผลความสำเร็จแต่ละระดับจะมีรายละเอียด ดังนี้ (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)	ข้อมูลของฝ่ายสินค้าฯ

<table>
<tr><th>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</th><th>ตัวชี้วัด</th><th>หน่วย</th><th>คำอธิบาย</th><th>แหล่งที่มาของข้อมูล</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><th>ระดับ</th><th>2568</th><th>2569</th><th>2570</th></tr>
<tr><td>เทียบกับระดับ 1</td><td>ทบทวนข้อมูล โดยนำโครงการ BCG/ Local X มาประกอบการทำแผน</td><td>ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/ การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/ การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 1 ข้อ</td><td>ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/ การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/ การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 1 ข้อ</td></tr>
<tr><td>เทียบกับระดับ 2</td><td>แผนมีองค์ประกอบครบถ้วน</td><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td>เทียบกับระดับ 3</td><td>แผนครอบคลุมองค์ประกอบสินค้าบริการ (5A) สอดคล้องกับภารกิจของด้านสินค้าฯ</td><td>ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/</td><td>ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/</td></tr>
</table>
</td><td></td></tr>
</table>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย				แหล่งที่มาของข้อมูล
					การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 ข้อ	การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จอย่างน้อย 2 ข้อ	
				เทียบกับระดับ 4	ร่างแผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model)	-	-	
				เทียบกับระดับ 5	แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) สำเร็จ 1 แผน ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารองค์กร ภายในเดือนกันยายน 2568	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่ต้นแบบ (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทาง	ดำเนินการตามแผนในพื้นที่อื่น (การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการท่องเที่ยวตามเกณฑ์ความยั่งยืน/การเพิ่มจำนวนสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่ผ่านเกณฑ์ความยั่งยืน/การพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทาง	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
			ประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) ได้สำเร็จ ทั้ง 3 ข้อ ประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน) 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 อย่างไรก็ตาม โครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนนั้นจะต้องดำเนินการตามแผนและประสบความสำเร็จไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 ของโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนฯ	ข้อมูลจากกองติดตามและประเมินผล ททท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
	ด้วยนวัตกรรมและข้อมูล		$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนโครงการบริหารจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยี การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ ภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ สามารถดำเนินการได้ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่กำหนดไว้}}{\text{จำนวนโครงการภายใต้โครงการขับเคลื่อนของแผนวิสาหกิจทั้งหมด}} x\ 100$	
	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

7.2.4 นิยามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อสร้างรายได้อย่างยั่งยืน (Drive Demand)				
ยุทธศาสตร์ 1.1: ส่งมอบคุณค่าการท่องเที่ยวไทยที่มีคุณภาพ	1. คะแนน Affinity Index	อันดับ	อันดับของดัชนีความสัมพันธ์ของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อประเทศไทย (Affinity Index) โดยเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น อินเดีย เวียดนาม เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน ไต้หวัน ฮ่องกง ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย (ตามผลการศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากโครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยกองเผยแพร่โฆษณาต่างประเทศ ททท.
	2. อัตราการเติบโตจำนวนผู้เยี่ยมเยือนชาวไทย	ร้อยละ	อัตราการเติบโตของผู้เยี่ยมเยือนชาวไทยที่มีการที่เดินทางภายในประเทศ โดยเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เพื่อสะท้อนความสามารถในการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในเชิงลึกและสร้างรายได้อย่างมีนัยสำคัญให้กับพื้นที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในประเทศ.	ข้อมูลจากกองกลยุทธ์การตลาด
	3. จำนวนกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีฐานข้อมูลรองรับ	กลุ่ม	จำนวนกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพที่มีการจัดเก็บข้อมูล และมีฐานข้อมูลรองรับ โดยจะดำเนินการเก็บข้อมูลกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ ได้นั้นจะต้องมีการศึกษาตามโครงการขับเคลื่อนภายใต้แผนวิสาหกิจ ททท. (ฉบับทบทวน พ.ศ. 2570) New Thailand 1: โครงการส่งเสริมและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวสู่ความยั่งยืน ด้วยข้อมูลเชิงพฤติกรรม เพื่อบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักท่องเที่ยวคุณภาพ อาทิ เกณฑ์รายได้ เกณฑ์มีสำนึกการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เป็นต้น พร้อมทั้งมีการกำหนดนิยาม ประเภทของข้อมูล และกำหนดวิธีการจัดเก็บข้อมูลสำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลต่อไป	ข้อมูลจากกองวิจัย
	4. จำนวนหน่วยงานภายนอกที่ ททท. เชื่อมโยงฐานข้อมูล	ร้อยละ	จำนวนหน่วยงานในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ททท. ที่ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานเหล่านั้น เพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลพฤติกรรมนักท่องเที่ยว ซึ่งกันและกัน รวมไปถึงการอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว	ข้อมูลจากกองวิจัย (งานมาตรฐานข้อมูล)
	5. อัตราการเติบโตจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศกลุ่มคุณภาพ	ร้อยละ	อัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศคุณภาพที่มีการที่เดินทางมที่ประเทศไทยและมีการใช้จ่ายต่อการเดินทางในแต่ละทริปไม่น้อยกว่าเกิน 10,000 บาท/คน/ทริป โดยเปรียบเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน เพื่อสะท้อนความสามารถในการดึงดูดกลุ่มนักท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจในเชิงลึกและสร้างรายได้อย่างมีนัยสำคัญให้กับพื้นที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ ในประเทศ.	ข้อมูลจากกองกลยุทธ์การตลาด

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
ยุทธศาสตร์ 1.2: สร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่น่าจดจำแก่นักท่องเที่ยว	1. จำนวนนวัตกรรมการท่องเที่ยวอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในทุกระดับ (อาทิ นวัตกรรมกระจายกระแสการเดินทาง)	นวัตกรรม	จำนวนแนวทาง นวัตกรรม หรือเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนา ส่งเสริม หรือสนับสนุนโดย ททท. หรือร่วมมือกับภาคีเครือข่าย เพื่ออำนวยความสะดวกและยกระดับประสบการณ์ของนักท่องเที่ยวในทุกกลุ่ม ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ครอบคลุมทั้งนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายทั่วไป กลุ่มเฉพาะทาง และกลุ่มเปราะบาง	ข้อมูลกองบริหารความยั่งยืน
	2. อัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพมุ่งสู่ความยั่งยืน	ร้อยละ	การรับรู้ของนักท่องเที่ยวหรือกลุ่มเป้าหมายในตลาดต่างประเทศที่มีต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยในฐานะแหล่งท่องเที่ยวที่มีทั้งคุณภาพและยั่งยืน โดยพิจารณาจากการรับรู้ถึงจุดเด่นของประเทศไทยในด้านการจัดการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ คุณภาพของสินค้าและบริการ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่น การวัดผลใช้วิธีสำรวจความคิดเห็นผ่านแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างในตลาดเป้าหมาย โดยประเมินความเห็นผ่าน 5 ระดับ แล้วคำนวณเป็น “อัตราการรับรู้” ซึ่งแสดงสัดส่วนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการรับรู้ในแต่ละระดับ	ข้อมูลจากโครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยกองเผยแพร่โฆษณาต่างประเทศ ททท.
	3. คะแนน Loyalty Index		อันดับของดัชนีชี้วัดความภักดีของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศที่มีต่อประเทศไทย (Loyalty Index) โดยเปรียบเทียบ กับประเทศคู่แข่งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ได้แก่ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น อินเดีย เวียดนาม เกาหลีใต้ สิงคโปร์ จีน ไต้หวัน ฮ่องกง ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และมาเลเซีย (ตามผลการศึกษาและวิเคราะห์คู่แข่ง/คู่เทียบที่สำคัญ แผนวิสาหกิจ ททท. พ.ศ. 2566-2570) (วัดผลเป็นปีปฏิทิน)	ข้อมูลจากโครงการประเมินผลและวิจัยอัตราการรับรู้ภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยกองเผยแพร่โฆษณาต่างประเทศ ททท.
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างคุณค่าและยกระดับห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว (Shape Supply)				
ยุทธศาสตร์ 2.1: ส่งเสริมการพัฒนาและสร้างสรรค์สินค้าและบริการท่องเที่ยวจากอัตลักษณ์อย่างยั่งยืน	1. จำนวนสินค้า/บริการ/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท.	จำนวน	จำนวนสินค้า/EVENT/เส้นทางการท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายที่ ททท. ได้ดำเนินการรวบรวมจากอุตสาหกรรมและแหล่งท่องเที่ยวต้นแบบที่ ททท. พัฒนาขึ้น โดยมีเงื่อนไขว่า สินค้าท่องเที่ยวที่จะมาใช้นับลงในตัวชี้วัดจะต้องเป็นสินค้าท่องเที่ยวที่มีมาตรฐานความยั่งยืน หรือมีมิติสะท้อนเรื่องความยั่งยืนภายใต้หลักเกณฑ์ความยั่งยืนทั้งในระดับไทย หรือระดับสากล นอกจากนี้ ยังต้องเป็นสินค้าที่ตอบโจทย์กลุ่มตลาดเป้าหมาย มีศักยภาพที่ให้ฝ่ายการตลาดนำไปเสนอขายต่อในอนาคต โดยหากสินค้าที่เพิ่มเข้าไปไม่ตอบโจทย์ตามความเห็นของตลาด ฝ่ายสินค้าจะต้องดำเนินการปิด GAP ในตัวสินค้าต่อไปหรือว่าพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมาเพื่อให้ปิด GAP และให้ฝ่ายการตลาดนำไปขายต่อไปได้	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว 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/เส้นทางท่องเที่ยวยั่งยืนพร้อมขายในฐานข้อมูลสินค้าของ ททท. (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด	ฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยว ททท. จัดทำ Survey ความพึงพอใจกับนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม
ยุทธศาสตร์ 2.2: ขับเคลื่อนและยกระดับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยสู่ความยั่งยืน	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. จำนวนพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน	พื้นที่	เป็นการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทางการท่องเที่ยวในพื้นที่ต้นแบบของ ททท. เช่น การพัฒนาด้านการเข้าถึง การพัฒนาด้านการจอง หรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดย ททท. จะต้องมีการวางแผนกิจกรรม คัดเลือกพื้นที่ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 2.1 นอกจากนี้ การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกดังกล่าวยังต้องสามารถนำไปขยายผลในพื้นที่อื่นๆ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมต่อไปด้วย ในระยะยาว ททท. มีแผนที่จะขยายผลในพื้นที่อื่นๆ ต่อไป 2568: ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อประกอบการวิเคราะห์แผน; - 2569: มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่ต้นแบบ; - 2570: มีข้อมูลสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต้องพัฒนาในพื้นที่อื่น; -	ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

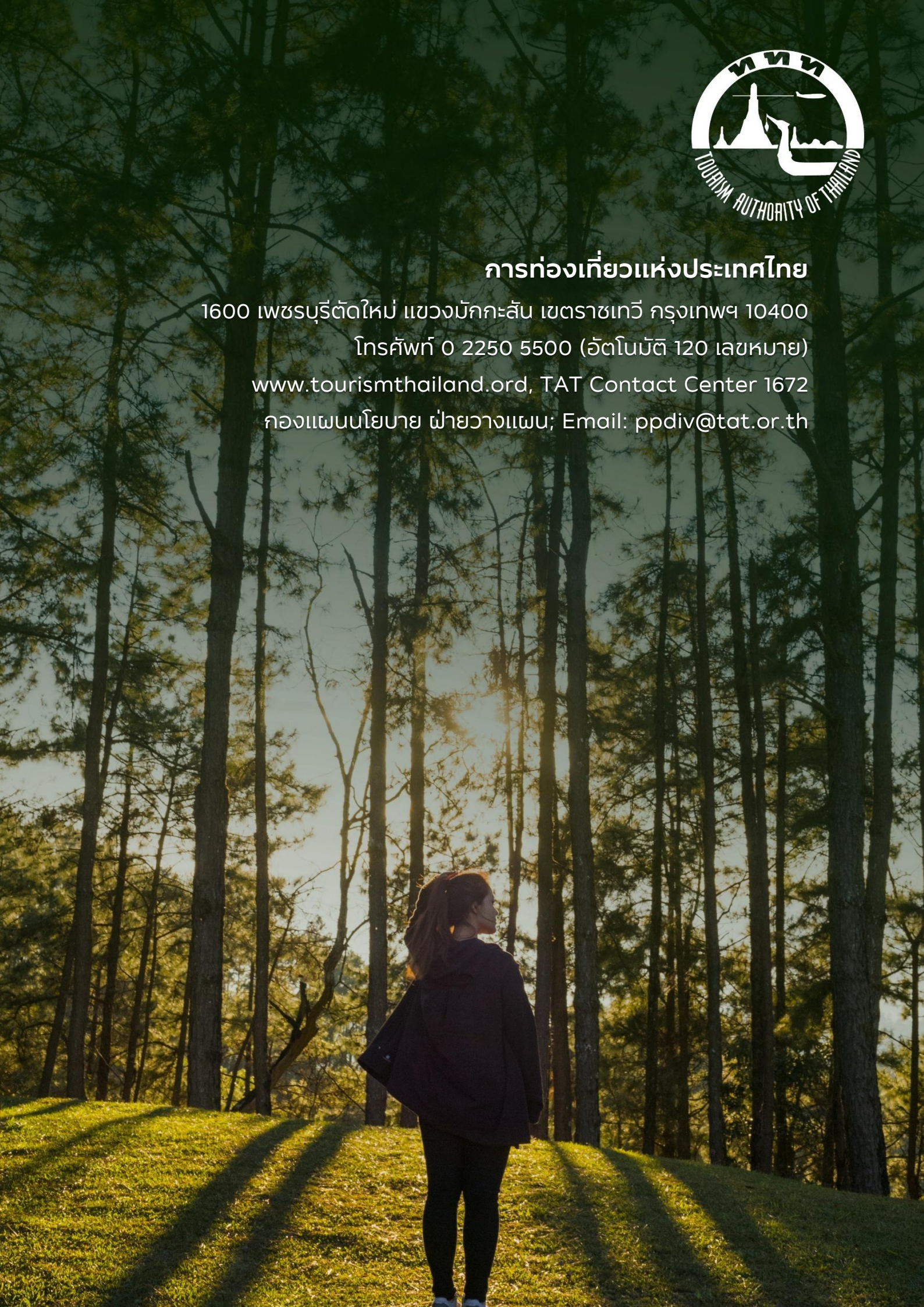
<table>
<tr><th>ยุทธศาสตร์</th><th>ตัวชี้วัด</th><th>หน่วย</th><th>คำอธิบาย</th><th>แหล่งที่มาของข้อมูล</th></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td>ขั้นตอนการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก</td><td>บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td><td>บูรณาการกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น</td></tr>
<tr><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr>
<tr><td>แผนพัฒนาอุปทานเพื่อส่งเสริมการตลาดอย่างยั่งยืน (Sustainable Model) ที่มีองค์ประกอบการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเดินทาง</td><td>ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td><td>ประเมินผลการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่อื่น</td></tr>
</table>
ทั้งนี้ เกณฑ์การวัดความสำเร็จของกิจกรรมดังกล่าว จะต้องมีพื้นที่ที่ได้รับการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน อย่างน้อยปีละ 1 พื้นที่</td><td></td></tr>
<tr><td>2. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการผลักดันการพัฒนาสภาพแวดล้อมและการอำนวยความสะดวกในพื้นที่ต้นแบบ</td><td>คะแนน</td><td>ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนาการอำนวยความสะดวกในเส้นทางประสบการณ์ท่องเที่ยวยั่งยืน (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) โดยแบบสอบถามมีเกณฑ์การวัดความพึงพอใจ 5 ระดับ โดย 5 คือ พึงพอใจมากที่สุด และ 1 คือ พึงพอใจน้อยที่สุด</td><td>ข้อมูลจากฝ่ายสินค้าการท่องเที่ยวและฝ่ายส่งเสริมการลงทุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว</td></tr>
<tr><td colspan="5">วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ผู้นำการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวด้วยนวัตกรรมและข้อมูล (Strive for Excellence)</td></tr>
<tr><td>ยุทธศาสตร์ 3.1: ยกระดับทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ</td><td>1. คะแนน Employee Net Promoter Score</td><td>ร้อยละ</td><td>ส่วนต่างระหว่างร้อยละของพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Promoter กับร้อยละของพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Detractor (วัดผลเป็นปีงบประมาณ)
สูตรคำนวณ
$\left[\frac{\text{จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Promoter} \times 100}{\text{จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่ได้สำรวจ}}\right] - \left[\frac{\text{จำนวนพนักงานและลูกจ้าง ททท. ที่อยู่ในกลุ่ม Detractor} \times 100}{\text{พนักงานและลูกจ้าง ททท. ทั้งหมดที่ได้สำรวจ}}\right]$
คำจำกัดความ :</td><td>ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล ททท.</td></tr>
</table>

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. จำนวนนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน/สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ททท.	นวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างความยั่งยืนของความสามารถในการทำกำไรให้กับองค์กรของธุรกิจหลัก รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ/หรือเป็นโอกาสทางการตลาด	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศและกองบริหาร ความยั่งยืน
	3. ความสำเร็จของการพัฒนาระบบและการจัดการข้อมูลลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ททท.	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จของ โครงการพัฒนาและจัดการระบบข้อมูลลูกค้า (Customer Data Platform) และข้อมูลผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยว (Product Information System) เพื่อให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบโจทย์การวางแผนการตลาดเชิงรุก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยว และการดำเนินงานที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (data-driven operations)	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ
	4. จำนวนกระบวนการทำงานที่พัฒนาและปรับปรุงเป็นระบบตั้งแต่ต้นจนจบ	กระบวนการ	จำนวนกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่ได้รับการออกแบบหรือปรับปรุงใหม่ให้เป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน โดยครอบคลุมตั้งแต่จุดเริ่มต้นของกระบวนการดำเนินงานไปจนถึงจุดสิ้นสุด มีการกำหนดขั้นตอนและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร	ข้อมูลจากงานพัฒนาองค์กร
	5. คะแนน Digital Maturity Level ในภาพรวม	ระดับ Maturity Level	คะแนน Digital Maturity Level หมายถึงระดับความพร้อมหรือความสามารถขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ปรับปรุงกระบวนการ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยจะมีการวัดในมิติต่าง ๆ ดังนี้ 1) มิติ A: Digital Tourism 2) มิติ B: Digital Operation 3) มิติ C: Data Driven 4) มิติ D: Digital Technology 5) มิติ E: Digital Culture โดยแบ่งระดับความพร้อมด้านดิจิทัล ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ • ระดับ 1 เริ่มต้น (Initial) ร้อยละ 20.00-36.00 • ระดับ 2 เริ่มแรก (Early) ร้อยละ 36.01-52.00 • ระดับ 3 ก าลังพัฒนา Developing) ร้อยละ 52.01-68.00 • ระดับ 4 พัฒนาเต็มที่ Fully Developed) ร้อยละ 68.01-84.00 • ระดับ 5 สมบูรณ์ Mature) ร้อยละ 84.01 ขึ้นไป	ข้อมูลจากฝ่ายดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ททท.

<table>
<tr><th>ยุทธศาสตร์</th><th>ตัวชี้วัด</th><th>หน่วย</th><th>คำอธิบาย</th><th>แหล่งที่มาของข้อมูล</th></tr>
<tr><td>ยุทธศาสตร์ 3.3: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม</td><td>1. ระดับความสำเร็จของการเชื่อมโยงแผน ททท. ที่สำคัญ</td><td>ระดับ</td><td>ส่งเสริมการบูรณาการการเชื่อมโยงปัจจัยและองค์ประกอบที่สำคัญจากแผนวิสาหกิจ ททท. เช่น ข้อมูลนำเข้า SWOT SA SC CC ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ไปยังแผนแม่บทและแผนในระดับต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สามารถนำไปพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยเฉพาะกระบวนการนำองค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์ Core Business Enablers ได้
<table>
<tr><th>ระดับ</th><th>2568
(เชื่อมอย่างน้อย 2 แผน)</th><th>2569
(เชื่อมอย่างน้อย 4 แผน)</th><th>2570
(เชื่อมครบ 8 แผน)</th></tr>
<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>
</table>
หมายเหตุ : แผนแม่บท 8 แผน ได้แก่
1. แผน CG
2. แผนดิจิทัล
3. แผน HR
4. แผนลูกค้า</td><td>ข้อมูลจากกองแผนนโยบาย</td></tr>
</table>

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	หน่วย	คำอธิบาย	แหล่งที่มาของข้อมูล
			5. แผนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6. แผน KM 7. แผน Innovation 8. แผน CSR	
	2. ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานด้าน Eco-efficiency	ร้อยละ	ความคืบหน้าในการดำเนินงานที่ ททท. สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเกณฑ์ที่ สคร. กำหนด (วัดผลเป็นปีงบประมาณ) **หมายเหตุ:** ความสำเร็จของตัวชี้วัดยึดตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจประเมิน	ข้อมูลจากกองบริหารความยั่งยืน
	3. อัตราการยอมรับ ททท. ในฐานะองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	คะแนน	คะแนนเฉลี่ยรวมจากการสอบถามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ในการประเมินการยอมรับด้านการเป็นองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	ข้อมูลจากกองบริหารความยั่งยืน



การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

1600 เพชรบุรีตัดใหม่ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0 2250 5500 (อัตโนมัติ 120 เลขหมาย)

www.tourismthailand.ord, TAT Contact Center 1672

กองแผนนโยบาย ฝ่ายวางแผน; Email: ppdiv@tat.or.th