

## แผนดำเนินงาน

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวจังหวัดพะเยาพ.ศ.2560–2564ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) การรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูล(Database)ในการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวจังหวัด จะต้องมีการรวบรวมและจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวให้ทันสมัย ครบถ้วนและถูกต้อง ประกอบด้วย

### ข้อมูลเชิงนโยบาย

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่12 (พ.ศ.2560–2564)
- คำแถลงของคณะรัฐมนตรี ที่เกี่ยวข้องกับด้านการท่องเที่ยว
- แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
- แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่2 (พ.ศ.2560–2564)
- แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ.2560–2564)
- แผนปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวภายในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวทั้ง8เขต
- แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดภายใต้ดัชนีระดับการแข่งขันการเดินทางและการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ

### ข้อมูลทั่วไป

- ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพโดยทั่วไปของจังหวัดพะเยา ได้แก่ ที่ตั้งและขนาดอาณาเขต ลักษณะภูมิประเทศ ลักษณะภูมิอากาศ เขตการปกครอง ประชากร การศึกษา ศาสนา การสาธารณสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ ผลิตภัณฑ์มวลรวม รายได้หลัก สินค้าหลักการใช้พื้นที่และการถือครองที่ดิน ไฟฟ้า ประปา การเงินการธนาคารและทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของจังหวัดพะเยา
  - ทรัพยากรการท่องเที่ยว ประกอบด้วย แหล่งท่องเที่ยวของจังหวัด รูปแบบ/กิจกรรมการท่องเที่ยว เทศกาลการท่องเที่ยวที่สำคัญ ปฏิทินกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด และของฝาก เป็นต้น
  - บริการด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย การบริการขนส่งและอำนวยความสะดวกในการเข้าเมือง ทั้งทางบก ทางน้ำ และอากาศ บริการที่พักและสิ่งอำนวยความสะดวก บริการนำเที่ยวและมัคคุเทศก์ และบริการสารสนเทศเพื่อการท่องเที่ยว จุดบริการ Free-Wi-Fi เป็นต้น
  - อัตลักษณ์วิถีไทยของจังหวัด
  - การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และการสร้างแบรนด์ท่องเที่ยว
  - เครือข่ายร่วมมือและภาคีการท่องเที่ยวของจังหวัด
  - ผลการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวที่ผ่านมา และแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยว

ทั้งนี้ การนำแผนการท่องเที่ยวจังหวัดพะเยาประจำปี พ.ศ. 2560-2564 ไปสู่การปฏิบัติภายใต้กระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

- ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพโดยทั่วไปของจังหวัด ประกอบด้วย ที่ตั้งและขนาดอาณาเขต ลักษณะภูมิประเทศ ลักษณะภูมิอากาศ เขตการปกครอง ประชากร การศึกษา ศาสนา การสาธารณสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เศรษฐกิจ การประกอบอาชีพ การใช้พื้นที่ และถือครองที่ดิน ไฟฟ้า ประปา ผลิตภัณฑ์มวลรวม รายได้หลัก สินค้าหลัก การเงินการธนาคาร และทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ข้อมูลเกี่ยวกับการท่องเที่ยวของจังหวัด ควรประกอบด้วย ทรัพยากรการท่องเที่ยว ข้อมูลสนับสนุนบริการด้านการท่องเที่ยว (8 ด้านตามห่วงโซ่คุณค่าด้านการท่องเที่ยว) เครือข่ายด้านความร่วมมือและภาคีการท่องเที่ยวของจังหวัด ผลการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวที่ผ่านมา และแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย สถิติการท่องเที่ยวของจังหวัด มาตรฐานการท่องเที่ยวและความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการท่องเที่ยว การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว และโฆษณาและประชาสัมพันธ์ และการสร้างแบรนด์ท่องเที่ยว
- ผลการพัฒนาจังหวัดด้านการท่องเที่ยวในระยะเวลาที่ผ่านมา และแหล่งท่องเที่ยวและสถานประกอบการด้านการท่องเที่ยวที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย
- สถิติการท่องเที่ยวของจังหวัด
  - จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ
  - ระยะเวลาท่องเที่ยว
  - สถานที่ท่องเที่ยวที่ไป
  - จุดประสงค์ในการมาท่องเที่ยว
  - การใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวต่อครั้ง
  - รายได้จากการท่องเที่ยว
- การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยว

## 3) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของจังหวัดพะเยา ได้วิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องตามองค์ประกอบของ PEST Analysis ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านนโยบายรัฐและการเมือง ( Political Component : P ) ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่โอกาสให้การปฏิบัติราชการของจังหวัดพะเยา เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาท่องเที่ยวทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัด
2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม ( Sociocultural Component : S ) เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน สังคมไทยจึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการพัฒนาภายใต้ภาวะที่สมดุลกับ

วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของคนไทย ซึ่งสร้างสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ( Knowledge base society ) อีกทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ยังส่งผลกระทบต่อสังคมไทยในประเด็นต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงลักษณะทางประชากร ความเหลื่อมล้ำของความรู้ ( Knowledge Divide ) ภาวะโลกร้อน ( Global Warming ) เป็นต้น

3. ด้านเศรษฐกิจ ( Economic Component : E ) ในสภาวะเศรษฐกิจในสภาพรวมของประเทศ ทั้งด้านการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ด้านเสถียรภาพเศรษฐกิจ ล้วนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของจังหวัด และทิศทางการพัฒนาในหลายด้านด้วยกัน โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว ซึ่งจะประกอบไปด้วยเศรษฐกิจระดับมหภาคและจุลภาค
4. ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ( Technological Component : T ) การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ( Information and Communication Technology ) ทำให้การติดต่อสื่อสาร และการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร และความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็วและสะดวก ในการขยายตัวของอุตสาหกรรมทั้งภาคผลิตและการบริการได้ใช้องค์ความรู้เป็นฐานการพัฒนา ( Knowledge – based Economy ) ในขณะเดียวกันด้านการท่องเที่ยวได้นำระบบ E-marketing มาใช้ในภาคธุรกิจมาเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนการประชาสัมพันธ์การตลาดทางการท่องเที่ยวในปัจจุบันได้นำระบบ Social Network ต่าง ๆ มาใช้เพื่อขยายตลาดการท่องเที่ยวและรักษาตลาดเดิมไว้ เพื่อบรรลุตามเป้าหมายการพัฒนาการท่องเที่ยวตามที่กำหนดไว้

จุดแข็ง S หรือ Strengths หมายถึง ปัจจัยต่างๆภายในจังหวัดที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งหรือเป็นจุดแข็งขององค์กรที่จะนำไปสู่การได้เปรียบคู่แข่ง เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ด้านการผลิต ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านคุณภาพของสินค้า

จุดอ่อน W หรือ Weaknesses หมายถึง ปัจจัยต่างๆภายในจังหวัดที่ทำให้เกิดความอ่อนแอหรือเป็นจุดอ่อน นำไปสู่การเสียเปรียบคู่แข่ง เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากสภาพภายใน

โอกาส O หรือ Opportunities หมายถึง ปัจจัยต่างๆภายนอกจังหวัดที่เอื้อประโยชน์ให้ซึ่งเป็นโอกาสที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงาน เช่น สภาพเศรษฐกิจที่ขยายตัว

อุปสรรค T หรือ Threats หมายถึง ปัจจัยต่างๆภายนอกจังหวัดที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก

- 4) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางยุทธศาสตร์ ( Strategic Analysis ) ในหลากหลายมิติ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อประเมินศักยภาพความพร้อมในการรับรองการท่องเที่ยว และการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด ตลอดจนเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการ

กำหนดทิศทางและกลยุทธ์อย่างยั่งยืนในการนำไปจัดเป็นแผนงาน / โครงการต่อไป โดยเนื้อหาประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่สำคัญในการวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพการพัฒนาการท่องเที่ยว

#### 1.1 นิยามศัพท์

- **วิสัยทัศน์ ( Vision )** หมายถึง สิ่งที่ยากจะให้หน่วยงานเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะทำหรือต้องการจะเป็นในอนาคต บอกให้รู้ถึงทางเดินของหน่วยงานในอนาคต
- **พันธกิจ ( Mission )** หมายถึง กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานของหน่วยงาน พันธกิจ บอกให้รู้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน บอกให้รู้ถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ และมุ่งเน้นที่บทบาท หน้าที่ ที่จะต้องทำ
- **วัตถุประสงค์ ( Objective )** หมายถึง สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
- **เป้าหมาย ( Target )** หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ
- **ตัวชี้วัด ( Key Performance Indicators )** หมายถึง ตัวแปรที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดการเปลี่ยนแปลง หรือบ่งบอกสภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น
- **ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ประเด็นหลักที่จังหวัดจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวของจังหวัด
- **เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์** หมายถึง เป้าประสงค์ด้านการท่องเที่ยวที่จังหวัดปรารถนาที่จะบรรลุในอนาคต
- **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีการที่จะทำให้จังหวัดสามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **แผนงาน / โครงการ** หมายถึง กิจกรรมที่จังหวัดจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- **ทรัพยากร** หมายถึง ทรัพยากรที่จำเป็นที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

2. การวิเคราะห์เพื่อประเมินศักยภาพการพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัด โดยใช้ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสภาพขององค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ จากภายนอกกว่าจะ

ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรต่อไป ทั้งนี้แนวคิดการวิเคราะห์นี้ Albert Humphrey ได้นำเสนอแนวคิดในการวางแผนกลยุทธ์ที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยให้ประเมินถึงปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรอย่างรอบคอบ ซึ่งปัจจัยภายในประกอบด้วย การพิจารณาถึงจุดแข็ง ( Strength ) และจุดอ่อน ( Weakness ) และปัจจัยภายนอกประกอบด้วย โอกาส ( Opportunity ) และอุปสรรค ( Threat )

5) การจัดทำกลยุทธ์การทองเที่ยว การวิเคราะห์ SWOT นี้ จะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับองค์กร โดยผลของการวิเคราะห์จะทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรได้แม่นยำมากยิ่งขึ้น การวางแผนกลยุทธ์ที่รัดกุมจะนำเอาผลการวิเคราะห์มาพิจารณาต่อด้วยเทคนิค SWOT ที่จะช่วยให้สามารถกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ง่าย ๆ ดังต่อไปนี้

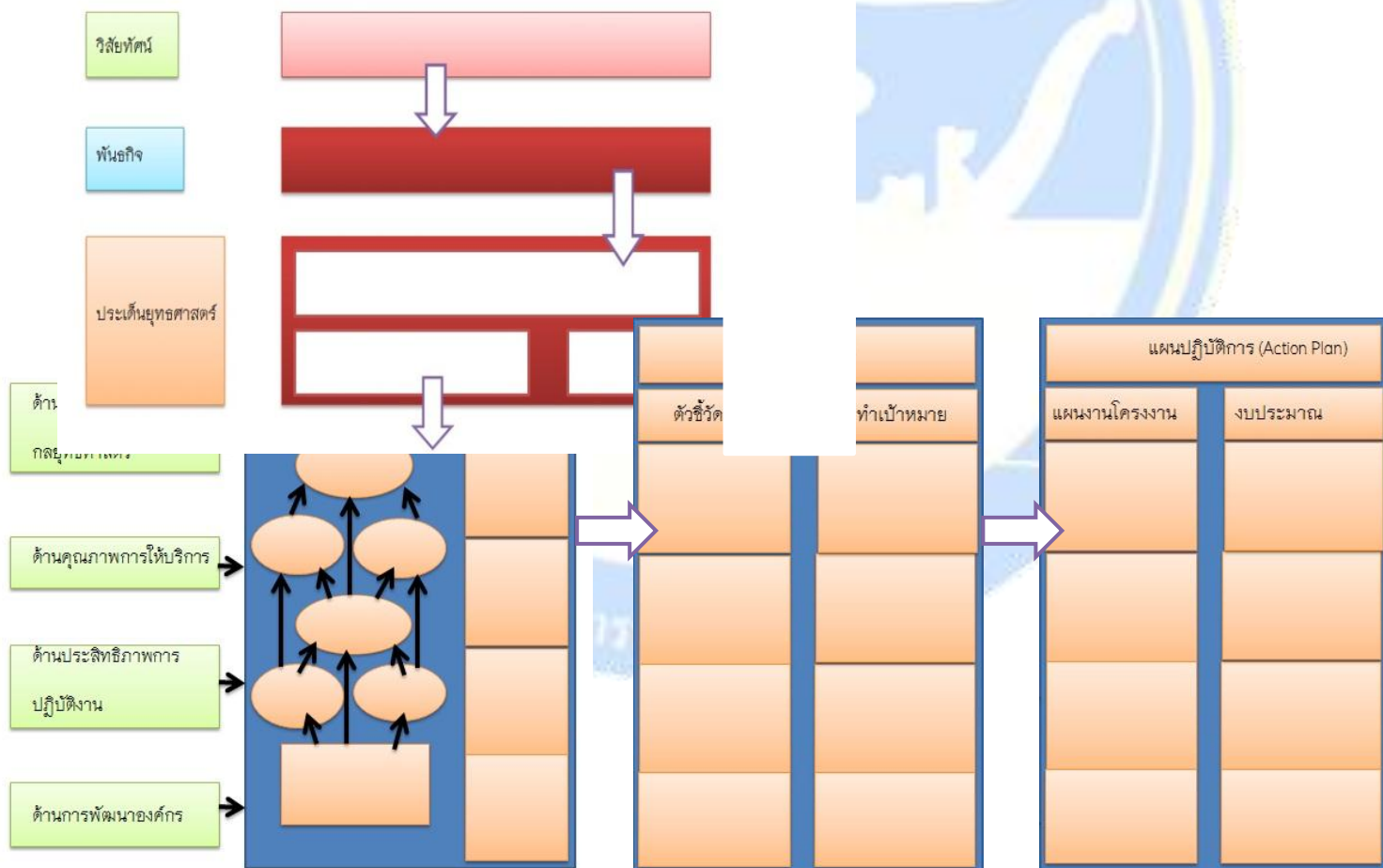
- Strength + Opportunity                      ควรกำเนินการเชิงรุก / ขยายผล
- Weakness + Opportunity                    ควรเร่งพัฒนาและปรับปรุง
- Strength + Threat                            ควรจะดำเนินการอย่างรัดกุม
- Weakness + Threat                          ควรจะต้องระมัดระวัง / ตั้งรับ

TOWS Analysis		ปัจจัยภายในองค์กร ( INTERNAL FACTORS )	
ปัจจัยภายนอกองค์กร ( EXTERNAL FACTORS )		จุดแข็ง (S:STRENGTHS)	จุดอ่อน (W:WEAKNESSES)
		1.....	1.....
		2.....	2.....
		3.....	3.....
โอกาส (O:OPPORTUNITYS)	STRENGTHS / OPPORTUNITYS (OS)	WEAKNESSES / OPPORTUNITYS (WO)	
1.....			
2.....			
3.....			
อุปสรรค (T:TREATS)	STRENGTHS/TREATS (ST)	WEAKNESSES/TREATS (WT)	
1.....	ประเด็นยุทธศาสตร์ 3	ประเด็นยุทธศาสตร์ 4	
2.....	ปรับตัวเร็ว	ตั้งรับ/ปรับ	
3.....			

การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เกิดความชัดเจนว่าองค์กรควรมีประเด็นยุทธศาสตร์อะไรบ้าง ซึ่งจะต้องนำมาวางเป็นกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป โดยนำเอาแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์ให้ได้เป้าประสงค์จากนั้นนำเป้าประสงค์แต่ละด้านมาวิเคราะห์ SWOT ต่อจนทำให้รู้ว่าจะต้องใช้กลยุทธ์อะไรบ้างสำหรับแต่ละเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

การวางยุทธศาสตร์ ( Strategy Development ) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญวางแผนที่จะทำ เพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้องค์กรต้องการมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆทั้งภายนอกและภายในองค์กร

ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และจะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวางองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล แสดงได้ดังภาพ



การกำหนดกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผล มีการติดตามและการประเมินผลโดยผ่านกระบวนการของคณะกรรมการติดตามประเมินผลการทำงานตามแผนงาน / โครงการ ประกอบด้วย

1. กำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล
2. ดำเนินการประเมินผลการทำงานตามแผนงาน / โครงการ ซึ่งให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังนี้
  - การใช้ทรัพยากร ( INPUTS ) เป็นไปตามเงื่อนไขหรือข้อตกลง ที่กำหนดไว้
  - การปฏิบัติงานเป็นไปตามขั้นตอนหรือกระบวนการ ( PROCESS ) ที่กำหนดไว้
  - การพิจารณาผลงาน ( OUTPUTS ) ว่ามีปริมาณ / คุณภาพ และเงื่อนไขเวลาตามที่กำหนด
  - การติดตามผลลัพธ์

