

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้าและศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 8 ตอน ดังนี้

1. บ้านพักตากอากาศแสงเดือน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)
3. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด
4. แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดการบริการและการท่องเที่ยว
5. แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการจัดการการท่องเที่ยว
6. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์
7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเพชรบุรี
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บ้านพักตากอากาศแสงเดือน

บ้านพักตากอากาศแสงเดือนมีจำนวน 9 หลัง ประกอบไปด้วยบ้านสองหลัง เป็นบ้านเดี่ยวชั้นเดียว 4 ห้องนอนเป็น 3 ห้องปรับอากาศ 2 ห้องน้ำ บ้านวาทิพย์ เป็นบ้านเดี่ยวชั้นเดียว มีโถงศาลา 4 ห้องนอนเป็น 3 ห้องปรับอากาศ 3 ห้องน้ำ บ้านชัยพฤกษ์ เป็นบ้านเดี่ยวสองชั้น 4 ห้องนอนเป็น 3 ห้องปรับอากาศ 2 ห้องน้ำ บ้านธารเทพ เป็นบ้านเดี่ยวสองชั้น 3 ห้องนอนเป็น 3 ห้องปรับอากาศ 2 ห้องน้ำ บ้านคลายเครียด เป็นบ้านเดี่ยวสองชั้น 2 ห้องนอนเป็นห้องปรับอากาศทั้งหมด มี 1 ห้องโถงใหญ่ 2 ห้องน้ำ บ้านชมทะเล เป็นบ้านเดี่ยวสองชั้น 4 ห้องนอนเป็นห้องปรับอากาศทั้งหมด 3 ห้องน้ำ บ้านชมชะอำ เป็นบ้านเดี่ยวชั้นเดียว 2 ห้องนอนเป็นห้องปรับอากาศทั้งหมด 2 ห้องน้ำ บ้านริมคลอง เป็นบ้านเดี่ยวสามชั้น 3 ห้องนอนเป็นห้องปรับอากาศทั้งหมด มี 1 ห้องโถงใหญ่ 3 ห้องน้ำ บ้านปูลม เป็นบ้านทาวเฮาส์ 3 ห้องนอนเป็น 3 ห้องปรับอากาศ 2 ห้องน้ำ มีชั้นลอย บ้านทุกหลังอยู่ติดชายทะเลที่สวยงาม สงบ เป็นส่วนตัว มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ทั้ง โทรศัพท์ ตู้เย็นและอุปกรณ์เครื่องครัวครบครัน มีสระว่ายน้ำ 2 สระ สำหรับเด็กและผู้ใหญ่ เปิดให้เข้าพักอาศัยแก่นักท่องเที่ยวทั่วไป ตั้งอยู่ในโครงการโรงแรมยูเรเชียชะอำลากูน ซึ่งเป็นโครงการจัดสรรที่ดินชายทะเล แบ่งจำหน่ายเป็นแปลงย่อยผู้ซื้อจะต้องสร้างบ้านพักตากอากาศลงในที่ดินตามแบบแปลน แผนผัง และระเบียบที่บริษัทผู้ดำเนินโครงการเป็นผู้กำหนด ตั้งอยู่ที่หมู่ 7 ตำบลบางเก่า อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี ถ้าไปตามถนนโคลงโคน - ชะอำ จะถึงก่อนตัวอำเภอเมืองชะอำ ประมาณ 5 กิโลเมตร ลักษณะพื้นที่และสภาพแวดล้อมในโครงการยูเรเชียชะอำลากูนเหมาะ

ที่สุดสำหรับการสร้างบ้านพักตากอากาศชายทะเล เนื่องจากพื้นที่เป็นบริเวณที่เงียบสงบไม่พลุกพล่าน สภาพธรรมชาติโดยทั่วไปยังถูกเก็บรักษาไว้อย่างดี และตามเส้นทางผ่านก็มีสถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญอยู่หลายแห่ง อาทิ เช่น พระนครคีรีหรือที่รู้จักกันในนามของเขาวัง เขาย้อย เขื่อนเพชร อุทยานแห่งชาติแก่งกระจาน โครงการตามพระราชดำริหุบกระพง มีโรงเรียน วัด และหมู่บ้านชาวประมง อยู่ใกล้เคียง ทำให้สามารถซื้ออาหารทะเลได้อย่างสะดวก ลักษณะอากาศในพื้นที่ไม่ร้อนและอับลม เหมือนชายทะเลฝั่งตะวันออก เนื่องจากหาดชายทะเลฝั่งตะวันตกด้านอ่าวไทยเป็นหาดที่รับลมในฤดูร้อนฉะนั้นพื้นที่ของโครงการจึงรับลมเย็นโดยตลอด เรื่องความสะดวกของน้ำทะเล ตามสภาพธรรมชาติของทะเลอ่าวไทยลมจะพัดจากทิศใต้สู่บริเวณกันอ่าว แล้วพัดไปทางด้านตะวันออกเป็นเวลานานกว่า 9 เดือน ในรอบหนึ่งปี กล่าวคือลมใต้จะพัดเข้าสู่กันอ่าวเป็นเวลานาน ดังนั้นบริเวณหาดด้านตะวันตกของอ่าวไทยจึงมีความสะดวก หาดทรายละเอียดจึงเป็นหาดทรายที่มีความสะดวก ลักษณะหาดทรายจะมีลักษณะใกล้เคียงกับทรายหัวหิน คือ มีลักษณะขาวละเอียด ลักษณะของหาดลาดไกล ทำให้ปลอดภัยในการเล่นน้ำทะเล บรรยากาศมีความสงบสำหรับเป็นที่พักผ่อนในลักษณะส่วนตัว รวมไปถึงมีชายหาดสะอาดที่ให้ความเป็นส่วนตัว ความพลุกพล่านภายนอกไม่สามารถจะเข้าไปภายในได้ อีกทั้งจำนวนบ้านอยู่ในจำนวนพอเหมาะ การพักอาศัยริมทะเลจึงเย็นสบายตลอดโดยเฉพาะในฤดูร้อนซึ่งเป็นฤดูพักตากอากาศนั้นลมจะพัดตลอดทั้งวัน

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

ความเป็นมา

การวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School ที่เรียกว่า Core “Design School” Model of Strategy Formation SWOT Model (For Strengths and Weakness, Opportunities and Threats) การวิเคราะห์สวอทเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นก่อนเริ่มกิจการหรือระหว่างการดำเนินกิจการ เป็นตัวอ้างอิงในการเริ่มต้นการวิเคราะห์ตามแนวคิดการวิเคราะห์สวอทในวงการธุรกิจนั้นเป็นที่รู้กันว่า การวางแผนกลยุทธ์นั้น มีบทบาทชัดเจนมากตั้งแต่บริษัทเยเนอรัล อิเลคทริก (General Electric) เริ่มนำมาใช้ในระบบการจัดการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมมาก มีผลกระทบอย่างสูงต่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์กรมาก ว่าองค์กรประกอบภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ง่ายกว่า ผู้ที่อยู่วงการวางแผนกลยุทธ์ทุกคนจะรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และรู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็นหน่วยระดับดาว (Stars) หน่วยแม่วัว (Cash Cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (Dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัยต้องเฝ้าสังเกต และพวกนักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่ จะรู้จักการวิเคราะห์สวอทที่ใช้ในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ที่มุ่งหา S สูง – O

สูง S สูง – T ต่ำ W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ ว่าคืออะไร ต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก (ปกรณัม ปรียากร, 2540 : 36)

การวิเคราะห์สวอทอาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต การวิเคราะห์สภาพการณ์ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์ โอกาส - อุปสรรค เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ หรือเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีดำเนินงานที่สำคัญ ที่เป็นหลักในการปฏิบัติไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์หรือสภาพในอนาคตตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการเลือกโดยคำนึงถึงสภาพในอนาคต โดยคำนึงถึงจุดที่ต้องการ โดยรู้สถานการณ์ เห็นถึงโอกาสและรู้จุดดี จุดเด่น ตลอดจนจุดอ่อนในการดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่ต้องการขององค์กรในอนาคต เป็นการค้นหากลยุทธ์โดยหลักการ มองกว้าง เห็นไกล รอบคอบ (ปกรณัม ปรียากร, 2540 : 37)

ความหมาย

การวิเคราะห์สวอทเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weakness) ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การวิเคราะห์สวอทจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต และบริหารงานให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ปกรณัม ปรียากร, 2540 : 65)

องค์ประกอบการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

1. จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร เช่น สถานะทางการเงินแข็งแกร่ง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ บุคลากรมีคุณภาพ มีเครือข่ายที่ครอบคลุม เป็นต้น
2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ไม่ราบรื่น ต้นทุนการผลิตสูงกว่าสถาบันอื่นและเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับจุดแข็ง
3. โอกาส (Opportunities) หมายถึง สิ่งที่เป็นโอกาสหรือแนวโน้มที่ดีต่อองค์กร โดยภาวะโอกาสจะเป็นสิ่งที่เกิดจากภายนอกเป็นหลัก เช่น สภาพเศรษฐกิจขาขึ้น แนวโน้มราคาน้ำมันลดต่ำลง ลูกค้าเริ่มยอมรับแนวคิดใหม่ที่ตรงกับสินค้าที่องค์กรมีอยู่ เป็นต้น

4. อุปสรรค (Threats) หมายถึง อุปสรรคที่มาจากภายนอกและมักตรงกันข้ามกับโอกาส (Opportunities) เช่น สภาพเศรษฐกิจขาลงซึ่งจะส่งผลต่อธุรกิจ กลุ่มลูกค้าและซัพพลายเออร์ (Supplier) มีอำนาจต่อรองมากขึ้น หรือพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปในทางที่เป็นผลลบต่อบริษัท เป็นต้น

ประเภทของกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) 4 ประเภท

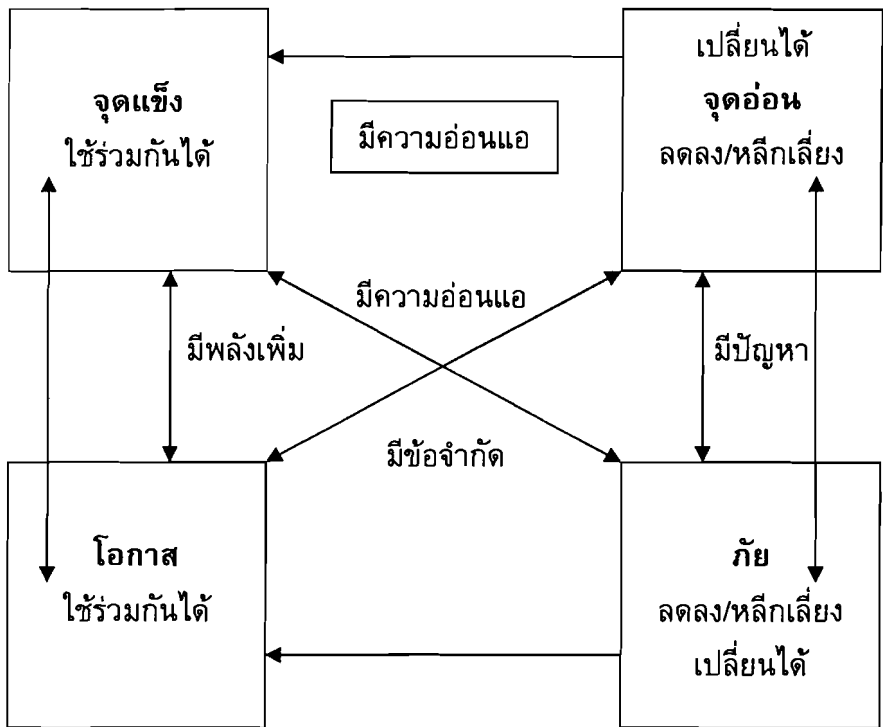
1. กลยุทธ์เพิ่มศักยภาพ (Strategy to Increase Potential) - S+O ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ และสภาพโอกาสที่เอื้ออำนวย เพิ่มศักยภาพในการทำงานของหน่วยงาน เกิดเป็นปริมาณและคุณภาพงานให้สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2. กลยุทธ์สร้างภูมิคุ้มกัน (Strategy to Build Security) - S+T ใช้ประโยชน์จุดแข็งที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อบรรเทาผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้ลดน้อยลง

3. กลยุทธ์เร่งพัฒนา (Strategy to Accelerate Development) - W+O ใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน เป็นปัจจัยผลักดันจากภายนอกให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มีจุดอ่อนรอคอยการแก้ไขอยู่

4. กลยุทธ์แก้วิกฤติ (Strategy to Solve the Crisis) - W+T ใช้ประโยชน์จากสภาพโอกาสที่เลวร้าย และจุดอ่อนของหน่วยงานที่มีอยู่ แสวงหาแนวทางใหม่และปรับระบบการทำงานให้ต่างจากเดิม เพื่อหาทางอยู่รอดให้ได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย

นอกจากนั้น อุดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543) ได้เสนอรูปแบบการทำและองค์ประกอบต่างๆ ของ SWOT Matrix และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 SWOT Matrix

จากภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของสวอท (SWOT) มีอยู่ 4 ประการดังนี้

1. การมีพลังเพิ่มขึ้น (Leverage) โดยการจับคู่ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส การเกิดมีการเพิ่มขึ้นจะทำให้เห็นความสัมพันธ์ของธุรกิจในอนาคต เพราะทำให้บริษัทมีโอกาสสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่มาสสนับสนุนการดำเนินงานทางการตลาด
2. ความอ่อนแอ (Vulnerability) โดยการจับคู่ความแข็งกับข้อจำกัด การจับคู่วิธีนี้จะทำให้ข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้วยค่าลง
3. การมีข้อจำกัด (Constraints) เป็นการจับคู่จุดอ่อนกับโอกาส อาจถูกยับยั้งมิให้ฉวยโอกาสที่ดีเพราะมีข้อจำกัดทางการตลาดภายในหรือมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน
4. การมีปัญหา (Problems) เป็นการจับคู่จุดอ่อนกับข้อจำกัด เป็นสถานการณ์ที่มีความยุ่งยาก ไม่พร้อมที่จะแข่งขันหรือต่อสู้กับข้อจำกัดเพราะมีทรัพยากรและความสามารถจำกัด

วิธีการวิเคราะห์สวอท

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งที่อาจมากระทบกับองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าเส้นทางการดำเนินงานขององค์กรจากวันนี้ไปสู่นอนาคตจะได้รับ

ผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้อย่างไร ซึ่งผลกระทบในทางบวกจะเป็นนับว่าเป็นโอกาส และผลกระทบในทางลบจะเป็นอุปสรรคหรือภัยอันตรายกับองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้

เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากปัจจัยทุกอย่างภายในองค์กร อาทิเช่น การวิเคราะห์บุคลากร การวิเคราะห์การจัดการองค์กร การวิเคราะห์งบประมาณ การวิเคราะห์สถานที่ การวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน หรือการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น การจะทราบว่าปัจจัยภายในองค์กรเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็งอาจพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ซึ่งควรเป็นข้อมูลที่วัดได้ หรืออาจเปรียบเทียบกับองค์กรดีเด่นหรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล ผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้องค์กรสามารถนำจุดแข็งมาวางแผนใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ส่วนการวิเคราะห์จุดอ่อนจะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นจุดอ่อนของตนเองเพื่อที่จะได้พิจารณาว่าจะแก้ไขจุดอ่อนได้หรือไม่ และหากคิดว่าจุดอ่อนที่มีไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรวางแผนให้สามารถหลีกเลี่ยง หรือให้สอดคล้องกับสภาพจุดอ่อนที่มีอยู่ให้ดีที่สุด

คุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการวิเคราะห์สวท

นันทิยา ชุตาวัตร และณรงค์ ชุตาวัตร (2543 : 12) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะ 7 ประการของกระบวนการวิเคราะห์สวทไว้ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม

เป็นผู้มีอิทธิพลและมีส่วนร่วมสูงสุดในการกำหนดกลยุทธ์ของกลุ่ม ผู้นำจะเป็นผู้คิดริเริ่มค้นหาปัจจัย ดัดสินใจ ตลอดจนสามารถเสนอกลยุทธ์ทางเลือกได้ นอกจากนี้ กระบวนการวิเคราะห์สวทยังเอื้อให้สมาชิกซักถาม เสนอแนะและมีส่วนร่วม จัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งทำให้สมาชิกทราบถึงทิศทางและแผนงานของกลุ่ม

2. กระบวนการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการที่ผู้เข้าร่วมต้องคิดอย่างจริงจัง ต้องเสนอความคิดเห็นของตนต่อกลุ่ม ต้องอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและที่สำคัญต้องตัดสินใจเลือกทิศทางและกลยุทธ์ของกลุ่มการวิเคราะห์สวทเอื้อให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้เรื่องหลัก 2 เรื่อง คือ ผู้เข้าร่วมเรียนรู้เรื่องของกลุ่มของตนได้กระจ่างขึ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้เรื่องการวางแผนแบบทีมและเป็นระบบ

3. การใช้เหตุผล

การวิเคราะห์สวทเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งเอื้อให้เกิดการให้เหตุผลในการคิดและตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ผู้เข้าร่วมต้องใช้ความคิดและอภิปรายถึงเหตุผลต่างๆ ในการตัดสินใจ ซึ่งทำให้เกิดความรอบคอบในการกำหนดกลยุทธ์

4. การใช้ข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในกระบวนการวิเคราะห์สวอท มาจาก 3 แหล่งคือ 1) จากประสบการณ์การทำงานของผู้เข้าร่วม 2) จากผลการศึกษาวิเคราะห์องค์กร และ 3) ระบุจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและข้อจำกัด ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

5. กระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น

กระบวนการวิเคราะห์สวอทเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด การวิเคราะห์ และการอภิปรายโต้เถียง เพื่อบรรลุถึงการตัดสินใจร่วมกัน ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์สวอทจึงสร้างสรรให้เกิดการคิด การมองและความเข้าใจแง่มุมใหม่ โดยผู้เข้าร่วมอาจจะยังไม่เคยคิดหรือเห็นแง่มุมใหม่นี้มาก่อน ซึ่งก่อให้เกิดการเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้นของกลุ่มหรือคลัสเตอร์สถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เห็นได้ชัดเจนขึ้น ความชัดเจนดังกล่าวมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์

6. การเป็นเจ้าของและพันธะสัญญา

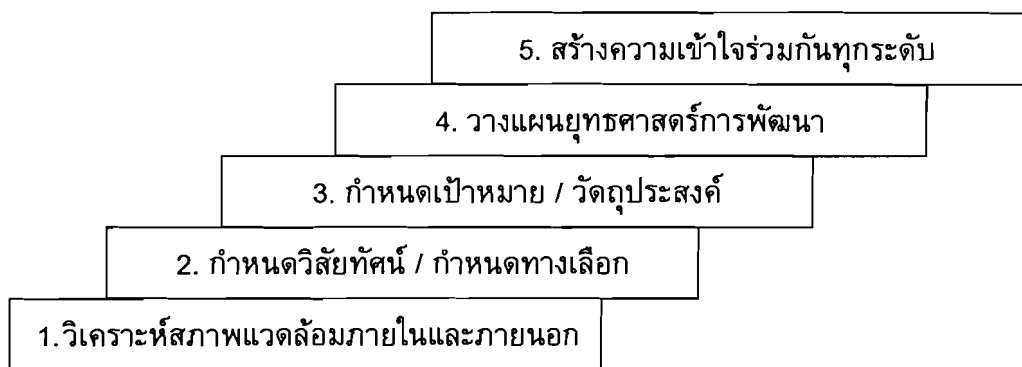
จากการที่เป็นผู้เข้าร่วม เป็นผู้คิด วิเคราะห์ ใช้เหตุผล อภิปรายแลกเปลี่ยน จนกระทั่งนำไปสู่การตัดสินใจของเขาเองในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกลุ่มกระบวนการวิเคราะห์สวอทจึงช่วยสร้างให้ผู้เข้าร่วมเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของแผนงาน และเกิดความผูกพันต่อการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามแผนยังต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือตัวแปรบางอย่างที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้น กระบวนการวิเคราะห์สวอทจึงควรใช้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลง

7. การปฏิบัติทันที

กระบวนการวิเคราะห์สวอทเปิดเผยให้เห็นจุดอ่อนที่เป็นปัญหา ซึ่งเห็นว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนที่ต้องการแก้ไข เมื่อเสร็จสิ้นการวางแผนจะลงมือปฏิบัติแก้ไขปัญหานั้นๆ ทันที หรือบางครั้งอาจไม่รอจนสิ้นสุดกระบวนการแก้ไขปัญหานั้นๆ เลย จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์สวอททำให้เกิดผลทางการปฏิบัติทันที

ขั้นตอนที่สำคัญของการวิเคราะห์สวอท

ปรีดี โชติช่วง (2539 : 54) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวิเคราะห์สวอทไว้ 5 ขั้นตอน พร้อมแผนภาพแสดงขั้นตอนต่างๆ ตามลำดับดังนี้



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนของการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis)

ขั้นตอนที่ 1

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน โดยมีตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์กล่าวคือ

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

1.1.1 ด้านสังคม

1.1.2 ด้านการเมืองการปกครอง

1.1.3 ด้านเศรษฐกิจ

1.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่าย

1.2 ผลกระทบต่อหน่วยงาน

1.2.1 ด้านเชิงบวกซึ่งเป็นช่องทางหรือโอกาสของหน่วยงาน (Opportunity)

1.2.2 ด้านเชิงลบซึ่งเป็นอุปสรรคหรืออันตรายของหน่วยงาน (Threat)

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ซึ่งมีมาตรการหรือตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์ คือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

2.1.1 ด้านทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร องค์กรประชาชน และงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2

กำหนดวิสัยทัศน์ และกำหนดทางเลือก เป็นปัจจัยเชิงคุณภาพที่จะสามารถกำหนดขั้นตอนของการวิเคราะห์สวอทเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผลต่อการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทางเลือก คือ การมองการณ์ไกลของผู้นำ และการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก

ขั้นตอนที่ 3

กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เมื่อได้วิเคราะห์ถึงปัจจัยจากสภาพแวดล้อมแล้ว นำส่วนที่วิเคราะห์ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ต่อไป

ขั้นตอนที่ 4

วางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ต้องกำหนดปัจจัยที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและสามารถเสริมสร้างหรือแก้ไขได้อยู่ในลำดับต้นๆ ของแผน ซึ่งแบ่งออกเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว แผนระยะสั้นคือแผนที่มุ่งแก้ไขจุดบกพร่องขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ไม่มีความยุ่งยาก แผนระยะยาวเป็นการแก้ไขปัญหาโดยทำแบบเป็นขั้นตอนต้องการเวลาและกระบวนการในการดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 5

สร้างความเข้าใจร่วมกันทุกระดับ ควรสร้างความยอมรับและสร้างแรงกระตุ้นในการมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาอย่างพร้อมเพรียงกัน

เงื่อนไขและข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์สวอท

นันทิยา ชูดาวัตร์ และณรงค์ ชูดาวัตร์ (2543 : 7 - 8) ได้กล่าวถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์สวอท (SWOT Analysis) ไว้ดังนี้

1. การตระหนักถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผู้นำ

หากผู้นำกลุ่มไม่มีความต้องการความเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนากลุ่มด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้นำจะไม่ให้ความร่วมมือหรือไม่สนใจในเท่าที่ควร การดำเนินกระบวนการวิเคราะห์สวอทจะเป็นไปได้ยาก และจะไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

2. ความสามารถมองการณ์ไกลของผู้นำและการเสริมข้อมูลจากวิทยากรภายนอก

การมองการณ์ไกลเป็นเงื่อนไขและขีดจำกัดของผู้เข้าร่วม หากผู้นำมีโอกาสศึกษาดูงาน พูดคุย จะทำให้มีการพัฒนาความสามารถในการคิด และยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ซึ่งความสามารถดังกล่าวเป็นเงื่อนไขสำคัญทำให้กระบวนการวิเคราะห์สวอทมีประสิทธิภาพแต่ก็พบว่า ความรู้ข้อมูลที่มีอยู่นั้นไม่เพียงพอต่อการคลาดการณ์โอกาสและอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งนี้จึงเป็นข้อจำกัด ดังนั้นการจัดกระบวนการเสริมข้อมูลจึงเป็นเงื่อนไขประการหนึ่ง ทั้งนี้สามารถกระทำโดยการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้และข้อมูล

3. ความสอดคล้องกับบริบทสังคมวัฒนธรรมชนบท

กระบวนการวิเคราะห์สวอทต้องถูกดัดแปลงให้มีความสอดคล้องกับบริบทสังคม วัฒนธรรมชนบทในด้านภาษา ช่วงเวลา สถานที่ สถานภาพหญิงชาย ความคุ้นเคย และความเป็นอาชีพเกษตรกร ซึ่งบริบทเหล่านี้อาจกลายเป็นข้อจำกัดของกระบวนการวิเคราะห์สวอทได้

4. ผู้เข้าร่วมและจำนวน

เงื่อนไขการเลือกบุคคลเป็นผู้เข้าร่วมต้องอิงอยู่ในหลักการ คนทำ คือ คนกำหนด และคนกำหนด คือ คนทำ จำนวนผู้เข้าร่วมที่มีความเหมาะสมต่อกระบวนการวิเคราะห์สวท ความมีจำนวน 10 - 15 คน เพราะกระบวนการวิเคราะห์สวท ต้องการการอภิปรายและการใช้ความคิด

5. การป้องกันตนเอง

ผู้เข้าร่วมรู้และยอมรับว่าตนเองหรือกลุ่มมีจุดอ่อน แต่มักพิจารณาว่าจุดอ่อนบางประการไม่มีเหตุผลต่อกลุ่ม ทั้งนี้เพราะต้องการรักษาภาพพจน์ของกลุ่ม ซึ่งวิธีที่อาจลดการป้องกันตนเองได้คือ คนในกลุ่มหรือองค์กรเป็นผู้กระทำการวิเคราะห์สวทเอง ซึ่งอาจทำให้กระบวนการวิเคราะห์สวทมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ความยากซึ่งเกิดจากตัวกระบวนการ

ความยากของกระบวนการวิเคราะห์สวทที่สำคัญมี 3 ประการคือ

6.1 การค้นหาจุดอ่อนและจุดแข็งที่เป็นจริงและถูกต้อง หากการระบุจุดอ่อนและจุดแข็งคลาดเคลื่อนไปจะทำให้กลยุทธ์ที่ได้ผิดพลาด

6.2 การคาดการณ์โอกาสและอุปสรรคให้ได้ใกล้เคียง เพราะการคาดการณ์ได้ดีต้องมีข้อมูลที่กว้างขวางและสะสมมานานพอสมควร

6.3 ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

7. ความต้องการที่มำเนินการกระบวนการวิเคราะห์สวท

เนื่องจากกระบวนการวิเคราะห์สวทเป็นสิ่งที่ยากและใหม่สำหรับเกษตรกร ดังนั้นทีมดำเนินงานควรมีความสัมพันธ์ เข้าใจลักษณะหรือธรรมชาติของกลุ่มเกษตรกรหรือองค์กรชาวบ้าน และควรมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจขององค์กรธุรกิจชุมชนนั้นๆ

ความหมายของการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กร

การวิเคราะห์สถานการณ์ หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่ของการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของธุรกิจในอนาคตและกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป (ทวีป ศิริรัตน์, 2545 : 63)

ในแง่ของกระบวนการวางแผน การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการวางแผนงาน เป็นการพยากรณ์สภาพแวดล้อมหรือเป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการวางแผนตลอดจนการคาดการณ์ล่วงหน้าซึ่งประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค เช่น สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เช่น กลุ่มบุคคล (Group) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Personnel Relationship) ระดับการบังคับบัญชา (Hierarchy of Command) เป็นต้น (สุพาดา สิริกุดตา และคณะ, 2543 : 13 - 14)

ในแง่ของกระบวนการบริหารโครงการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนโครงการหรือการริเริ่มโครงการ ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารโครงการ โดยเป็นการพิจารณาถึงตัวแปรที่ทำให้โครงการประสบผลตามที่คาดหวัง หรือเป็นตัวแปรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการวางแผนโครงการ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงลักษณะที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ทั้งด้านบุคลากร ตัวสินค้า และบริการการตลาด การบริหาร การเงิน การผลิต และทรัพยากรภายในอื่นๆ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่อยู่ภายนอกที่มีอิทธิพลต่อโครงการ (มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโครงการ) ที่ถือว่าเป็นโอกาสหรือเป็นอุปสรรคต่อโครงการ โดยดำเนินการได้เป็น 2 แนวทางคือ

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นการวิเคราะห์ทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจโดยรวม ตลอดจนปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เป็นการวิเคราะห์ตามรูปแบบของ ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ศาสตราจารย์แห่งฮาร์วาร์ด บิซิเนส สคูล ที่เรียกว่า The Five Forces Model for Competition โมเดลแรงกดดัน 5 ประการสำหรับการแข่งขัน หรือ Porters Five Forces Analysis ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์ตามโมเดลดังกล่าว ประกอบด้วย

2.2.1 อุปสรรคจากผู้แข่งขันที่เข้ามาใหม่

2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

2.2.4 อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทดแทน

2.2.5 ระดับการแข่งขันระหว่างธุรกิจเดิม

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนโครงการเป็นอย่างมาก (สุพาดา สิริกุดตา และคณะ, 2543 : 50)

ความสำคัญของการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรต่อการบริหารโครงการ

เป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไปทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนว่า จุดเริ่มต้นของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารโครงการอยู่ที่การวางโครงการหรือการริเริ่มโครงการได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือไม่เพียงใด ทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายสำคัญของการบริหารโครงการคือ “ความสำเร็จของโครงการ” การวางโครงการหรือการริเริ่มโครงการที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรจะเป็นไปได้มากที่สุด ก็ต่อเมื่อได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรอย่างละเอียดรอบคอบแล้วเป็นสำคัญ (ทวีป ศิริวิทย์, 2545 : 63)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์สถานการณ์

ประเด็นหรือเนื้อหาสาระของการวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยมีเหตุผลสำคัญ คือ

1. เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการดำเนินงานใหม่ เพื่อให้องค์กรมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการเพิ่มผลความสำเร็จให้กับองค์กร
2. เพื่อให้ฝ่ายบริหารเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยสำคัญต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้ผู้บริหารได้ทำการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การวางแผนงานขององค์กรมีการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันเป็นอย่างไร ซึ่งผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์และตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อค้นหาโอกาส อุปสรรค จุดเด่นหรือจุดแข็ง และจุดด้อยหรือจุดอ่อนจากการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรดังกล่าว มีวัตถุประสงค์แตกต่างกัน กล่าวคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาโอกาส และอุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจกรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็งและจุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กร หรือการดำเนินงานเพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถระบุและประเมินถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และตำแหน่งในการแข่งขันได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์กรหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรดังกล่าวมาทั้งหมดนั้น เรียกขานกันโดยทั่วไปในนามของ “การวิเคราะห์สวอท” (SWOT Analysis) (Certo and Peter อ้างถึงใน ชรินทร์ ชุนพันธ์, 2542 : 15)

การนำการวิเคราะห์สวอทไปใช้

การวิเคราะห์สวอทเดิมนั้นใช้แพร่หลายในวงการธุรกิจในฐานะของวิธีการหรือเครื่องมือในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ ต่อมาได้้นำการวิเคราะห์สวอทไปใช้อย่างแพร่หลายในกิจการและลักษณะงานต่างๆ ทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน หรือแม้แต่ว่าระดับครอบครัวหรือปัจเจกบุคคล ในฐานะของเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือการตรวจสอบการดำเนินงาน เครื่องมือปรับปรุงการทำงาน การวางแผนการดำเนินชีวิตในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งมีหลักปฏิบัติที่สำคัญ คือ การพยายามหาโอกาสในการดำเนินกิจการหลีกเลี่ยงอุปสรรค ขณะเดียวกันก็ใช้จุดแข็งของกิจการมาทำให้เกิดประโยชน์ ลดจุดอ่อนหรือเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (ทวีป ศิริรัตน์, 2545 : 67)

อย่างไรก็ตาม บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนกลับซึ่งกันและกัน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้เอง องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม (นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร, 2543 : 3)

การวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ที่กล่าวมานั้น การที่จะระบุได้ว่า สภาพตามประเด็นใดเป็นโอกาส หรือเป็นอุปสรรคนั้น ในหลายกรณีจะต้องหาข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับประเด็นนั้นอย่างถี่ถ้วน เพราะมิฉะนั้นแล้วการวิเคราะห์ก็จะผิดพลาดได้ ซึ่งส่งผลให้การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโครงการหรือการประเมินสถานการณ์ขององค์กรผิดพลาดตามไปด้วย ความล้มเหลวของการบริหารโครงการ หรือการดำเนินงานขององค์กรย่อมเป็นผลลัพธ์ที่ตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เพื่อกำหนดสถานการณ์ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการบริหารโครงการ หรือกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานโครงการหรือกิจการขององค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น นอกเหนือจากการตั้งประเด็นคำถามในลักษณะดังกล่าวมาแล้วนั้น ยังอาจจะใช้วิธีการตั้งคำถามในลักษณะที่เป็นเชิงบวก เพื่อต้องการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส และตั้งคำถามในลักษณะที่เป็นเชิงลบ เพื่อต้องการวิเคราะห์จุดอ่อน และอุปสรรค แต่ทั้งนี้สภาพหรือสถานการณ์ที่วิเคราะห์จะต้องพิจารณาแล้วว่า มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อการดำเนินงานโครงการหรือกิจการนั้นๆ ขององค์กร

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์แบบสวอท (SWOT) หมายถึงเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็งและจุดด้อยหรือจุดอ่อน ในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ซึ่งช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตและบริหารงานให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นตัวอ้างอิงในการเริ่มต้นการวิเคราะห์และจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจบ้านพักตากอากาศแสงเดือน

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด

อัล ริส และแจ็ค เทราท์ (2536 : 15) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ควรเริ่มจากเบื้องล่าง หรือพัฒนาจากความรู้จากการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของธุรกิจ ยุทธวิธีควรเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ ยุทธวิธีที่ดีควรจะต้องมีสิ่งต่างไปจากผลิตภัณฑ์หรือการบริการอื่นๆ กลยุทธ์ คือแนวทางการตลาดที่ต่อเนื่องเป็นการรวมกิจกรรมทางการตลาดเน้นยุทธวิธีที่ปะติดปะต่อ และเมื่อได้กำหนดกลยุทธ์แล้วไม่ควรจะเปลี่ยนแปลงแนวทาง

การกำหนดตลาดโดยเริ่มจากระดับล่าง คือ การลงไปสัมผัสกับเหตุการณ์ หาข้อมูลเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ โดยผู้บริหารของธุรกิจหรือองค์กร ซึ่งก่อนการตัดสินใจอะไรจะต้องยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น แม้ว่าข้อเท็จจริงนั้นอาจตรงกันข้ามกับสิ่งที่คาดหวังไว้

การเน้นที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงอย่างเดียวจะมีประโยชน์ อย่างเห็นได้ชัด หรือเน้นจุดขายได้แคบลง แต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางการตลาดให้ชัดเจน การผลิตให้เต็มสายการผลิตไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ ถ้าต้องการแข่งขันกับผู้นำจะต้องลดสายการผลิตลงไม่ใช่ขยายให้กว้างออก

ยุทธวิธีที่ถูกเลือกสรรเพราะสามารถบรรลุความต้องการทางกลยุทธ์ขององค์กรเป็นแนวคิดที่ผิด ยุทธวิธีการเน้นการแข่งขันโดยมิได้มุ่งที่ลูกค้าเป็นสำคัญอย่างเดียว ยุทธวิธีดังกล่าวคือการตัดโอกาสคู่แข่ง การเสนอสิ่งล่อใจให้แก่ลูกค้า การเสนอให้คู่แข่งมีแรงจูงใจในการเลียนแบบ

การตั้งราคาผลิตภัณฑ์สูงจะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดี และทำให้มองเห็นสิ่งดีที่ลูกค้าจะได้รับจากการเปลี่ยนยุทธวิธีให้เป็นกลยุทธ์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม หากการเสนอขายผลิตภัณฑ์ไม่ประสบผลสำเร็จ องค์กรควรจะมีการเปลี่ยนแปลงดังนี้ คือ

1. เปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย
2. เปลี่ยนผลิตภัณฑ์
3. เปลี่ยนจุดสนใจ
4. เปลี่ยนช่องทางการจัดจำหน่าย

ชื่อเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จทางการตลาด ควรยึดมั่นในจุดยืนปกป้องชื่อของผลิตภัณฑ์ การทำตลาดข้ามชาตินั้น กลยุทธ์ที่ดีที่สุด คือ ชื่อเดียว กลยุทธ์เดียวและการวางแผนผลิตภัณฑ์ไว้ตำแหน่งเดียว

สุดาตวง เรืองรุจิระ (2541 : 18) อธิบายว่า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดสำหรับงานบริการนั้น การกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์จะต้องพิจารณา คือ

1. ชนิดและรายละเอียดของบริการที่เสนอขายธุรกิจหรือกิจการจะต้องกำหนดขอบเขตการให้บริการเฉพาะด้าน
2. ความหลากหลายของบริการที่มีให้เลือกขึ้นอยู่กับเงินทุนและบุคลากร
3. รูปลักษณ์ของการบริการการสื่อสารูปลักษณ์ของการบริการโดยอาศัยแบรนด์อิมเมจหรือ โลโก้ทำให้ลูกค้าสามารถจดจำแบรนด์อิมเมจ หรือ โลโก้ได้ หรืออาจสร้างคำขวัญขึ้นมาเพื่อสื่อให้เห็นถึงคุณภาพของการให้บริการ
4. ต้องมีการควบคุมคุณภาพการให้บริการ

สรุปได้ว่า ยุทธวิธีที่ดีควรจะต้องมีสิ่งที่แตกต่างไปจากผลิตภัณฑ์หรือการบริการอื่นๆ กลยุทธ์คือแนวทางการตลาดที่ต่อเนื่องเป็นการรวมกิจกรรมทางการตลาดเน้นยุทธวิธีที่ปะติดปะต่อและเมื่อได้กำหนดกลยุทธ์แล้วไม่ควรจะเปลี่ยนแปลงแนวทาง การเน้นที่จุดใดจุดหนึ่งเพียงอย่างเดียวจะมีประโยชน์ อย่างเห็นได้ชัด หรือเน้นจุดขายได้แคบลง แต่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางการตลาดให้ชัดเจน การตั้งราคาผลิตภัณฑ์สูงจะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดี และทำให้มองเห็นสิ่งที่ดีที่ลูกค้าจะได้รับจากการเปลี่ยนยุทธวิธีให้เป็นกลยุทธ์จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร ไม่ใช่เปลี่ยนสภาพแวดล้อม ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างแผนกลยุทธ์ธุรกิจบ้านพักตากอากาศแสงเดือนจังหวัดเพชรบุรี

แนวคิดเกี่ยวกับการตลาดการบริการและการท่องเที่ยว

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ (2542 : 59) ได้กล่าวว่า เรื่องของส่วนประสมการตลาดของแหล่งท่องเที่ยวสามารถแยกได้ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ของแหล่งท่องเที่ยว ได้แก่

1.1 สิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว (Tourist Attractions) ที่ได้รับการพิจารณาและเลือกสรรว่าอยู่ในความสนใจของนักท่องเที่ยว เช่น สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ สังคม วัฒนธรรม สถานที่พักผ่อนหย่อนใจทางธรรมชาติและเหตุการณ์สำคัญ หรือโอกาสพิเศษ โดยจำแนกอย่างละเอียดว่า แต่ละประเภทมีอะไรบ้าง อยู่ในที่ใด มีความแปลกแตกต่างอย่างไรบ้าง

ให้สินค้าเป็นที่รู้จักเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น การออกแบบห้องพักในโรงแรม การออกแบบตกแต่งภายใน จะเน้นศิลปแบบตะวันตกหรือศิลปะแบบไทย เพื่อให้ลูกค้าประทับใจ จนกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปลักษณ์และมีจุดเด่นอื่นๆ ขยายออกไปจากจุดขายหลัก

2. ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง (Expected Product) หมายถึง สินค้าและบริการที่ลูกค้าคาดว่าจะได้รับหรือสิทธิที่จะได้รับเมื่อมาซื้อสินค้าและบริการ เช่น การได้รับการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในโรงแรม ได้แก่ ห้องอาหาร สระว่ายน้ำ โทรทัศน์ มินิบาร์ สถานที่ออกกำลังกาย การบริการอาหารในห้องพัก สถานที่จอดรถ ความสะดวกสบายต่างๆ และความปลอดภัย

3. ผลิตภัณฑ์ควบ (Augmented Product) หมายถึง สินค้าและบริการเสริมที่ลูกค้าจะได้รับเพิ่มเติมควบคู่ไปกับการซื้อสินค้า อาจเป็นผลิตภัณฑ์การบริการเสริมหรือข้อเสนอพิเศษแบบใดก็ได้ที่ผู้ผลิตคิดขึ้นและมอบให้กับลูกค้าควบคู่ไปกับการขายผลิตภัณฑ์หลัก เช่น บริษัทนำเที่ยวแถมรายการนำเที่ยวแบบเลือกซื้อเพิ่มเติมในโปรแกรม โรงแรมแถมอาหารเช้าหรืออาหารเย็น 1 มื้อ ให้ลูกค้าที่มาพักในโรงแรมหนึ่งในเครือ สายการบินเพิ่มรายการอาหาร รายการภาพยนตร์ในเครื่องบิน ให้เลือก ชำระเงินด้วยบัตรเครดิต บริการรถรับส่ง การบริการของร้านปลอดภาษีในสนามบิน การจัดตั้งศูนย์บริการนักท่องเที่ยวในแหล่งท่องเที่ยวสินค้าและบริการเสริมนี้ เป็นจุดขายเสริมที่ธุรกิจใช้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันช่วยสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าอย่างชัดเจน และดึงดูดใจลูกค้าให้ใช้บริการมากขึ้น

4. ศักยภาพผลิตภัณฑ์ (Potential Product) หมายถึง การพัฒนาผลิตภัณฑ์ควบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในอนาคต รูปแบบของการบริการใหม่ๆ ที่ลูกค้าไม่คาดหวังว่าจะได้รับ หรือสร้างความพอใจ แปลงใจ ตื่นเต้น ประทับใจให้แก่ลูกค้าที่เริ่มมาใช้บริการ เช่น พนักงานโรงแรมสามารถจำชื่อลูกค้า สามารถทักทายและเสนอสิ่งที่ลูกค้าชอบได้ ถึงแม้ว่าจะเคยมาพักเพียงครั้งเดียว การบริการรับลูกค้าที่สนามบินในช่วงที่มีลูกค้าน้อยโดยโรงแรมตรวจสอบเที่ยวบินที่ลูกค้ามาล่วงหน้าเอง การบริการซื้อขายตั๋วเครื่องบินโดยเอทีเอ็ม การให้ข้อมูลด้วยระบบสารสนเทศ เป็นการพัฒนาคุณภาพการผลิตให้ดีขึ้น

การเสนอขายผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวเป็นลักษณะเฉพาะและผลประโยชน์หรือจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากที่สุด และถือว่าเป็นผลคุ้มค่าของทั้งสองฝ่าย คือ ผู้ประกอบการธุรกิจได้กำไร และลูกค้าได้รับความพึงพอใจ

Holloway and Plant (1992) และ Rust, Zahorik and Keiningham (1996 : 20) กล่าวว่า สินค้าบริการมีลักษณะพิเศษต่างจากสินค้าทั่วไป ดังนั้นการดำเนินการด้านการตลาดของสินค้าบริการ จึงแตกต่างจากสินค้าทั่วไปด้วย ซึ่งคุณสมบัติพิเศษของสินค้าบริการ สรุปได้ดังนี้

1. จับต้องไม่ได้ (Intangibility) สินค้าบริการเป็นสินค้าที่จับต้องไม่ได้ ผู้ซื้อสินค้าไม่สามารถสัมผัสหรือมองเห็นสินค้าก่อนที่จะตัดสินใจซื้อ เช่น การประกันชีวิต ดังนั้นผู้ซื้อจึงมีความรู้สึก

ขาดความมั่นใจในการที่จะซื้อ การจะทำให้ลูกค้าตัดสินใจซื้อได้ ต้องอาศัยการสร้างฝันสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้น

2. แยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) สินค้าบริการเป็นสินค้าที่การผลิตและการให้บริการเกิดขึ้นในที่เดียวกัน ผู้ให้บริการและผู้ใช้บริการจึงมีผลต่อความพึงพอใจในบริการนั้นด้วยความแตกต่างจากสินค้าทั่วไปตรงที่ผู้ผลิตได้ผลิตสินค้าในที่หนึ่งแล้วนำมาขายอีกที่หนึ่ง ผู้ซื้อจึงมีหน้าที่เพียงเลือกซื้อตามความพอใจในสินค้าที่มองเห็นอยู่แล้ว

3. มีความหลากหลาย (Variability) สินค้าบริการที่ต้องใช้คนเป็นผู้ให้บริการ ดังนั้นการควบคุมคุณภาพให้คงที่ จึงกระทำได้ยาก เพราะคนมีความคิด มีอารมณ์และมีการฝึกฝนที่ต่างกัน พนักงานคนหนึ่งอาจให้บริการได้ไม่เท่ากับพนักงานอีกคนหนึ่งก็ได้ ต่างจากสินค้าทั่วไปที่การผลิตอาจดำเนินการโดยใช้เครื่องจักรและมีการตรวจสอบคุณภาพมาจากโรงงานเรียบร้อยแล้ว

4. เก็บรักษาไว้ไม่ได้ (Perish ability) สินค้าบริการไม่สามารถเก็บรักษาคงคลังไว้ได้ หากไม่สามารถขายในวันนี้ได้ จะเก็บไปขายวันพรุ่งนี้ไม่ได้ เช่น ห้องพักรoom หากวันนี้ไม่มีผู้เข้าพักก็ถือว่าขายไม่ได้แล้ว จะเก็บไว้ขายพรุ่งนี้หรือวันอื่นก็ไม่ได้

สรุปได้ว่า ผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ทั่วไป จึงจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าโดยธรรมชาติ ผลิตภัณฑ์นี้เป็นอย่างไร เพื่อจะเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีที่สุด จากแนวคิดเรื่องการตลาด การบริการหรือการท่องเที่ยว ผู้ศึกษาได้นำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนกลยุทธ์ธุรกิจบ้านพักตากอากาศแสงเดือน อันได้แก่ สิ่งดึงดูดใจทางการท่องเที่ยว การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว เส้นทางเดินทางสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการ กิจกรรมการท่องเที่ยวและกีฬา การให้ความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว รวมไปถึงการกำหนดราคาที่พัก

แนวคิดเกี่ยวกับระบบและการจัดการการท่องเที่ยว

มนัส สุวรรณ และคณะ (2541 : 31 - 45) ได้ให้แนวคิดและหลักการในการจัดการท่องเที่ยว โดยต้องพิจารณาการจัดการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายต้องพิจารณาระบบย่อย และองค์ประกอบของการจัดการท่องเที่ยว บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น รวมถึงการพิจารณาสภาพแวดล้อมของระบบการท่องเที่ยวด้วย

ระบบการท่องเที่ยวที่สำคัญจำแนกได้เป็น 3 ระบบ ดังนี้คือ

1. ทรัพยากรการท่องเที่ยว (Tourism Resource) ประกอบด้วย แหล่งท่องเที่ยว ตลอดจนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการท่องเที่ยว

2. การบริการการท่องเที่ยว (Tourism Service) ได้แก่ การให้บริการเพื่อการท่องเที่ยวที่มีอยู่ในพื้นที่หรือกิจกรรมที่มีผลเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของพื้นที่นั้นๆ

3. การตลาดท่องเที่ยว (Tourism Marketing) เป็นส่วนของความต้องการในการท่องเที่ยวที่เกี่ยวข้องกับนักท่องเที่ยว ผู้ประกอบการ และประชาชนในพื้นที่ ซึ่งหมายรวมถึงกิจกรรม รูปแบบหรือกระบวนการการท่องเที่ยว

นอกจากหลักการในการจัดการท่องเที่ยวซึ่งกล่าวในเบื้องต้นแล้ว แนวทางการบริหารและจัดการการท่องเที่ยว ยังสามารถนำมาวิเคราะห์การจัดการท่องเที่ยวได้ อันประกอบไปด้วย

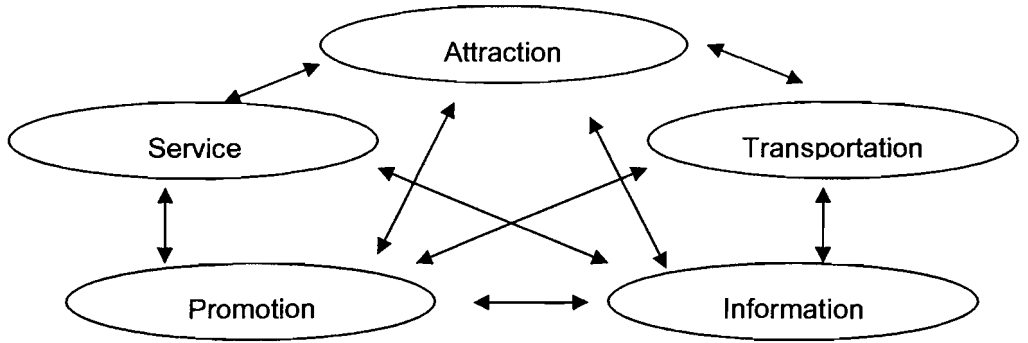
1. แนวทางการบริหารและการจัดการ
2. แนวทางการจัดการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในแหล่งท่องเที่ยว
3. แนวทางการบริหารและจัดการด้านสวัสดิภาพและความปลอดภัย
4. แนวทางการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น
5. แนวทางการให้ประชาชน กลุ่ม และองค์กรอื่นมีส่วนร่วม

กัน แกร์ (Gunn Clare, 1994 : 30) กล่าวว่าไว้ว่าการท่องเที่ยวในแต่ละระบบย่อย มีองค์ประกอบอีกมากมายที่มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน และมีความสัมพันธ์ต่อกัน นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมนอกระบบ เช่น ลักษณะทางกายภาพทั่วไปของแหล่งท่องเที่ยว ภูมิอากาศ ชุมชน กิจกรรมทางกายภาพทางเศรษฐกิจอื่นๆ ในพื้นที่ ระบบนิเวศ ป่าไม้ แหล่งน้ำ และอากาศ ตลอดจนการบริหารและการจัดพื้นที่การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อมนอกระบบเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ในแนวทางเดียวกันระบบการท่องเที่ยวต้องจัดให้เหมาะสมกับอุปสงค์ของตลาดการท่องเที่ยว เราต้องจัดอุปทานโดยการพัฒนาตามระบบการท่องเที่ยวในองค์ประกอบของอุปทานทั้ง 5 ดังภาพที่ 2.3 จะต้องรู้ว่าแต่ละองค์ทำงานอย่างไร และตัดสินใจที่เกี่ยวข้องในการทำให้ระบบการท่องเที่ยวให้อยู่รอดต่อไป

หน้าที่ส่วนประกอบของด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ผู้พัฒนาและผู้จัดการในองค์ประกอบนี้มี 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ กลุ่มผู้ค้า องค์กรเอกชน และรัฐบาล ซึ่งตามภาพที่ 2.3 นั้น การเปลี่ยนในองค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลต่อองค์ประกอบอื่น เช่น ถ้าระบบขนส่งไม่ดีจะทำให้การบริการไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ เป็นต้น

แหล่งท่องเที่ยวจะต้องจัดการกับส่วนประกอบของแหล่งท่องเที่ยว คือ จุดดึงดูดใจของแหล่งท่องเที่ยว (Attraction) การขนส่งที่เป็นระบบ (Transportation) การจัดการกับข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (Information) การประชาสัมพันธ์ (Public Relation) โฆษณา (Promotion) และการให้บริการที่ดี (Service)

เราอาจสามารถแบ่งการจัดการการท่องเที่ยวจากปัจจัยภายใน โดยใช้วิธีการวิจัยถึงศักยภาพและความพร้อมด้านการท่องเที่ยว ได้แก่ สิ่งดึงดูดใจ (Attraction) สิ่งอำนวยความสะดวก (Amenity) และความสามารถในการเข้าถึง (Accessibility)



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบอุปทานการท่องเที่ยว (Gunn, 1994 : 34)

สรุปได้ว่า การจัดการท่องเที่ยว โดยต้องพิจารณาการจัดการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายต้องพิจารณาระบบย่อย และองค์ประกอบของการจัดการท่องเที่ยว บทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น รวมถึงการพิจารณาสภาพแวดล้อมของระบบการท่องเที่ยวด้วย ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดทฤษฎีระบบและการจัดการการท่องเที่ยวมาใช้ในการตั้งคำถามแบบสอบถามนักท่องเที่ยว เพื่อให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของบ้านพักตากอากาศแสงเดือน เพื่อนำไปปรับปรุงคุณภาพของบ้านพักตากอากาศแสงเดือนและการให้บริการ

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาการสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่กล่าวขวัญถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า แผนยุทธศาสตร์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์โอกาสและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง ในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ

(Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน ขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ มีถ้อยคำสำคัญที่จะได้พบเห็น ที่มีการกล่าวถึงกันมากในแวดวงการบริหารจัดการและการวางแผนกลยุทธ์และที่มักจะได้ยินอยู่เสมอๆ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้างมองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง จุดอ่อนและสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์ มีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน ไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงาน สู่จุดที่ต้องการในอนาคต

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ
2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเฟื่องค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ
3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ
4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน
5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์กรทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์กรนั้น

การวางแผนทั่วไป เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์กร ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์กรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้น อาจจะสรุปเป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ในอีกแนวทางหนึ่ง เพื่อช่วยให้ขั้นตอนชัดเจนและเป็นทางเลือกในกระบวนการจัดทำแผน ภายหลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดพื้นฐานขั้นต้นแล้วได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การดำเนินการเพื่อให้ได้แผนกลยุทธ์ทั้ง 9 กระบวนการแล้วเราอาจจัดทำรูปเล่ม โดยที่แผนกลยุทธ์ประกอบไปด้วย

- ส่วนที่ 1 บทนำ
- ส่วนที่ 2 สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
- ส่วนที่ 3 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย เป้าหมาย มาตรการ
- ส่วนที่ 4 รายละเอียดแผนงาน/โครงการ
- ส่วนที่ 5 แผนการควบคุม กำกับ ติดตาม
- ส่วนที่ 6 ภาคผนวก

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ พร้อมกับต้อง

เป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่างๆ ที่จะทำให้ได้ด้วยการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายนั้น ได้ใช้เวลาประชุมแผนกลยุทธ์ติดต่อกัน 4 - 6 วัน และเป็นการประชุมแผนดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ต่อเนื่องกันอีก 10 - 15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผนสิ้นสุดลงในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่ายไปยังหน่วยต่างๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนก็จะกระทำในทุก 5 วันและไม่เกิน 10 วันของเดือนถัดไป หลักจากที่การปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลงในทุกปลายเดือน) การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุม และการกำกับการวางแผนตามขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้ นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมากขึ้นได้

สรุปได้ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดเพชรบุรี

ศักยภาพการพัฒนาจังหวัด

จุดแข็งที่สำคัญของจังหวัด คือ มีทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลายทั่วพื้นที่ (ทะเล ป่า เขา แม่น้ำ วัด วัง โบราณสถาน แหล่งศิลปวัตถุ) อยู่ใกล้กรุงเทพฯ มีโครงข่ายการคมนาคมเชื่อมแหล่งท่องเที่ยวจุดต่างๆ มีแหล่งน้ำและระบบชลประทานครอบคลุมพื้นที่การเกษตร รวมทั้งมีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งที่เป็นสถานบันการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น และโครงการพระราชดำริ อย่างไรก็ตามจุดอ่อนที่สำคัญของจังหวัด คือ ทรัพยากรธรรมชาติ และแหล่งท่องเที่ยวเริ่มเสื่อมโทรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการกัดเซาะชายฝั่ง ขาดการบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างเป็นระบบ มีเส้นทางการคมนาคมสายหลักที่เชื่อมต่อกับจังหวัดอื่นเพียงเส้นทางเดียว ซึ่งมีปริมาณการจราจร

หนาแน่นและมีอัตราการเกิดอุบัติเหตุสูง รวมทั้งเกษตรกรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้เกี่ยวกับระบบการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ

วิสัยทัศน์จังหวัดเพชรบุรี

เพชรบุรีเป็นเมืองประวัติศาสตร์ที่มีชีวิต น่าอยู่และน่าท่องเที่ยว เป็นศูนย์ประชุมสัมมนา นันทนาการ หลากหลายรูปแบบ เป็นแหล่งผลิตผัก ผลไม้สดปลอดสารพิษ และอุตสาหกรรมที่ไม่เป็นภัยต่อสภาพแวดล้อม

เป้าประสงค์

1. ทำให้เพชรบุรีน่าอยู่
2. ทำให้เพชรบุรีน่าเที่ยว
3. เพิ่มรายได้จากผลผลิตทางการเกษตร ประมง และอาหารที่ปลอดภัยจากสารพิษทั้งในและต่างประเทศ
4. เพิ่มสัดส่วนอุตสาหกรรมที่ไม่เป็นภัยต่อสิ่งแวดล้อม และเพิ่มมาตรฐานสินค้า SMEs และ OTOP

ประเด็นยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนา (ยุทธศาสตร์)

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การทำให้เพชรบุรีสวยงาม ปลอดภัย ชุมชนเข้มแข็ง ประชาชนได้รับบริการที่ดีจากรัฐ

แนวทางการพัฒนาที่ 1.1	วางแผนการใช้ประโยชน์พื้นที่ให้เหมาะสม
แนวทางการพัฒนาที่ 1.2	พัฒนาสิ่งแวดล้อมเมือง ชายฝั่งและแม่น้ำสายหลัก
แนวทางการพัฒนาที่ 1.3	การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้การมีส่วนร่วมของเอกชนและชุมชนท้องถิ่น
แนวทางการพัฒนาที่ 1.4	สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ พัฒนาคนให้มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรม เตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการแข่งขันของประเทศ
แนวทางการพัฒนาที่ 1.5	สร้างภูมิคุ้มกันด้านสุขภาพ เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
แนวทางการพัฒนาที่ 1.6	เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเชิงบูรณาการ
แนวทางการพัฒนาที่ 1.7	สนับสนุนและส่งเสริมระบบการบริหารจัดการที่ดี และพัฒนาระบบสารสนเทศบริการประชาชน

2. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาให้เป็นเมืองท่องเที่ยว สถานที่ประชุมสัมมนา
นันทนาการ หลากหลายรูปแบบ

- | | | |
|-------------------|-----|--|
| แนวทางการพัฒนาที่ | 2.1 | ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและบริการด้านการท่องเที่ยว |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 2.2 | พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ ศิลป วัฒนธรรม ศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น สุขภาพ กีฬา และนันทนาการ ควบคู่กับส่งเสริมตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มประชุมสัมมนา |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 2.3 | สร้างความมั่นใจ สะดวก ปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 2.4 | ประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวเชิงรุก |

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร ประมง และอาหารที่ปลอดภัยจากสารพิษ เพื่อการส่งออกและบริโภคภายในประเทศ

- | | | |
|-------------------|-----|--|
| แนวทางการพัฒนาที่ | 3.1 | ส่งเสริมผลผลิตทางการเกษตร การประมงที่ปลอดภัยจากสารพิษเพื่อส่งออกและการบริโภคทั้งในและต่างประเทศ |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 3.2 | ควบคุมมาตรฐานการผลิต ผลผลิตสินค้าทางการเกษตร ประมงและอาหารที่ปลอดภัยจากสารพิษ เพื่อการส่งออกและบริโภคภายในประเทศ |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 3.3 | ส่งเสริม สนับสนุน ควบคุมการผลิตอาหารปลอดภัย (อาหารสด อาหารแปรรูป อาหารปรุงจำหน่าย) |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 3.4 | กำหนดกลไกทางด้านการบริหารจัดการสินค้าทางการเกษตร การประมง สินค้าแปรรูป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจำหน่าย ส่งออก โดยมีตลาดกลางสินค้านรองรับ |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 3.5 | ส่งเสริมการรวบรวมกลุ่มของเกษตรกรให้เข้มแข็ง โดยพัฒนาองค์ความรู้ และขยายเครือข่ายเพื่อการแข่งขันด้านการตลาดควบคู่กับการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม |
| แนวทางการพัฒนาที่ | 3.6 | ส่งเสริมและวางระบบชลประทานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดระบบการใช้ที่ดิน เพื่อกำหนดพื้นที่เกษตรกรรมที่เหมาะสมกับระบบชลประทาน |

- แนวทางการพัฒนาที่ 3.7 พัฒนาและฟื้นฟูสภาพดิน รวมทั้งกำหนดมาตรการ และโครงการเพื่อรักษาสภาพหน้าดิน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพทางการเกษตร ทั้งในระบบเกษตร อินทรีย์และระบบเกษตรกรรมยั่งยืน
4. ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมอุตสาหกรรม SMEs และ OTOP
- แนวทางการพัฒนาที่ 4.1 สนับสนุนให้มีนิคมอุตสาหกรรม หรือเขตอุตสาหกรรม ที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่
- แนวทางการพัฒนาที่ 4.2 สนับสนุนให้โรงงานอุตสาหกรรมใช้เทคโนโลยีการ ผลิตที่สะอาด สามารถอยู่ได้กับชุมชนและสิ่งแวดล้อม
- แนวทางการพัฒนาที่ 4.3 พัฒนาศักยภาพและสมรรถนะหลัก กำลังคน เพื่อ เข้าสู่อุตสาหกรรมเป้าหมาย
- แนวทางการพัฒนาที่ 4.4 พัฒนาและส่งเสริมมาตรฐาน SMEs และ OTOP และส่งเสริมการตลาดทุกระดับ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กำไลทอง ปันนำ (2543 : 52 - 53) วิจัยเรื่อง ผลกระทบจากการจัดการสิ่งแวดล้อม ของศิลปกรรมที่มีต่อชุมชนในกำแพงเมืองเก่าเชียงใหม่ ได้ให้ข้อเสนอแนะเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวควรจะให้ประชาชนในชุมชนเข้าใจถึงประโยชน์ของการอนุรักษ์ ทำได้ โดยการรณรงค์ให้ประชาชนเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อมในด้านที่เป็นเอกลักษณ์ สนับสนุนให้ มีการทำการประดิษฐ์กรรมพื้นบ้านเป็นสินค้าที่ระลึกไว้ขายแก่นักท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ท้องถิ่น สนับสนุนให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง บริหารจัดการเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในท้องถิ่นด้วย ตนเอง และผู้สูงอายุที่มีความรู้และยังมีสุขภาพร่างกายแข็งแรงควรสนับสนุนให้เป็นผู้รู้ของท้องถิ่น ประจำแหล่งโบราณสถานแต่ละแห่งที่มีนักท่องเที่ยวแวะเข้ามาเยี่ยมชม เพื่อให้ข้อมูลที่ต้องการแก่นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจประวัติความเป็นมาของเมืองเชียงใหม่

เนตรชนก นัทที (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทาง วัฒนธรรม : กรณีศึกษาชุมชนวัดพระบาทห้วยต้ม อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน ในเรื่องขององค์ประกอบของ แหล่งท่องเที่ยวของชุมชน โดยพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ คือสิ่งที่ดึงดูดใจ (Attraction) การ เข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว (Accessibility) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Amenity) ด้านสิ่งดึงดูดใจ คือ ศิลปวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์ มีงานศิลปหัตถกรรมที่หลากหลาย การมีอรัญญิกไมตรี การปรับตัว เข้ากับคนแปลกหน้าได้ง่ายที่เอื้อต่อการต้อนรับนักท่องเที่ยวโดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวทาง วัฒนธรรม

ศุภวรงค์ โหมวานิช (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์และประสิทธิภาพ การสื่อสารการตลาดขององค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวออสเตรเลียในประเทศไทย พบว่า องค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวออสเตรเลียในประเทศไทย ใช้แนวทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ โดยกำหนดให้ประเทศออสเตรเลียเป็นสินค้ามีตราสินค้าว่า ตราออสเตรเลีย (Brand Australia) มีหน้าที่หลักในการนำประเทศออสเตรเลียออกสู่ตลาดนานาชาติ เพื่อเป็นจุดขายของนักท่องเที่ยวต่างประเทศเลือกเดินทางไปเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของชาวออสเตรเลียทุกคน มีแนวทางในการปฏิบัติงานโดยการประสานงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แสดงความเป็นผู้นำ ความเป็นมืออาชีพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความเป็นเลิศทุกด้าน รวมทั้งการมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าแก่นักท่องเที่ยวและอนุรักษ์ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ วัฒนธรรม และสังคมอันเป็นเอกลักษณ์ของออสเตรเลีย องค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวออสเตรเลียในประเทศไทย ใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารการตลาด โดยแบ่งกิจกรรมการสื่อสารเป็น 2 ส่วน คือ กิจกรรมที่ทำกับกลุ่มผู้บริโภคโดยผ่านสื่อมวลชน และจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรโดยการประเมินของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องพบว่า สื่อมวลชนส่วนมากประเมินว่าองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวออสเตรเลียในประเทศไทย ทำงานมีประสิทธิภาพดีมาก มีกิจกรรมการสื่อสารตลาดอย่างต่อเนื่อง บริษัทท่องเที่ยวประเมินว่าองค์กรทำงานได้ในระดับดีและดีมาก ให้ความร่วมมือช่วยเหลือข้อมูลข่าวสารครบถ้วน ทำกิจกรรมหลากหลายประเภทและมีความต่อเนื่อง กลุ่มนักท่องเที่ยวประเมินว่า มีความรู้ความเข้าใจ ความชอบและความต้องการเดินทางไปท่องเที่ยวประเทศออสเตรเลียในอัตราสูง

นาถพิมล วาดสันทัด (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์ทางการตลาด แหล่งท่องเที่ยวเมืองประวัติศาสตร์เชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา กลุ่มตัวอย่างการศึกษาประกอบด้วย นักท่องเที่ยว และบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ศึกษารวบรวมโดยการสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และแยกพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด ผลจากการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแหล่งท่องเที่ยวเมืองประวัติศาสตร์เชียงใหม่ พบว่า เมืองประวัติศาสตร์เชียงใหม่มีจุดแข็งด้านทรัพยากรการท่องเที่ยวคือ มีเอกลักษณ์ มีประวัติศาสตร์และโบราณสถานที่น่าสนใจ แต่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนคือ สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค การบริหารจัดการ การสร้างกิจกรรมทางการท่องเที่ยวและการประชาสัมพันธ์ สำหรับโอกาสในการพัฒนา คือหน่วยงานราชการมีนโยบายแผนงานและให้การสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวเมืองประวัติศาสตร์เชียงใหม่ ตลอดจนการค้าขายกับประเทศจีนมีความเจริญ ทางด้านอุปสรรคต่อการพัฒนา คือขาดงบประมาณ ประชาชนขาดจิตสำนึกในการหวงแหน มรดกทางการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ ส่วนการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดเมืองประวัติศาสตร์เชียงใหม่ พบว่า จะต้องมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีจุดเด่น ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ที่สมบูรณ์และมีเอกลักษณ์ ตลอดจนมีการปรับปรุงสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก

ความสะดวกให้ดีขึ้น สำหรับราคาของการเข้าชมสถานที่นั้น จะต้องมีการกำหนดราคาให้สูงขึ้นให้เหมาะสมกับคุณค่าของผลิตภัณฑ์ และเพื่อการนำเสนอผลิตภัณฑ์ และกำหนดราคาให้มีความหลากหลาย การจัดจำหน่ายควรเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต และเคาน์เตอร์ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการตลาดควรเพิ่มการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้น รวมไปถึงการจัดกิจกรรมทางการท่องเที่ยวเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้รู้จักเมืองประวัติศาสตร์เชียงใหม่เพิ่มมากขึ้น

สมศักดิ์ เดชะเอราวัณ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการธุรกิจบ้านพักแบบมีส่วนร่วม กรณีศึกษาบ้านแม่กำปอง กิ่งอำเภอแม่ฮ่องสอน จังหวัดเชียงใหม่ของ พบว่า การท่องเที่ยวเชิงนิเวศของหมู่บ้านแม่กำปองมีศักยภาพและความพร้อมอยู่ในระดับดีทั้งในด้าน สิ่งดึงดูดใจ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก และความสามารถในการเข้าถึง แต่มีข้อจำกัดในด้านกายภาพที่ไม่สามารถรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมากได้ ส่วนศักยภาพ และความพร้อมของธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของชุมชน สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการความปลอดภัยและการตลาด อยู่ในระดับที่สามารถให้บริการนักท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคอีก 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านกายภาพของพื้นที่ การจัดการธุรกิจบ้านพักแบบชุมชนมีส่วนร่วม รูปแบบการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมและการตลาด

อรณพ บุญจันทร์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน กรณีศึกษา อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ของ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนาบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน และเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในอำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ เจ้าหน้าที่องค์กรของรัฐ ผู้นำชุมชนอย่างเป็นทางการ ผู้นำชุมชนอย่างไม่เป็นทางการ และผู้ประกอบการด้านทัวร์ป่า รวมจำนวนทั้งสิ้นจำนวน 20 ราย การศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ มีศักยภาพในการพัฒนาให้มีบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งชุมชนบ้านยางหลวง เนื่องจากมีปัจจัยสนับสนุนทั้งจากภายในและภายนอกชุมชน ซึ่งประชาชนในชุมชนมีความต้องการให้ชุมชนได้รับการพัฒนาให้มีบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน และมีความเห็นว่าบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของชุมชน อย่างไรก็ตามประชาชนในชุมชนยังขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชน รวมทั้งขาดความรู้ในด้านการจัดการ ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในอำเภอแม่แจ่มจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ให้กับชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความรู้ในด้านการจัดการและมีการพัฒนาควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ สำหรับแนวทางในการท่องเที่ยวในอำเภอแม่แจ่มนั้นพบว่า ประชาชนในชุมชนส่วนใหญ่มีความต้องการให้อำเภอแม่แจ่มมีชื่อเสียงทางด้านการท่องเที่ยว และในปัจจุบันอำเภอแม่แจ่ม มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวในหลายรูปแบบ เช่น การร่วมมือกับศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมจัดสร้าง

ศูนย์นักท่องเที่ยว การจัดงานมหกรรมผ้าดินจกโดยความร่วมมือของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และการนำเสนอแหล่งท่องเที่ยวของอำเภอผ่านสื่อต่างๆ ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ นิตยสารและหนังสือพิมพ์สู่สาธารณะ ทำให้มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาท่องเที่ยวในอำเภอแม่แจ่มเพิ่มขึ้น จากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะ คือ อำเภอแม่แจ่มควรเชิญชวนและสนับสนุนให้ภาคเอกชนมาลงทุนทางด้านนักท่องเที่ยวในอำเภอแม่แจ่มให้มากขึ้น บริษัทนำเที่ยวแบบทัวร์ป่าควรผนวกกิจกรรมบ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนไว้ในรายการนำเที่ยว เพื่อก่อให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนา และประชาสัมพันธ์บ้านพักแบบมีส่วนร่วมกับชุมชนในอำเภอแม่แจ่ม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดสรุปได้ว่า ข้อมูลที่ศึกษารวบรวมโดยการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ด้วยวิธีวิจัยข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์และแยกพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค รวมถึงการวิเคราะห์เพื่อการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาประกอบด้วย นักท่องเที่ยว และบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาที่ได้จะนำมาเป็นข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาด้านกลยุทธ์ทางการตลาดการกำหนดนโยบายแผนงานและให้การสนับสนุนการท่องเที่ยวการบริหารจัดการ การสร้างกิจกรรมทางการท่องเที่ยวและการประชาสัมพันธ์ และการสร้างแผนกลยุทธ์ธุรกิจบ้านพักตากอากาศแสงเดือน