

**กลยุทธ์การพัฒนาท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีชุมชน
บ้านป่าตาล ตำบลบวกค่าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ***
**The Strategy of OTOP Nawatvithi Community Tourism
Development for Banpatan, Buak Khang Sub-District
San Kam Phaeng District, Chiang Mai Province**

สาธินี วัฒนกุล, บงกชมาศ เอกเอี่ยม, เฉลิมชัย ปัญญาดี, และ สุริยจารัส เตชะตันมินสกุล

Sathinee Wattanakul, Bongkochmas Ekiem, Chalermchai Panyadee

and Suriyajaras Techatunminasakul

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

School of Administrative Studies, Maejo University

Corresponding Author, E-mail: sathinee.wattanakul@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาบริบทของการท่องเที่ยว และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี รวมไปถึงศึกษากระบวนการ ขั้นตอน การบริหารจัดการของกลุ่มท่องเที่ยว และ จัดทำกลยุทธ์ของการพัฒนาการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีชุมชนบ้านป่าตาล ตำบลบวกค่าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้งแบบปริมาณ และ คุณภาพโดยใช้เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และการจัดสนทนาแบบกลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ คณะกรรมการท่องเที่ยวของบ้านป่าตาล จำนวน 30 คน และ คนในชุมชนบ้านป่าตาล จำนวน 217 คน

ผลการศึกษา พบว่า บริบทการท่องเที่ยวของบ้านป่าตาล มีความเป็นอัตลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณีของชาวไทยอง ภายในชุมชนมี แหล่งท่องเที่ยวทั้ง วัด พิพิธภัณฑ์

* ได้รับความเห็นชอบ: 30 มกราคม 2566; แก้ไขบทความ: 14 มีนาคม 2566; ตอปรับตีพิมพ์: 17 มีนาคม 2566



ฐานการเรียนรู้ ร้านอาหาร โฮมสเตย์ของชุมชน และมีการจัดกิจกรรม ด้านประเพณีวัฒนธรรม จะเกี่ยวข้องกับศาสนา ความเชื่อ และประเพณีของชาวไทยอง ด้านผลิตภัณฑ์ เป็นงานฝีมือที่สะท้อนให้เห็นถึงภูมิปัญญาของชุมชน ส่วนกระบวนการ การบริหารจัดการท่องเที่ยวบ้านป่าตาลพบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับ บุคลากร ทักษะ โครงสร้าง ค่านิยมร่วม ระบบ รูปแบบ กลยุทธ์ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม ผู้นำ กฎระเบียบ การบริหารจัดการ แหล่งเงินทุน และการตลาด เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT analysis และจัดทำ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์การท่องเที่ยวของชุมชนบ้านป่าตาลแบ่งเป็น 4 ด้าน 6 กลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์เชิงรุก คือ 1) การต่อยอดการท่องเที่ยวของชุมชน 2) การประสานความร่วมมือเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน กลยุทธ์เชิงแก้ไข คือ 3) การพัฒนาการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว 4) การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในชุมชน กลยุทธ์เชิงรับ คือ 5) การส่งเสริมการตลาดต่อการท่องเที่ยว และ กลยุทธ์เชิงป้องกัน คือ 6) การสร้างจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวชุมชน

คำสำคัญ: OTOP นวัตกรรม; กลยุทธ์; การท่องเที่ยวชุมชน; การพัฒนาการท่องเที่ยว

Abstract

The objective of This study tourism status and factor of Pa-tan community-based tourism: OTOP Inno-life (Nawatvithi) to successful as well as to propose a process to Developing suggestion of Pa-tan village, Buak Khang, San Kamphaeng District, Chiang Mai province. Research instruments in this study were quantity and quality by questionnaire, interview and focus group discussion. The sample groups in this study included 30 committee Community tourism and 217 people in village.

Result of the study were In tourise, There are show identity and culture of “Tai-yong” in form temple, learning, restaurant and home stay. In culture There have many religion relations and tradition of “Tai-yong”. Management Process of committee Community tourism Regarding it was found that the informants put the importance on the following most: Management Process of committee



Community tourism Regarding it was found that the informants put the importance on the following most are Staff , skill , structure , Shared Values ,Systems , Style , Strategy respectively and Regarding factor cause successful of tourism community in terms of the following are participation , leader , regulations, Management ,capital and marketing. Applying SWOT analysis using TOWS matrix into 4 categories 6 strategies 1) strategy to further the original community - based tourism 2) strategy cooperation for Sustainable Tourism 3) strategy develop public relations tourism 4) Personal development strategy 5) strategy promoting Marketing for tourism 6) strategy create prominent point of tourist attraction.

Keywords: OTOP Nawatvithi; Strategy; Community-Based Tourism; Tourism Development

1. บทนำ

ประเทศไทยมีชื่อเสียง เรื่องการท่องเที่ยว ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญอย่างมาก จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจได้บรรลุไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 หมายความว่า 2 ไทยเป็นจุดหมายในการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) โดยเป็นการต่อยอดจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ด้านการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนเชื่อมโยงจะเกี่ยวกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการ เพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวโดยใช้ประโยชน์จากอัตลักษณ์และความเป็นไทยที่สะท้อนวัฒนธรรมท้องถิ่นและวิถีชีวิตชุมชน ซึ่งต้องการกระจายรายได้ไปสู่คนในระดับท้องถิ่นและชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ซึ่งกระทรวงมหาดไทยน่านโยบายของภาครัฐมากำหนดทิศทางการดำเนินงาน ได้มีการมอบหมายให้กรมการพัฒนาชุมชน เป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืนและพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2560)



จังหวัดเชียงใหม่ได้รับความนิยมนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จำนวนมากเนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม และ ธรรมชาติที่สวยงาม ซึ่งนักท่องเที่ยวในทุกกลุ่มสามารถเข้ามาท่องเที่ยว เช่น เชิงวัฒนธรรมที่มีประวัติความมา และสถานที่ทางธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์สวยงาม ผลิตภัณฑ์ สินค้ามากมาย อีกทั้งภายในจังหวัดนั้นจะมีโบราณสถานตั้งอยู่ทั่วเมืองเชียงใหม่ ซึ่งผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมแต่ยังคงรักษาและสืบสานโบราณสถานวัฒนธรรมประเพณีต่างๆ ให้ควบคู่กับการดำรงชีวิตของคนเชียงใหม่จึงทำให้เป็นจังหวัดที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาเยี่ยมชมจำนวนมากในแต่ละปี

ทางการพัฒนาชุมชนจึงมีการดำเนิน โครงการชุมชน OTOP นวัตกรรมขึ้น เพื่อต้องการให้ประชาชนในชุมชนต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาอาชีพ มีรายได้ ยกระดับเศรษฐกิจฐานราก และศักยภาพชุมชนอย่างยั่งยืน และส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนตามศักยภาพในพื้นที่ของชุมชน โดยเน้นสิ่งที่พื้นที่มีอยู่นำมาต่อยอดทั้งเอกลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณี รวมถึงภูมิปัญญาภายในพื้นที่ (กรมการพัฒนาชุมชน, 2561) แต่ยังประสบปัญหาในหลายพื้นที่ของชุมชนที่เข้าร่วมโครงการฯ ในจังหวัดเชียงใหม่ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งเกิดจากการขาดความร่วมมือกันภายในชุมชน ไม่มีการต่อยอดโครงการฯ และการใช้งบประมาณที่สูญเปล่า จึงต้องมีการศึกษาชุมชนที่ได้รับรางวัลชุมชนต้นแบบฯ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการและนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับชุมชน OTOP นวัตกรรมในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ โดยชุมชนบ้านป่าตาลได้รับรางวัลหมู่บ้านต้นแบบและเป็นชุมชนท่องเที่ยวที่มีการอนุรักษ์วัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชนให้คงอยู่จึงทำให้บ้านป่าตาลเป็นการท่องเที่ยวของชุมชนที่มีเสียงชื่อย่างมา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องมีการศึกษาความสำเร็จในกระบวนการดำเนินงานของชุมชน โดยใช้แนวคิด 7SMcKinsey เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการบริหารภายในกลุ่ม ที่ประกอบด้วย โครงสร้าง, กลยุทธ์, ระบบ, รูปแบบ, บุคลากร, ทักษะ และค่านิยมร่วม (Peters & Waterman, 1980) เพื่อใช้ในการพิจารณาวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ และแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจชุมชน คือ 1) การเงิน 2) การตลาด 3) การบริหารจัดการ 4) ผู้นำ 5) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 6) ระบบข้อบังคับ เพื่อนำไปวิเคราะห์จัดทำแนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยว OTOP นวัตกรรม ในพื้นที่บ้านป่าตาล และพื้นที่ชุมชนต่างๆ ในจังหวัดเชียงใหม่



2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์บริบททางสังคม ประเพณี วัฒนธรรมและสภาพการณ์ของชุมชน ที่มีผลต่อการท่องเที่ยวบ้านป่าตาล ตำบลบวกค้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานและปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล ตำบลบวกค้าง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่
3. เพื่อจัดทำข้อเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีในพื้นที่บ้านป่าตาลจังหวัดเชียงใหม่

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ คือ คณะกรรมการชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล จำนวน 30 คน ดำเนินการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างประชากรในชุมชนบ้านป่าตาล จำนวน 475 คน โดยใช้สูตร TaroYamane ในการคำนวณขนาดตัวอย่างจำนวน 217 คน ความคลาดเคลื่อน 0.05 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง คือคณะกรรมการชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล จำนวน 9 คน ใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์ และได้มีการจัดสนทนาแบบกลุ่มของคณะกรรมการฯ จำนวน 15 คน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix และร่วมกันจัดทำกลยุทธ์การท่องเที่ยวของชุมชน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นแบบเลือกตอบ เกณฑ์มาตรฐานส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert rating scale) 5 ระดับ จากระดับ 1 น้อยที่สุด ถึงระดับ 5 มากที่สุด โดยผู้วิจัยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินจากแนวคิดกระบวนการดำเนินการ (7S McKinsey) ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ, 2542) และความสำเร็จเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structured interview) และจัดการสนทนากลุ่ม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้มีการรวบรวมเอกสาร รายงานการวิจัย หนังสือ บทความทางวิชาการ วารสารข้อมูลทางระบบออนไลน์ต่าง ๆ แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการสนทนาแบบกลุ่ม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SWOT Analysis เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบริบททางสังคม ประเพณีวัฒนธรรมและสถานการณ์การท่องเที่ยวของชุมชนบ้านป่าตาลนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์มา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส



และอุปสรรคแล้ว ก็จะนำมาสิ่งวิเคราะห์ทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์เพื่อสร้างกลยุทธ์ (เรวัต ต้นตยานนท์) และจากการสนทนาแบบกลุ่ม แล้วนำมาสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาชุมชน OTOP นวัตกรรมใหม่ของบ้านป่าตาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้กับชุมชนอื่นที่มีความต้องการจะพัฒนาชุมชนให้กลายเป็นชุมชนท่องเที่ยวที่มีความยั่งยืน

5. การทดสอบเครื่องมือวิจัย ได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยวิธีการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach's alpha โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ซึ่งทดลองกับประชากรที่มีความคล้ายคลึงกัน เป็นหมู่บ้านที่มีบริบทคล้ายกัน และเข้าร่วมโครงการฯ ผู้วิจัยได้เลือกบ้านแพะขวาง อำเภอดง จังหวัดเชียงใหม่ เก็บข้อมูลคณะกรรมการท่องเที่ยวบ้านแพะขวาง จำนวน 30 คน ผลการทดสอบอยู่ในระดับ 0.766 และ คนในชุมชน จำนวน 30 คน ผลการทดสอบอยู่ในระดับ 0.937 จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ กระบวนการดำเนินงาน และ ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว OTOP นวัตกรรมบ้านป่าตาล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4. สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์บริบททางสังคม ประเพณี วัฒนธรรมและสภาพการณ์ของชุมชนที่มีผลต่อการท่องเที่ยวบ้านป่าตาล

ผลการศึกษา พบว่า มีระดับความพึงพอใจที่มีต่อการท่องเที่ยวบ้านป่าตาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89, SD = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ พบว่า

1.1 ด้านสถานที่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15) เพราะ แหล่งท่องเที่ยวมีความหลากหลาย และมีเอกลักษณ์ วัฒนธรรมประเพณี จากการสัมภาษณ์ นักเล่าเรื่องของชุมชนบ้านป่าตาล พบว่า ชุมชนบ้านป่าตาลมีอัตลักษณ์ของชาวไทยองแฝงอยู่ในสถานที่ต่างๆ อาทิ วัดป่าตาล ที่มีอายุเก่าแก่ 200 ปี โดยภายในวัดได้เป็นที่ตั้งฐานการเรียนรู้ต่างๆ เช่น พิพิธภัณฑ์ชาวยอง ห้องเรียนจำลอง อาคารที่ใช้แสดงตู้พระธรรม ฐานการเรียนรู้ทอผ้า การจัดแสดงผ้าขึ้นไทยอง ฐานยาสมุนไพร ฐานนวดสมุนไพร ฐานทำตุ้มโย กำแพงภาพวาดฝาผนังสามมิติเป็นภาพการบอกเล่าเรื่องราววิถีชีวิตของชาวไทยองในอดีต ช่วงแะที่จัดแสดงหุ่นฟางที่เป็นสัตว์ในตำนานของตำบลบวกค้าง



1.2 ด้านผลิตภัณฑ์ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.92) เนื่องจาก ผลิตภัณฑ์เป็นงานฝีมือของคนในชุมชน โดยการนำภูมิปัญญาดั้งเดิมมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการฯ ด้านผลิตภัณฑ์ จะสะท้อนความเป็นชุมชน วิถีชีวิตของชาวบ้านจะแฝงอยู่ในสินค้าทุกชิ้น ซึ่งจะสร้างรายได้ และ อาชีพให้กับคนในชุมชน เช่น หมวกกะโล่เป็นหมวกทรงโบราณที่ทำจากกระต๊าก ผ้าซิ่นยอเป็นผ้าที่มีลวดลายสีสันสดใส สมุนไพร โคมแขวนล้านนา ตุ๊กตา ผลิตภัณฑ์เครื่องหนัง

1.3 ด้านการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89) เนื่องจาก คนในชุมชนส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการดำเนินงานจัดกิจกรรมต่างๆ ของการท่องเที่ยวเพราะคนในชุมชนส่วนใหญ่มิ่ค่านิยมร่วมกันในการให้ความร่วมมือ และมีความสามัคคีกันภายในชุมชน 4) ด้านการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.89) เนื่องจาก ชุมชนได้มีการพัฒนาสถานที่ แหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ให้สวยงาม อีกทั้งยังมีการส่งเสริมความรู้ ทักษะ งานฝีมือต่างๆ ให้กับคนในชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพราะหน่วยงานภาครัฐได้เข้ามาอบรมให้ความรู้เรื่องการสร้าง รายได้ อาชีพให้กับชุมชนจากการสัมภาษณ์ของผู้ใหญ่บ้านป่าตาล พบว่า ชุมชนป่าตาลได้ขับเคลื่อนการท่องเที่ยวชุมชนมาอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความร่วมมือของทุกคนในชุมชนในการร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนสม่ำเสมอ เน้นการท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ของวัฒนธรรม ประเพณี และการดำรงชีวิตของชาวไทยอง ทั้งการแต่งกาย ภาษา และกิจกรรมต่างๆ ที่ได้อนุรักษ์ไว้ให้คงอยู่ในชุมชน

1.4 ด้านประเพณีและวัฒนธรรม จากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการฯ ระบุว่า เป็นส่วนสำคัญของการท่องเที่ยว เนื่องจากมีอัตลักษณ์ของชาวไทยองที่สืบสาน วัฒนธรรม ประเพณี โดยชุมชนได้มีการจัดงานเทศกาล ประเพณีอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้ประเพณีเหล่านั้นได้สูญหาย และยังร่วมกันสืบทอดภูมิปัญญาดั้งเดิมอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นของประเพณีของชุมชน คือ การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนซึ่งเป็นการจัดขึ้นด้วยความพร้อมใจกันของคนในชุมชนได้รับความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ วัด และชุมชนในการที่จะต้องการสืบสานประเพณี วัฒนธรรม และการท่องเที่ยวของชุมชนให้เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย

2. ผลการวิเคราะห์รูปแบบกระบวนการดำเนินงานของการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี บ้านป่าตาล

ผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการดำเนินงานทั้ง 7 ด้าน โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล กระบวนการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.90, SD = 0.41) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามองค์ประกอบ พบว่า



กระบวนการดำเนินงานของการท่องเที่ยว ที่อยู่ในระดับมาก ทั้ง 7 ด้าน ตามลำดับ บุคลากร, ทักษะ, โครงสร้าง, ค่านิยมร่วม, ระบบ, รูปแบบ และ กลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ด้านกลยุทธ์ ได้ดำเนินงานตามแผนงานและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน ส่วนด้านโครงสร้าง มีแผนผังลำดับชั้น แบ่งงานตามหน้าที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน ส่วนด้านระบบ การดำเนินเป็นกระบวนการขั้นตอนตามแผนงานที่ตั้งไว้ ต่อมาด้านรูปแบบ มีการทำงานเป็นทีมเน้นการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิก ต่อมาด้านบุคลากร ได้คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ และ ทำงานกับผู้อื่นได้ ส่วนด้านทักษะ มีการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เน้นการอบรมให้ความรู้สมาชิกเพื่อเพิ่มทักษะ และ นำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนร่วม ส่วนด้านค่านิยม คือ การทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม และ ความสามัคคีของคนในกลุ่ม

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่สู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล

โดยภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนท่องเที่ยว พบว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.41$) และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ระดับมาก ทั้ง 6 ด้าน คือ ผู้นำ, การมีส่วนร่วม, กฎระเบียบ, การบริหารจัดการ, แหล่งเงินทุน และ การตลาด ตามลำดับ จากการสัมภาษณ์คณะกรรมการพบว่า ด้านแหล่งเงินทุน สรรจากการเข้าร่วมโครงการต่างๆ แล้วนำเงินทุนมาจัดสรรให้แต่ละกลุ่มไปต่อยอดสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ไว้จำหน่าย เพื่อนำกำไรไปใช้หมุนเวียนภายในกลุ่ม ส่วนด้านการบริหารจัดการ ดำเนินการตามแผนงาน แนวทางที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกเป็นหลัก เพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่ม ส่วนด้านผู้นำ ต้องเป็นบุคคลที่มี ความรู้ ความสามารถ และ ทัศนคติทำงานร่วมกันได้ พูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ ต่อมา ด้านการมีส่วนร่วม คนในชุมชนให้ความร่วมมือ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นถึงความสามัคคีของทุกฝ่ายส่วนภายใต้ชุมชน ส่วนด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับกำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อลดความขัดแย้งภายในกลุ่ม และ ด้านการตลาด มีช่องทางการตลาดหลายรูปแบบ ทั้งทางออนไลน์ หรือ ร้านค้า อีกทั้งยังได้มีการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของชุมชน ผลิตภัณฑ์ จากการออกงานจัดแสดงสินค้าต่าง ๆ

4. ข้อเสนอแนะทางเชิงกลยุทธ์ในอนาคตต่อการพัฒนาการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีในพื้นที่ป่าตาลจังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาเรื่องข้อเสนอแนะทางกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีชุมชนบ้านป่าตาล ซึ่งได้มีผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของการท่องเที่ยวบ้านป่าตาล

จุดแข็ง (Strength)	-มีเอกลักษณ์ด้านประเพณี วัฒนธรรม ของชาวไทยองที่จะเป็นสิ่งดึงดูดนักท่องเที่ยว -บุคลากรของชุมชนมีความรู้ทักษะในด้านต่างๆ -แหล่งท่องเที่ยวที่ หลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม ฐานการเรียนรู้ต่างๆ -ผู้นำของชุมชนในด้านต่างๆมีความคิดสร้างสรรค์ในกาดำเนินการท่องเที่ยวชุมชน -ผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายและเป็นงานฝีมือ ภูมิปัญญาดั้งเดิมต่างๆในชุมชน -ได้รับการสนับสนุนความร่วมมือของวัด โรงเรียน และชุมชนในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว -คนในชุมชนมีความสนใจและให้ความร่วมมือในการพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชน
จุดอ่อน (Weakness)	-ขาดกลุ่มคนรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการของชุมชน -ขาดสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นจุดเด่นให้กับหมู่บ้าน -ขาดการประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง -ขาดศูนย์การประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์ของชุมชน
โอกาส (Opportunity)	-นโยบายของภาครัฐในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของชุมชน -หน่วยงานของภาครัฐเข้ามาสนับสนุนในการจัดโครงการและกิจกรรมภายในชุมชน -ชุมชนรอบข้างได้ให้ร่วมมือในการทำกิจกรรม วัฒนธรรม ประเพณีร่วมกัน
อุปสรรค (Threat)	-โรคระบาดโควิด19และปัญหาด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการเข้ามาท่องเที่ยวภายในชุมชน -ผลิตภัณฑ์จากภายนอกมีราคาถูกกว่าผลิตภัณฑ์ของชุมชนเนื่องใช้เครื่องจักรในการผลิต -การประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของชุมชนเข้าไม่ถึงกลุ่มคนบางกลุ่ม -แหล่งท่องเที่ยวในจังหวัดมีเพิ่มขึ้นทำให้นักท่องเที่ยวมีทางเลือกเพิ่มขึ้น -โครงการของหน่วยงานภาครัฐขาดความต่อเนื่องทำให้ขาดเงินทุนในการพัฒนา

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ใช้เป็นทิศทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวของป่าตาล โดยแบ่งเป็น 6 กลยุทธ์ ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อสร้างกลยุทธ์การท่องเที่ยว

จุดแข็ง กับ โอกาส	จุดอ่อน กับ โอกาส
-กลยุทธ์การต่อยอดการท่องเที่ยวของชุมชน -กลยุทธ์การประสานความร่วมมือเพื่อการท่องเที่ยว ชุมชนที่ยั่งยืน	-กลยุทธ์การพัฒนาการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว -กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในชุมชน
จุดแข็ง กับ อุปสรรค	จุดอ่อน กับ อุปสรรค
-กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดต่อการท่องเที่ยว	-กลยุทธ์การสร้างจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวชุมชน

จากตารางการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้มีกลยุทธ์ 6 ข้อ ดังรายละเอียดนี้

1. กลยุทธ์การต่อยอดการท่องเที่ยวของชุมชนเป็นการใช้ทุนเดิมที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาซึ่งจะมี 3 ด้านคือ 1) สถานที่การพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์ให้สวยงามสะอาดและเน้นการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมโดยจะนำเอกลักษณ์ของสถานที่มาใช้ดึงดูดนักท่องเที่ยว และ จัดทำแผนผังแนะนำแหล่งท่องเที่ยว และมีป้ายอธิบายประวัติความเป็นมา 2) ผลิตภัณฑ์ของชุมชน เน้นการพัฒนางานฝีมือ ต่อยอดจากภูมิปัญญาดั้งเดิม มาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้มีความเหมาะสมสวยงาม ทันสมัย เพื่อให้เป็นที่ต้องการของท้องตลาดมากขึ้นการสร้างสินค้าของชุมชนจะสามารถสร้างรายได้อาชีพให้คนในชุมชนบ้านป่าตาล 3) โปรแกรมการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ให้สอดคล้องกับปัจจุบันสามารถปรับเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการท่องเที่ยวให้เหมาะสมตามความต้องการของนักท่องเที่ยว

2. กลยุทธ์การประสานความร่วมมือเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกส่วนทั้งด้านชุมชน ภาครัฐและเอกชนร่วมกันเข้ามามีส่วนร่วมจัดการท่องเที่ยวของชุมชน การสร้างแหล่งท่องเที่ยวชุมชน พัฒนาสถานที่ สื่อประชาสัมพันธ์และหาเงินทุนเข้ามาสนับสนุนในการจัดทำศูนย์รวมผลิตภัณฑ์ของชุมชนบ้านป่าตาล และประสานกับบริษัทนำเที่ยวต่างๆเพื่อจำหน่ายโปรแกรมการท่องเที่ยวของบ้านป่าตาลให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างมากขึ้น

3. กลยุทธ์การพัฒนาการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว การสร้างเว็บไซต์เพื่อให้ นักท่องเที่ยวได้เห็นสถานที่ท่องเที่ยวผ่านทางออนไลน์ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ตามเพจต่างๆ หรือการออกงานจัดแสดงสินค้าเพื่อเป็นการแนะนำสินค้ากับแหล่งท่องเที่ยว การทำคลิปประชาสัมพันธ์ให้กับหมู่บ้านหรือโปรแกรมการท่องเที่ยวบ้านป่าตาลไว้ให้นักท่องเที่ยว ซึ่งจะเน้นการ



ประชาสัมพันธ์ ด้านประเพณี วัฒนธรรม และ วิถีชีวิตของคนในชุมชน โดยถ่ายทอดออกมาเป็นเรื่องราวผ่านการท่องเที่ยว การจัดตั้งศูนย์ประชาสัมพันธ์แสดงสินค้าของชุมชน

4. กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในชุมชน ซึ่งบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานจึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกให้มีความสามารถมากขึ้น เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ชุมชน ต้องมีการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐต่างๆเข้ามาอบรมให้ความรู้ สร้างงาน สร้างอาชีพ และพัฒนาการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบออนไลน์ หรือ การสร้างบรรจุภัณฑ์ให้สวยงาม โดยนำวิทยากรที่มีความรู้ให้เข้ามามีส่วนในการพัฒนาศักยภาพถ่ายทอดความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อคนในชุมชนและนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเรียนรู้ในฐานการเรียนรู้ต่างๆเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆร่วมกัน

5. กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดต่อการท่องเที่ยวบ้านป่าตาล เน้นเอกลักษณ์ ประเพณี วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ การแต่งกายพื้นเมือง แหล่งท่องเที่ยวต่างๆภายในชุมชนที่สะท้อนความเป็นชาวไทยอง จัดทำเป็นเส้นทางการท่องเที่ยว ผ่านการเล่าเรื่องราวประวัติความเป็นมาของสถานที่ โดยใช้นักเล่าเรื่องของชุมชนเป็นผู้ถ่ายทอด การจัดประเพณีกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างต่อเนื่อง การประชาสัมพันธ์ชักชวนนักท่องเที่ยวเข้าร่วมกิจกรรมในชุมชน อาทิ เช่น จัดตั้งเป็นเส้นทางตลาดชุมชน เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่เข้ามาเที่ยวได้จับจ่ายใช้สอย ซึ่งจะสร้างรายได้และอาชีพ

6. กลยุทธ์การสร้างจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวชุมชน การดึงจุดเด่นของชุมชน นำมาสร้างเป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ที่มีสถานที่ถ่ายรูปตามจุดต่างๆทั่วชุมชน โดยสถานที่ต้องมีความสวยงามแฝงไปด้วยเรื่องราวของความเป็นชุมชน การจัดกิจกรรมต่างๆเช่น ตลาดชุมชน เส้นทางท่องเที่ยว และ การแต่งกายของชาวไทยองที่สวยงามสะท้อนให้เห็นถึงวิถีชีวิตดั้งเดิม ฐานการเรียนรู้ที่มีการสาธิต ขั้นตอน กรรมวิธี ให้นักท่องเที่ยวได้รับชม

5. อภิปรายผลการวิจัย

1. สภาพการณ์ท่องเที่ยว และ กระบวนการดำเนินงานปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถีบ้านป่าตาล จากการศึกษา การท่องเที่ยวของบ้านป่าตาล เป็นการท่องเที่ยวชุมชนที่มีเอกลักษณ์วัฒนธรรมของชาวไทยองที่ สะท้อนผ่านแหล่งท่องเที่ยวภายในชุมชน ทั้งสถานที่ ผลิตภัณฑ์ ประเพณี กิจกรรมต่างๆได้อย่างลงตัว อีกทั้งคนในชุมชนให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวชุมชนอย่างต่อเนื่อง ส่วนกระบวนการดำเนินงานของ



บ้านป่าตาล คณะกรรมการฯ ได้ ใช้แนวคิด 7S McKinsey มาปรับใช้ในการบริหารงานของชุมชน เพื่อให้การดำเนินงานการท่องเที่ยวของกลุ่มเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยปรับให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนท่องเที่ยวที่นำเอกลักษณ์ ภูมิปัญญาดั้งเดิมของชาวไทยองมาถ่ายทอดภายใต้การท่องเที่ยวชุมชน และได้รับความร่วมมือจากชุมชน หน่วยงานต่างๆให้การสนับสนุน โดยกระบวนการเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญอย่างมาก ได้สอดคล้องกับ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2555, น. 23) กล่าวว่า การวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารจะต้องประสานกับ 7 ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารงานของกลุ่ม จากการศึกษาพบว่า กระบวนการที่สำคัญ คือ บุคลากรในกลุ่มมีความรู้ ทักษะงานฝีมือ ภูมิปัญญาดั้งเดิมมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ชุมชนต่างๆ ได้มีการอบรม พัฒนาทักษะ ให้ความรู้ สร้างอาชีพในชุมชน และ เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานท่องเที่ยวของชุมชน โดยสอดคล้องกับ อำนาจ วัดจินดา (2553, น. 22) กล่าวว่า การจัดการบุคคลเข้าทำงานจะต้องการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 26) บุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญต่อองค์กรที่จะประสบความสำเร็จมีการกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือกอย่างเหมาะสม ต่อมา ด้านทักษะ สมาชิกมีการอนุรักษ์ภูมิปัญญาดั้งเดิมซึ่งเป็นงานฝีมือที่เอกลักษณ์เฉพาะของชาวไทยอง ถ่ายทอดทักษะผ่านฐานการเรียนรู้ให้บุคคลต่างๆได้เรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของทักษะ ฝีมือดั้งเดิมผ่านสมาชิกในแต่ละกลุ่ม โดยสอดคล้อง ประชา ตันเสนีย์ (2550, น. 27) กล่าวว่า ทักษะในการทำงานของบุคคลจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับผิดชอบได้ดี ส่วนด้านค่านิยมร่วม คือ ความสามัคคีคนในชุมชนบ้านป่าตาลที่เข้มแข็ง การทำงานเป็นทีมของกลุ่ม และความเชื่อของคนในชุมชนเรื่องการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม โดย ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ (2550) กล่าวว่า ค่านิยมร่วมเป็นความเชื่อที่มีร่วมกันใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนกับการทำงานเป็นทีม ต่อมา ด้านระบบ กลุ่มจะแบ่งหน้าที่ให้แต่ละกลุ่มขับเคลื่อนการทำงานกันแต่จะมีระบบ ขั้นตอนเน้นประสานงานความร่วมมือกันภายในกลุ่ม ซึ่ง (เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2557, น. 44) กล่าวว่า ระบบเป็นกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันทำงานให้บรรลุความสำเร็จและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ ส่วนด้านรูปแบบ ทำงานเป็นทีม เน้นการประชุมหารือปัญหาต่างๆร่วมกับสมาชิก รับฟังเสียงข้างมาก และปรับแก้ไขการทำงานให้ราบรื่น จะสอดคล้องกับ (เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2557) ที่กล่าวว่า รูปแบบ เป็นการบริหารจัดการที่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กร เช่น สิ่งการ ควบคุม จูงใจ ส่วน ด้านกลยุทธ์ กลุ่มเน้นประเพณี วัฒนธรรม



ภูมิปัญญาท้องถิ่นชาวไทยอง สร้างกลยุทธ์เป็นของชุมชน โดยการปรับใช้ร่วมให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่ง แนวคิดกลยุทธ์ของ ธรรมนูญฯ เจริญนันทน์ และ จินตนา บุญบงการ (2552, น. 16-18) กล่าวว่า กลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การ คือ 1) กำหนดทิศทางขององค์การ 2) สร้างการจัดการเชิงกลยุทธ์จากทรัพยากรเดิมให้เกิดประโยชน์ 3) สร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น 4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขัน

2. การศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของการท่องเที่ยวบ้านป่าตาล พบว่า มี 6 ด้าน ดังนี้ ปัจจัยที่ส่งผลมาก คือ **1) การมีส่วนร่วมของชุมชน**ซึ่งให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของชุมชน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสามัคคี ความเข้มแข็งของคนชุมชน **2) ปัจจัยการบริหารจัดการ**เน้นการทำงานร่วมกันภายในชุมชน ปฏิบัติตามแนวทางของกลุ่มเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมบริหารจัดการเป็นการสร้างการรับรู้ร่วมกันเพื่อให้เข้าในกระบวนการทำงานจึงทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ **3) ส่วนด้านผู้นำ**ของกลุ่มบ้านป่าตาล มีความรู้ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นผู้อื่นและ ทำงานร่วมกับผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยว ที่สำคัญ **4) กฎระเบียบ** สามารถใช้ได้กับสมาชิกของกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้ง และทุกคนปฏิบัติตามกฎที่ตั้ง **5) เงินทุน** ชุมชนหาจากภาครัฐและเอกชนขอทุนสนับสนุนพัฒนาสถานที่ผลิตภัณฑ์ และ **6) การตลาด** มีสินค้าจำหน่ายทั้ง ร้านค้า ออนไลน์ หรือการออกงานจัดแสดงสินค้าเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและขยายฐานการตลาด สร้างรายได้ให้กับคนชุมชน สอดคล้องกับ แนวคิดความสำเร็จของธุรกิจชุมชน โดย (เอนก เหลาโชติ, 2547, น. 56-57) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของปัจจัยแห่งความสำเร็จการประกอบธุรกิจชุมชนมี 9 ปัจจัยหลักดังนี้ การเงิน การผลิต การตลาด บริหารจัดการ ผู้นำ แรงงาน การมีส่วนร่วมของสมาชิก ข้อบังคับ ปฏิสัมพันธ์กับภายนอก สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการบริหารที่เป็นปัจจัยหลักในการนำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มฯ สอดคล้องกับงานวิจัยของธนพล จันทรเรืองฤทธิ์ (2561) ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชนให้เกิดความยั่งยืนต้องมาจากทุกภาคส่วน ข้อดีของการพัฒนาชุมชนแหล่งท่องเที่ยวพบว่า มีการหมุนเวียนของเงินในชุมชน และ มีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ส่วนปัญหาที่พบคือแนวทางการพัฒนาไม่ชัดเจนจุดประสงค์ถูกเปลี่ยนจากการพัฒนาที่ยั่งยืน กลายเป็นมุ่งเน้นผลกำไร อีกทั้งยังได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ลักษมี เสือแป้น (2555) ผลการศึกษา พบว่าเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของกลุ่มอาชีพสตรี คือการวางแผน ประชุมร่วมกัน เพื่อจัดทำเป็นแผนการทำงานของกลุ่ม โครงสร้างปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับปัจจุบัน โดยเพิ่ม



ที่ปรึกษาที่มีความชำนาญงาน การจัดระเบียบข้อบังคับของกลุ่มใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันของกลุ่ม บทบาทได้มีกระจายความรับผิดชอบให้กับสมาชิก เงินทุนขอสนับสนุนจากหน่วยงานในภาครัฐ การตลาดหาพ่อค้าคนกลางในการรับซื้อและการกระจายสินค้าไปยังพื้นที่ต่าง ๆ

3. แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาการท่องเที่ยว OTOP นวัตกรรม ในพื้นที่ป่าตาล ผลการศึกษา แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ได้จากการระดมความคิดของคณะกรรมการฯ พบว่า ชุมชนป่าตาลเป็นชุมชนท่องเที่ยวที่มีทุนเดิมของสถานที่ ประเพณี วัฒนธรรมต่างๆ ทั้งยังมีผลิตภัณฑ์มากมาย เพียงต้องมีการนำมาพัฒนาต่อยอด การตลาดของชุมชน การประชาสัมพันธ์ท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ การประสานความร่วมมือในทุกภาคส่วนเพื่อให้มีการบูรณาการท่องเที่ยวร่วมกัน และพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความชำนาญมากขึ้นไป เพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการพัฒนาชุมชนการท่องเที่ยวโดยชุมชน (รัชฎา รัตนบุญฤทธิกร, 2546, น. 22) กล่าวว่า เครื่องมือที่นำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องมีศักยภาพของพื้นที่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งการท่องเที่ยวโดยชุมชนมีแนวทาง ดังนี้ คือคนมีส่วนร่วมคิด และสนับสนุน การใช้แรงงาน วัสดุในชุมชน และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นหลักในการสร้างผลิตภัณฑ์ การบริหารงานอย่างมีระบบ รายได้กลับคืนสู่ชุมชน การดำเนินงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับ กลยุทธ์การต่อยอดการท่องเที่ยวของบ้านป่าตาล 3 ด้านดังนี้ 1) สถานที่ที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นชาวไทยของ 2) ผลิตภัณฑ์ที่สวยงามและทันสมัย 3) โปรแกรมการท่องเที่ยวในรูปแบบปัจจุบัน ส่วน กลยุทธ์การประสานความร่วมมือกันในทุกภาคส่วน เข้ามาสร้างความเข้มแข็งต่อชุมชนและเกิดเครือข่ายท่องเที่ยวโดยมีหน่วยงานหลักคือ ชุมชน กับเทศบาลเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อน สอดคล้องกับ แนวคิดเครือข่ายความร่วมมือ โดย (ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์, 2546, น. 33-34) กล่าวว่า กระบวนการของการร่วมมือกันเพื่อพัฒนา หรือ จัดกิจกรรมร่วมกันในรูปแบบของ กลยุทธ์การประสานความร่วมมือเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนของชุมชน จะได้มีการประสานความร่วมมือทุกภาคส่วนในการทำงานทั้งบุคลากร ภาครัฐและเอกชนซึ่งการทำงานร่วมกับทุกส่วนภายในการจัดการท่องเที่ยวชุมชน อีกส่วนที่สำคัญคือ กลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในชุมชนบ้านป่าตาลจะต้องมีการอบรมให้ความรู้ ทักษะการทำงาน ทั้งในการผลิตและการตลาด สร้างอาชีพให้คนในชุมชน สอดคล้องแนวคิดของ ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538, น. 2) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคคลช่วยให้บุคลากรได้ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้น



กลยุทธ์การท่องเที่ยวชุมชนจะเป็นประโยชน์ต่อชุมชนบ้านป่าตาล และชุมชนอื่นได้ขึ้นอยู่กับที่นำไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอย่างไร

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยนี้ได้องค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นกลยุทธ์การท่องเที่ยวชุมชนบ้านป่าตาลเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนโดยได้จากการวิเคราะห์และการสนทนาแบบกลุ่ม ได้ข้อสรุป 4 ด้าน 6 กลยุทธ์ดังนี้ 1.ด้านเชิงรุกมี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การต่อยอดการท่องเที่ยวของชุมชน และ กลยุทธ์การประสานความร่วมมือเพื่อการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน 2.ด้านเชิงแก้ไข มี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาการประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว และกลยุทธ์การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรในชุมชน 3.ด้านเชิงรับ คือ กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาดต่อการท่องเที่ยว 4.ด้านเชิงป้องกัน คือ กลยุทธ์การสร้างจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวชุมชน นอกจากนี้กลยุทธ์ทั้งหมดจะเป็นแบบแผนที่ใช้ในการบริหารจัดการการท่องเที่ยวของชุมชนอย่างยั่งยืนให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน เพื่อใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่างๆของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพแสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. กลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวชุมชนบ้านป่าตาล



7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะของชุมชนบ้านป่าตาล

1.1 ชุมชนบ้านป่าตาลควรมีการตั้งแผนงานกลยุทธ์เป็นของตนเองให้สอดคล้องกับปัจจุบันเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินการท่องเที่ยวของชุมชน

1.2 การพัฒนาโปรแกรมการท่องเที่ยวของชุมชนให้เป็นสถานการณ์ปัจจุบันในรูปแบบใหม่ ที่ปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ตามความต้องการของนักท่องเที่ยวเพื่อเป็นการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยวในชุมชนมากขึ้น

1.3 ควรมีการพัฒนาด้านการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ๆ ทางด้านออนไลน์เพื่อให้ชุมชนเป็นที่รู้จักมากขึ้นเพื่อให้แหล่งท่องเที่ยวชุมชนบ้านป่าตาลเป็นที่ได้รับความนิยม

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาด้านผลกระทบของโรคระบาดโควิด 19 ที่ส่งต่อการท่องเที่ยวของชุมชนท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นแนวทางการรับมือกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนในด้านลบเพื่อให้มีแนวทางป้องกันไว้ล่วงหน้า

2.2 ควรมีการศึกษาความต้องการของนักท่องเที่ยวที่อยากให้มีต่อการท่องเที่ยวของชุมชน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชนในรูปแบบใหม่

2.3 ควรมีการศึกษผลกระทบในด้านต่าง ๆ ของการท่องเที่ยวชุมชนที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชนบ้านป่าตาลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กรมการพัฒนาชุมชน. (2561). คู่มือชุมชนท่องเที่ยว OTOP นวัตวิถี. สืบค้นจาก <https://korat.cdd.go.th/wp-content/uploads/sites/22/2018/05>

เกริกยศ ชลาชนเดชะ. (2557). *การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ฐิระ ประवालพฤกษ์. (2538). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.



ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ. (2542). *ธุรกิจชุมชน เส้นทางที่เป็นไปได้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, และ จินตนา บุญบังการ. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ณัชนัน แก้วชัยเจริญกิจ. (2550). ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา: บทบาทของครู กับ Active Learning. สืบค้นจาก <https://www.ite.org>

ธนพล จันทรเรืองฤทธิ์. (2561). *แนวทางการจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา ชุมชน ริมน้ำจันทบูร อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์. (2546). *กระบวนการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ประชาคม ประชาสังคม*. ขอนแก่น: ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนาการสาธารณสุขมูลฐาน.

ประชา ตันเสนีย์. (2550). *รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูง ของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสื่อสาร ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

รัชฎา รัตนตะบุญฤทธิ์กร. (2546). *การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการตั้งถิ่นฐานของชุมชนทะเลน้อย จังหวัดพัทลุง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ลักขมิ เสือแป้น. (2555). *ความสำเร็จของการพัฒนากลุ่มอาชีพและความเชื่อมโยงกับการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน กรณีศึกษา กลุ่มอาชีพสตรีแปรรูปผลิตภัณฑ์กล้วยน้ำว้า บ้านเขาสะพายแร่ ตำบลสนามแย้ อำเภอนาทม จังหวัดน่าน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564*. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สำนักนโยบายและแผน. (2560). *แผนยุทธศาสตร์ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560 – 2564*. สืบค้นจาก <https://anyflip.com/fqcxq/wxtc>



สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2555). McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร. สืบค้นจาก

https://www.etda.or.th/etda_website/mains/display/459

สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. สืบค้นจาก https://www.nesdc.go.th/article_attach/article_file_20230307173518.pdf

อำนาจ วัดจินดา. (2553). การประเมิน McKinsey 7-S Framework แนวคิดปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร. สืบค้นจาก

https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_102402.pdf

เอนก เหลาโชติ. (2547). *การบริหารจัดการธุรกิจชุมชน: กรณีศึกษา กลุ่มหัตถกรรมตุ๊กตาราชบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.

Peters, T. J. & Waterman, R. H., Jr. (1980). *In Search of Excellence* (2nd ed.).

London: Profile Book.