

แนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน  
เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

GUIDELINES FOR PROMOTING SMALL HOTEL BUSINESSES IN SECONDARY URBAN AREAS  
IN THE UPPER CENTRAL REGION TO INCREASE COMPETITIVE POTENTIAL

อัศวินท์ ขำขุด<sup>1</sup> และทักษญา สง่าโยธิน

Akkarawin KhamKhud<sup>1</sup> และ Taksaya Sangayotin

หลักสูตรบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น,

Doctor of Business Administration (D.B.A.), Western University

Email: Vin\_engineer@hotmail.com<sup>1</sup>

Received 2 September 2024; Revised 17 October 2024; Accepted 28 April 2025.



บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน การส่งเสริมธุรกิจ องค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจ และเสนอแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคัดเลือกแบบเจาะจง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 11 คน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กใน 3 จังหวัด คือ ชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ผู้ใช้บริการที่เคยพักในโรงแรมขนาดเล็ก และผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา และการสนทนากลุ่มเฉพาะ 9 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน คือ การแข่งขันสูงจากโรงแรมขนาดใหญ่ ข้อกำหนดและระเบียบข้อบังคับที่มีความซับซ้อน การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาด้านการเงินและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและเทคโนโลยีซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ข้อจำกัดด้านสถานที่และการเข้าถึงของนักท่องเที่ยว และความผันผวนของตลาดท่องเที่ยว ในส่วนการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่น องค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ประกอบด้วย กลยุทธ์การแข่งขัน การสร้างมาตรฐานในการดำเนินธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่น สำหรับแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนได้สรุปเป็นรูปแบบ คือ “WE CARE” ได้แก่ การทำงานร่วมกัน Work Together and Training (W), ความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม Environmental Sustainability Programs (E), การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า Customer Experience Enhancement (C), การสร้างเครือข่ายพันธมิตร Alliances and Partnerships (A), การสร้าง

ความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น Relationship Building with Local Community (R) และการปฏิบัติงานด้วยจริยธรรม Ethical Practices (E)

**คำสำคัญ:** โรงแรมขนาดเล็ก, เมืองรอง, ศักยภาพทางการแข่งขัน

## ABSTRACT

This article aims to study the problems and obstacles encountered by small hotel businesses in the upper central secondary city areas, the promotion of these businesses, the components for enhancing their competitive potential, and to propose strategies for supporting small hotel enterprises. The research employed a qualitative approach, collecting data through in-depth interviews with a purposive sample of 11 key informants, including small hotel and resort operators from three provinces—Chainat, Singburi, and Ang Thong—customers who have stayed at small hotels, and executives from the Ministry of Tourism and Sports. Additionally, nine participants were involved in focused group discussions. Data analysis was conducted using specialized qualitative research software.

The findings revealed that the problems and obstacles faced by small hotel businesses in the study area include intense competition from large hotels, complex regulations and requirements, a shortage of skilled labor, challenges in human resource management, financial difficulties and limited access to funding, cultural and technological changes necessitating adaptation to customer demands, site limitations affecting tourist accessibility, and volatility in the tourism market. Regarding the promotion of small hotel businesses to enhance their competitiveness, emphasis should be placed on building networks within the tourism industry and supporting local development. Key components for enhancing competitive potential include competitive strategies, establishing low-cost business operation standards, leveraging technology and innovation to increase operational efficiency, and creating diverse experiences connected to local culture. The proposed framework for promoting small hotel businesses in the upper central secondary city areas is summarized by the acronym “WE CARE,” which stands for: Work Together and Training (W), Environmental Sustainability Programs (E), Customer Experience Enhancement (C), Alliances and Partnerships (A), Relationship Building with Local Community (R), and Ethical Practices (E).

**Keywords:** Small hotel, Secondary city, Competitiveness

## บทนำ

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวได้รับอิทธิพลจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ของโลก (Global Megatrend) ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของ COVID-19 ได้ส่งผลให้การมอง Megatrend ที่มีอิทธิพลต่อการท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยก่อนการแพร่ระบาด ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมได้รับแรงขับเคลื่อนจาก Megatrend ได้แก่ การขยายตัวของจำนวนชนชั้นกลาง การหาสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ ๆ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และวิถีท่องเที่ยวที่คำนึงถึงสุขภาพ อย่างไรก็ตาม COVID-19 ได้ส่งผลกระทบต่องานวิจัยดังกล่าว บางอย่างถูกเร่งให้เกิดเร็วขึ้น บางอย่างถูกชะลอลง (พุทธชาติ ลุนคำ และรัชฎา เลียงจันทร์, 2564) การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และมีศักยภาพในการทำรายได้ให้กับประเทศสูง ดังนั้นนโยบายด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยที่จะต้องเร่งดำเนินการ คือ การพัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ มีมาตรฐานความปลอดภัย และการให้บริการระดับสากล โดยเน้นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทย ควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพจากทั่วโลก รวมทั้งการกำหนดแนวทางการฟื้นฟู และพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว สินค้าและบริการให้มีมาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ประเทศไทยจึงเป็นหนึ่งในหลายประเทศที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวในฐานะที่เป็นการค้าบริการที่มีศักยภาพเพื่อสร้างงานกระจายรายได้ และหารายได้จากเงินตราต่างประเทศ พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายที่จะทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวแห่งเอเชีย (Tourism Capital of Asia) ที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (Quality Tourism Destination)

ทั้งนี้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2558 ภายใต้โครงการ 12 เมืองต้องห้ามพลาด และโครงการ 12 เมืองต้องห้ามพลาด พลัส โดยในปี พ.ศ.2561 ได้ขยายพื้นที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองเป็น 55 จังหวัดทั่วประเทศ เพื่อสร้างการรับรู้ภาพลักษณ์ กระตุ้น และกระจายนักท่องเที่ยวจากเมืองหลักสู่เมืองรองตาม อัตลักษณ์พื้นที่ผ่านการจัดแคมเปญ “Amazing Thailand Go Local เที่ยวท้องถิ่นไทย ชุมชนเติบโตใหญ่ เมืองไทยเติบโต” โดยเน้นการส่งเสริมการท่องเที่ยวในเมืองรอง 55 จังหวัด โดยมีกิจกรรมหลัก ประกอบด้วย Enjoy Local ส่งเสริมการเดินทางท่องเที่ยวเข้าเมืองรองด้วยบัตร TAT Plus, SET in the Local กระตุ้นตลาด MICE จัดประชุม สัมมนา และกิจกรรม CSR ในเมืองรอง, Local Link เน้นความร่วมมือกับบริษัทนำเที่ยวและตัวแทนจำหน่ายให้ได้รับสิทธิพิเศษ, Eat Local การส่งเสริมอาหารถิ่น, Our Local ส่งเสริมกิจกรรมในชุมชนบนพื้นฐานวัฒนธรรมและอัตลักษณ์, Local Heroes จัดกิจกรรม Mobile Clinic เพื่อพัฒนาคน เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน จากองค์ความรู้ให้ชุมชนเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในอนาคต, Local Strength การบูรณาการภาครัฐและเอกชนสร้างความเข้มแข็งในห่วงโซ่อุปทานและสินค้าพร้อมขาย และพัฒนา Creative Tourism ในช่วงปี พ.ศ.2562-2563 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้จัดทำโครงการ “เมืองรอง ต้องลอง” โดยนำเสนอการท่องเที่ยววิถีไทยแบบ ลึกซึ้งถึงประสบการณ์ท้องถิ่น เน้นการเดินทางที่ได้เข้าไปเรียนรู้ไปสัมผัสวัฒนธรรม วิถีชุมชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเห็นคุณค่าประโยชน์จากการเดินทาง และได้สัมผัสถึงคุณค่าจากการท่องเที่ยวใน มุมมองที่เปิดกว้างมากขึ้น

ผ่านการนำเสนอในมุมมองที่แตกต่างจากทั้ง 55 จังหวัด ที่มีเอกลักษณ์ที่ต่างกัน และปี พ.ศ.2564 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยได้ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ภายใต้แคมเปญการตลาด อาทิ Amazing ยิ่งกว่าเดิม More Amazing เมืองรองต่อไป เพื่อสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวสไตล์ใหม่ให้นักท่องเที่ยวออกไปสัมผัสแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ ชิมชั๊ปปรรยากาศชุมชน เรียนรู้อัตลักษณ์วัฒนธรรมของเมืองรอง เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ กระจายรายได้ไปสู่เมืองอื่น ๆ และท้องถิ่นมากขึ้น

จากการสำรวจพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน พบว่าจังหวัดสิงห์บุรี ชัยนาท และอ่างทอง เป็นจังหวัดที่มีวัฒนธรรมใกล้เคียงกัน ประชากรประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลัก มีเอกลักษณ์ และวัฒนธรรมสามารถพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวได้ อาทิ จังหวัดชัยนาท อาทิ สวนนกชัยนาท วัดพระบรมธาตุวรวิหาร วัดปากคลองมะขามเฒ่า วัดกรุณา วัดธรรมามูลวรวิหาร สวนน้ำอวกาศ เชื้อนเจ้าพระยา บึงกระจับใหญ่ ถนนคนเดินตลาดริมน้ำคู้่งสำเภา บ้านเนินขามผ้าทอ จังหวัดลพบุรี อาทิ พระปรางค์สามยอด ศาลพระกาฬ วัดพระศรีรัตนมหาธาตุ พระนารายณ์ราชนิเวศน์ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติสมเด็จพระนารายณ์ พุทธอุทยานตะวันตกเขาจีนแล สวนรุกขชาติน้ำตกวังก้านเหลือง เชื้อนปูลากชลสิทธิ์ จังหวัดสิงห์บุรี อาทิ วัดพระนอนจักรสีห์วรวิหาร อนุสาวรีย์วีรชนและอุทยานค่ายบางระจัน แหล่งเตาเผาแม่น้ำน้อย อุทยานแม่ลามหาราชานุสรณ์ พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ อินทร์บุรี วัดหน้าพระ วัดพิบูลทอง วัดสว่างอารมณ์ วัดโพธิ์เก้าต้น ศูนย์อนุรักษ์ควายไทยเขางาม ตลาดบ้านระจัน จังหวัดอ่างทอง อาทิ วัดจันทรงษ์ วัดขุนอินทประมูล วัดสังกระต่าย วัดม่วง วัดท่าอิฐ บ้านหุ่นเหล็ก พระตำหนักคำหยาด ศูนย์ตุ๊กตาชาววังบ้านบางเสด็จ พิพิธภัณฑ์ตำนานเมืองอ่างทอง วัดป่าโมกวรวิหาร อย่างไรก็ตาม การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมนั้น นักท่องเที่ยวต้องพิจารณาองค์ประกอบหลายอย่างในการเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นความสะดวกด้านการเดินทาง ร้านอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงที่พักที่มีหลากหลายประเภทให้นักท่องเที่ยวได้เลือก และด้วยเหตุนี้ทำให้อุตสาหกรรมการผลิตสินค้าและการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีการขยายตัวเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ซึ่งได้แก่ ธุรกิจโรงแรม ที่พัก อาหารและเครื่องดื่ม การผลิตและค้าขายของที่ระลึก บริการเช่ารถ สถานที่จอดรถ เป็นต้น ธุรกิจต่าง ๆ ดังกล่าวยังคงได้รับความนิยม และมีการแข่งขันสูง ซึ่งก่อให้เกิดการจ้างงานและยังเป็นกลไกที่สำคัญในการกระจายรายได้และความเจริญสู่ภูมิภาคอีกด้วย ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับธุรกิจการท่องเที่ยว โดยธุรกิจโรงแรมส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้บริการห้องพักเป็นหลัก ซึ่งมีทั้งรูปแบบการบริการที่ค่อนข้างอำนวยความสะดวกแบบจำกัด แบบประหยัด จนถึงแบบหรูหราระดับพรีเมียม แต่ละปีโรงแรมทุกระดับจะมีการแข่งขันกันปรับแต่สถานที่ให้มีความสดชื่นให้ดูใหม่อยู่เสมอ

ดังนั้น โรงแรมขนาดเล็กเป็นอีกประเภทหนึ่งที่มีความได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จากเหตุผลด้านราคา สภาพแวดล้อม และความสะดวกสบายในการพักอาศัย ทั้งนี้ ธุรกิจโรงแรมและที่พักเป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องและพึ่งพากันโดยตรงกับธุรกิจการท่องเที่ยว ซึ่งโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่ภาคกลางตอนบน ได้แก่ จังหวัดสิงห์บุรี มีจำนวน 63 แห่ง ชัยนาท มีจำนวน 57 แห่ง และอ่างทอง มีจำนวน 33 แห่ง รวมทั้งหมด 153 แห่ง จากประเด็นที่กล่าวมาผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจโรงแรมและที่พักที่มีผลต่อเศรษฐกิจของประเทศ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน
2. เพื่อศึกษาการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และมาตรการและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมท่องเที่ยวเมืองรอง
3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนด้านกลยุทธ์ธุรกิจภายใต้โลกแห่งการแข่งขัน และกลยุทธ์ผู้นำบนโลกของการเปลี่ยนแปลง
4. เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

### การทบทวนวรรณกรรม

**แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580)** (สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง อาทิ ปัจจัยด้านความผันผวนของเศรษฐกิจโลก กฎ ระเบียบระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางการค้า ทักษะความสามารถของแรงงาน โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วที่ส่งผลให้ภาคเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และภาคบริการต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค รูปแบบการค้าที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคที่ทำให้เกิดการลงทุนจากนักลงทุนต่างประเทศมากขึ้นโดยเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต อาทิ เศรษฐกิจโลก โครงสร้างประชากร เทคโนโลยี จะทำให้ประเทศไทยเผชิญความท้าทายมากขึ้นในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะต่อไป

**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)** ประเทศไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนจะต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้สถานการณ์และแนวโน้มการท่องเที่ยว และปัญหาที่ผ่านมา พบว่าประเทศไทยมีความท้าทายต่อการบรรลุเป้าหมายในหลายประเด็น สรุปได้ดังนี้ 1) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการท่องเที่ยว เพื่อดึงดูดให้เกิดการใช้จ่ายใช้สอยของนักท่องเที่ยวมากขึ้น และส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ 2) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของการท่องเที่ยวไทย โดยเฉพาะในเมืองท่องเที่ยวรองและผู้ประกอบการรายย่อยเพื่อดึงดูดการท่องเที่ยวภายในประเทศ และก่อให้เกิดการกระจายรายได้จากการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ 3) การบริหารจัดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ทั้งในมิติของมาตรฐานความสะอาดและปลอดภัย สังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม 4) การพัฒนาปัจจัยเอื้อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่าง

ยั่งยืน โดยเฉพาะการพัฒนากำลังคนและธุรกิจให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงระเบียบและกฎหมายที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรค การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเชื่อมโยงของหมวดหมายกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติ หมวดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ที่มุ่งเน้นการสร้างหลากหลายด้านการท่องเที่ยว รักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับ และเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ใน 4 เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายที่ 1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับให้ภาคการท่องเที่ยวที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่สูงขึ้น และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชนสามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าได้ เป้าหมายที่ 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ เป้าหมายที่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม และเป้าหมายที่ 4) การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว** การท่องเที่ยว ถือเป็นหนึ่งกิจกรรมหนึ่ง ที่สามารถทำรายได้จากกิจกรรมการท่องเที่ยวรวมทั้งกิจกรรมที่ช่วยรู้สึกของคน ให้มีความสุข มีกำลังใจในการใช้ชีวิตได้ต่อไป ทำให้เกิดเป็นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ที่สามารถสร้างอาชีพ สร้างรายได้ และสร้างเศรษฐกิจภายในประเทศได้ อย่างดี UNWTO (2020) ได้มองว่าการท่องเที่ยวแบบร่วมสมัย (Modern Tourism) คือ การพัฒนาและ ห้อมล้อมไปด้วยจำนวนแหล่งท่องเที่ยวที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการขับเคลื่อนทางสังคมเศรษฐกิจ Camilleri and Camilleri (2018) ได้มองว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเกิดด้วย 3 ปัจจัย คือ ธรรมชาติการท่องเที่ยวและแรงจูงใจในการท่องเที่ยวของแต่ละบุคคล ศักยภาพในการท่องเที่ยว เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก ที่พัก กิจกรรมระหว่างท่องเที่ยว สถานที่ท่องเที่ยว และการเข้าถึงสำหรับการท่องเที่ยว และข้อเสนอแนะสำหรับสถานที่ท่องเที่ยวที่มีจำนวนและขนาดของนักท่องเที่ยวที่มีปริมาณมากขึ้น รวมทั้งความต้องการของนักท่องเที่ยวที่แตกต่างกันไป

**ศักยภาพในการท่องเที่ยว** สำหรับศักยภาพในการท่องเที่ยวนั้น มีปัจจัยหลายอย่างด้วยกัน เช่น ราคาและเหตุผลในการท่องเที่ยว เช่น การบริการในสายการบิน หรือประเภทของการให้บริการของโรงแรมและรีสอร์ท เป็นต้น โยที่ความต้องการของการท่องเที่ยวมาจากศักยภาพการท่องเที่ยว คือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว หรือความต้องการในการท่องเที่ยว เวลาว่าง (Leisure Time) และรายได้เป็น 2 ปัจจัยหลักในการท่องเที่ยว แต่ข้อจำกัดสำหรับศักยภาพในการท่องเที่ยว คือ อายุ สถานะทางครอบครัวและสภาพทางการเมือง โดยแรงจูงใจในการท่องเที่ยวขึ้นอยู่กับ 4 ปัจจัย คือ กายภาพ วัฒนธรรม เรื่องส่วนตัว และสถานะทางสังคมหรือความชอบส่วนตัว

**ผลิตภัณฑ์ด้านการท่องเที่ยว** ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว มีหน้าที่หลักในการบริการนักท่องเที่ยว โดยความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างกันของทุกส่วน การท่องเที่ยวมีประกอบคือ การเดินทาง (Transportation) ที่พัก (Accommodation) การบริการเสริม (Ancillary Service) และการขยายช่องทางการขาย (Sale and Distribution)

**ทฤษฎีการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน** การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยอาศัยร่วมทั้งภาครัฐและเอกชนที่ช่วยพัฒนาการท่องเที่ยวให้ดียิ่งขึ้น โดยมีผลกระทบทั้งในด้านดีและเสีย ต่อสังคม การเมือง เศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ของประชาชน ความร่วมมือในการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวในวิถีที่ถูกต้อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำเพื่อลดผลกระทบทางลบและให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นประโยชน์ต่อประเทศยั่งยืนนานที่สุด (ฉลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2538) UNTWO (2020) ได้กล่าวถึง การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนว่า เป็นแนวทางและการบริหารจัดการที่สามารถใช้ได้สำหรับการท่องเที่ยวทุกประเภท ร่วมทั้งการท่องเที่ยวจำนวนมาก (Mass Tourism) จนถึงการท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม (Niche Tourism) หลักการความยั่งยืน เกิดจากสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ที่เกิดสามปัจจัยหลักที่สร้างความยั่งยืนมาจาก “สิ่งแวดล้อม” เป็นองค์ประกอบสำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนคือ การรักษาระบบนิเวศวิทยา และช่วยอนุรักษ์มรดกทางธรรมชาติและหลากหลายทางชีวภาพ “สังคม” ต้องเคารพต่อชุมชน อนุรักษ์ความเป็นอยู่และรักษา มรดกทางวัฒนธรรม และคุณค่าทางตามจารีตประเพณี และนำไปสู่ความเข้าใจในวัฒนธรรม และ “เศรษฐกิจ” การพัฒนาเศรษฐกิจในระยะยาวต้องเกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยมีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาช่วยกระจายงานและรายได้อย่างเป็นธรรมร่วมทั้งการจ้างงานและการจัดสรรรายได้อย่างเป็นธรรม โดยชุมชนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือและลดปัญหาให้ความเท่าเทียม

**แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม** ปัจจุบันนี้สังคมเริ่มให้ความสำคัญกับศิลปวัฒนธรรม และมรดกทางวัฒนธรรมพื้นบ้านมากขึ้น เนื่องจากอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมจะนำมาซึ่งรายได้ให้กับประเทศมากขึ้นแล้ว ยังเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมไว้อีกทางหนึ่งสำหรับการท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้น การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้จำนวนมากให้กับประเทศไทย หรือร้อยละ 14.2 ของรายได้ทั้งหมดของประเทศ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2557)

จากการแข่งขันทางการตลาดการท่องเที่ยวที่สูงขึ้น กระแสการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเป็น ส่วนหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ส่วนหนึ่งมาจากการที่ประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยว และมรดกทางวัฒนธรรมที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และได้รับการสืบทอดมาเป็นเวลานาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงสำรวจและการทบทวนวรรณกรรม

การสัมภาษณ์เชิงสำรวจ ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงสำรวจผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในกลุ่มภาคกลางตอนบน 3 จังหวัด ได้แก่ ชัยนาท สิงห์บุรี อ่างทอง จังหวัดละ 1 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นในการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงสำรวจมาสร้างแบบสัมภาษณ์ และทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในกลุ่มภาคกลางตอนบน ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา ผู้ใช้บริการที่เคยพักในโรงแรมขนาดเล็กอย่างน้อย 2 ครั้ง และสมาคมโรงแรมใน

เขตภาคกลางตอนบน เพื่อที่จะได้รับรู้ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก และวางแผนทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน มีขั้นตอนของการดำเนินการดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้

**การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)** เป็นการจัดการสนทนากลุ่มกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็ก รวมทั้งสิ้น 9 คน ประกอบด้วย ผู้ประกอบการ พนักงาน ผู้ใช้บริการ และสมาคมโรงแรม เพื่อยืนยันผลการวิจัยและหาข้อสรุปแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงสำรวจกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) หรือจนกว่าข้อมูลอิ่มตัว กำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ ผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กในกลุ่มภาคกลางตอนบน 3 จังหวัดได้แก่ ชัยนาท สิงห์บุรี อ่างทอง จังหวัดละ 5 คน ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกจากคุณสมบัติ ได้แก่ มีห้องประชุมและสัมมนา อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ร้านอาหาร ที่จอดรถ และติดอันดับยอดเยี่ยมผ่าน Digital Agency โดยผู้วิจัยทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จากระยะเวลาในการดำเนินการมากที่สุดตามลำดับ และตามความร่วมมือในการให้ข้อมูล หากผู้ประกอบการ โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กที่มีระยะเวลาในการดำเนินการลำดับแรกไม่สะดวกให้ข้อมูล ผู้วิจัยจะเลือกผู้ประกอบการ โรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กที่มีระยะเวลาในการดำเนินการลำดับต่อไป จนกว่าจะครบตามจำนวน กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้ใช้บริการที่เคยพักในโรงแรมขนาดเล็กอย่างน้อย 2 ครั้ง จำนวน 3 คน และ กลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดละ 1 คน รวม 3 คน โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในจังหวัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลเรื่องการท่องเที่ยว

### เครื่องมือวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัยดังนี้

- 1) ผู้วิจัยมีการเตรียมความรู้เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสัมภาษณ์ และขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัยอย่างถูกต้องและครอบคลุมมากขึ้น
- 2) ผู้วิจัยมีการสร้างแนวคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ โดยการศึกษาทบทวนวรรณกรรมจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นิยามตัวแปร และคำจำกัดความ รวมทั้งดำเนินการสัมภาษณ์เชิงสำรวจ เพื่อหาปัจจัยของตัวแปร เพื่อนำมาประกอบข้อมูลในการสัมภาษณ์โดยลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิด และสามารถเสนอข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ครอบคลุมกับขอบเขตและวัตถุประสงค์ในการวิจัย
- 3) ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ที่ร่างได้มาทำการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ให้พิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่อไป

**การตรวจสอบข้อมูล** ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) โดยการเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นำมาสรุปความสอดคล้องกัน รายละเอียดการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data source triangulation) โดย

พิจารณาแหล่งเวลา แหล่งสถานที่ และแหล่งบุคคลที่แตกต่างกัน โดยถ้าข้อมูลต่างเวลากันจะเหมือนกันหรือไม่ ถ้าข้อมูลต่างสถานที่จะเหมือนกันหรือไม่ และถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ (Denzin & Lincoln, 2000)

#### **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้**

- 1) ผู้วิจัยนำประเด็นที่ค้นพบหรือผลจากการสัมภาษณ์เชิงสำรวจมาใช้เป็นข้อมูลและใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและสร้างแบบสัมภาษณ์เชิงลึก
- 2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) ซึ่งขอความร่วมมือจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ
- 3) ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อให้ดำเนินการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแนบกำหนดการนัดหมายเพื่อการสัมภาษณ์ และดำเนินการตามตารางนัดหมายต่อไป
- 4) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจดบันทึกและทำการถอดเทปจากบทสนทนาที่ได้ทำการบันทึกเสียงไว้ระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป

#### **การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอน ดังนี้**

- 1) หลังจากการสัมภาษณ์ทุกครั้งผู้วิจัยจะมาฟังการบันทึกเสียงซ้ำ เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลถ้ามีข้อมูลส่วนใดขาดตกบกพร่องหรือยังไม่มีเนื้อหาชัดเจน ผู้วิจัยจะติดต่อขอสัมภาษณ์เพิ่มเติม
- 2) เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ครบถ้วนแล้ว ผู้วิจัยจะนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม ATLAS.ti 9 โดยมีกระบวนการ คือ (1) สร้างโครงการที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน (2) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ในโครงการ (3) พิสูจน์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (4) ลงรหัส การเขียนบันทึกข้อสรุปและความคิดเห็น (5) การสร้างแผนภาพของการเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของข้อมูล (6) ทำรายงานสรุปผลวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์

#### **ผลการวิจัย**

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน**

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรีและอ่างทอง ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ การแข่งขันสูงจากโรงแรมขนาดใหญ่และโรงแรม Chain ข้อกำหนดและระเบียบข้อบังคับที่มีความซับซ้อน การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ปัญหาด้านการเงินและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การขาดทรัพยากรในการทำการตลาด ขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจโรงแรม เช่น การควบคุมต้นทุน การบริหารจัดการสต็อกสินค้า และการปรับปรุงคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและเทคโนโลยีซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของ

ผู้ให้บริการ ข้อจำกัดด้านสถานที่และการเข้าถึงของนักท่องเที่ยว และความผันผวนของตลาดท่องเที่ยวจากการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ ฤดูกาลท่องเที่ยว

การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ให้บริการ ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ ความไม่มั่นคงในด้านมาตรฐานและคุณภาพการบริการ ข้อจำกัดในสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการที่ยังขาดความหลากหลาย การจัดการที่ขาดความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ความไม่แน่นอนในการจองห้องพัก การปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ความไม่คงที่ของราคาที่พัก และความไม่สะดวกในการเดินทางของสถานที่พัก ส่วนความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสนทนากลุ่ม ภาครัฐต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังในด้านการประชาสัมพันธ์ของจังหวัด สถาบันการเงินควรมีประวัติลูกค้าที่มี Tracking ทางการเงินที่ติดตามตลอด และควรอนุมัติสินเชื่อเมื่อได้ทำการตรวจสอบแล้ว และผู้ประกอบการโรงแรมต้องทำการวิเคราะห์ต้นทุนให้ดีเพื่อสามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของธุรกิจตนเองได้

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2 เพื่อศึกษาการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และมาตรการและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมท่องเที่ยวเมืองรอง**

ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง โรงแรมขนาดเล็กสามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมยุทธศาสตร์ ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการสร้างหลากหลายในการท่องเที่ยว ประกอบด้วย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างความเป็นเอกลักษณ์ในการเล่าเรื่องราวท้องถิ่น การเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนและอุตสาหกรรมท้องถิ่น การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ การสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่หลากหลาย การสร้างศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ และการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว และระบบขนส่งที่สะดวกสบาย 2) ด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ประกอบด้วย การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมท้องถิ่น การสนับสนุนกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ การสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่น่าจดจำ เช่นอาหารท้องถิ่น สนับสนุนศิลปะ วัฒนธรรมและชุมชนท้องถิ่น การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านสื่อดิจิทัล เช่น website สื่อออนไลน์อื่น ๆ 3) ด้านการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ประกอบด้วย การสร้างสถานที่ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจที่สำคัญ เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน ให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสวิถีชีวิตท้องถิ่น การสนับสนุนกิจกรรมท่องเที่ยวให้เกิดขึ้นในปฏิทินการท่องเที่ยวของจังหวัด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวใหม่ ๆ เช่น เชิงอนุรักษ์ เชิงวัฒนธรรม เชิงธรรมชาติ เชิงกีฬา เชิงศึกษาเรียนรู้ เชิงประสบการณ์ เชิงอาหาร การส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวในแบบที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และการสนับสนุนธุรกิจท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ 4) ด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ประกอบด้วย การสร้างสปาและชาลอนที่มีมาตรฐาน ศูนย์การแพทย์แผนไทยในโรงแรม การส่งเสริมการใช้สมุนไพรและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สนับสนุน

โครงการสุขภาพชุมชนเพื่อการส่งเสริมฟื้นฟูสุขภาพ จัดโปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สร้างเสริมทักษะของบุคลากรทางการแพทย์แผนไทย และการจัดสัมมนาและการอบรมเกี่ยวกับการแพทย์แผนไทยและการฟื้นฟูสุขภาพเชิงบวก 5) ด้านการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ ประกอบด้วย การสร้างเส้นทางเดินเรือท่องเที่ยวทางน้ำ การนำเสนอวัฒนธรรมท้องถิ่นผ่านการท่องเที่ยวทางน้ำ การสร้างกิจกรรมนันทนาการ เช่น การพายเรือ การเล่นกีฬาทางน้ำ การตกปลา และจัดทัศนศึกษาและการเรียนรู้เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้ประวัติศาสตร์ ชุมชนริมน้ำและวัฒนธรรมท้องถิ่น 6) ด้านการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ประกอบด้วย สร้างเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกับพื้นที่ใกล้เคียง และสร้างกิจกรรมท่องเที่ยวร่วมกับจังหวัดอื่น ในด้านท่องเที่ยวธรรมชาติ ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์

ส่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 การส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง โรงแรมขนาดเล็กสามารถเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 หมายความว่า 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) การเปลี่ยนการท่องเที่ยวไทยเป็นการท่องเที่ยวคุณภาพสูงที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมและบริการที่มีศักยภาพอื่น ประกอบด้วย การพัฒนาโรงแรมให้เป็นส่วนหนึ่งของภูมิทัศน์ที่มีคุณภาพและเชื่อมโยงกับท่องเที่ยวท้องถิ่น การสร้างโรงแรมที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้และการจัดงานที่มีคุณภาพ เช่น การเป็นสถานที่จัดงานสัมมนา หรือการจัด Event สร้างความร่วมมือกับชุมชนในการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยว และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ 2) การปรับโครงสร้างการท่องเที่ยวให้พึ่งพานักท่องเที่ยวในประเทศและมีการกระจายโอกาสทางเศรษฐกิจมากขึ้น ประกอบด้วย การสร้างงานและสร้างอาชีพให้กับชุมชน การสร้างประสบการณ์เข้าพักที่มีความหลากหลาย และ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการให้บริการ 3) การท่องเที่ยวไทยต้องมีการบริหารจัดการอย่างยั่งยืนในทุกมิติ ประกอบด้วย การบริหารจัดการโรงแรมที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และการใช้พลังงานและทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับมาตรการและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมท่องเที่ยวเมืองรอง ประกอบด้วย การส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันตามมาตรการและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันทุกด้าน ดังนี้ Enjoy Local: สร้างกิจกรรมที่เน้นให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสกับวัฒนธรรมท้องถิ่น, Set in the Local: สร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวที่เน้นความเป็นพื้นเมืองและมีความเฉพาะพื้นที่, Local link: สร้างการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจท้องถิ่นและธุรกิจสร้างสรรค์, Eat Local: ส่งเสริมการบริโภคอาหารท้องถิ่นผ่านร้านอาหารและการจัดงาน Event, Our Local: สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนท้องถิ่น, Local Heroes: เผยแพร่เรื่องราวบุคคลที่มีความสำคัญในจังหวัด, Local Strength: การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่คุณค่าของจังหวัด ในส่วนความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสนทนากลุ่ม ภาครัฐ ผู้ประกอบการโรงแรม อุตสาหกรรมเครือข่ายท่องเที่ยว และชุมชนต้องให้ความร่วมมือในการพัฒนาจังหวัดเพื่อให้นักท่องเที่ยวรู้จักและเดินทางเข้ามาเที่ยว ภาครัฐในด้านการท่องเที่ยวและกีฬาจะต้องนำรูปแบบการท่องเที่ยวที่ได้จากผลวิจัยมา

กำหนดเป็นกิจกรรมของจังหวัดลงในปฏิทินจังหวัด เพื่อส่งเสริมและประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว และผู้ประกอบการโรงแรมและเครือข่ายการท่องเที่ยวเมืองรองต้องให้ความใส่ใจอย่างจริงจังในการปฏิบัติตามแผนการท่องเที่ยวของจังหวัดเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการท่องเที่ยว

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 3 เพื่อศึกษาองค์ประกอบในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนด้านกลยุทธ์ธุรกิจภายใต้โลกแห่งการแข่งขัน และกลยุทธ์ผู้นำบนโลกของการเปลี่ยนแปลง**

กลยุทธ์ธุรกิจภายใต้โลกแห่งการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน ประกอบด้วย การสร้างมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์การตลาดที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนด้วยการใช้เทคโนโลยีทางการตลาดในการลดต้นทุน เช่น ให้ Promotion พิเศษสำหรับสมาชิก การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ใช้สื่อ Facebook Instagram และ TripAdvisor ในการทำตลาด และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย การสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายเพิ่มความน่าสนใจโดยเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมหรือลักษณะพิเศษของพื้นที่ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นเอกลักษณ์มีความเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้า เช่น การบริการอาหารประจำท้องถิ่น การให้บริการที่สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองแก่ลูกค้า การให้บริการด้วยมาตรการความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดี การสร้างพันธมิตรและบริการร่วมระหว่างธุรกิจในพื้นที่ เพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพักที่น่าสนใจและแตกต่างจากเดิม และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ในส่วนความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสนทนากลุ่ม ผู้ประกอบการโรงแรมควรมีแนวทางลดต้นทุนโดยอยู่บนหลักการที่สมเหตุสมผล ไม่ลดคุณภาพการให้บริการ ผู้ประกอบการโรงแรมควรใช้วิธีการสร้างความแตกต่างในแบบเฉพาะของธุรกิจอย่างมีคุณค่าเพิ่มเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับธุรกิจ อาจต้องได้รับความร่วมมือจากเครือข่ายในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐที่ผลักดัน ชุมชนที่ส่งเสริม

กลยุทธ์ผู้นำบนโลกของการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) คุณสมบัติผู้นำในการปรับตัว ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ การสร้างความพร้อมในการทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อการปรับปรุงการบริการ การนำเสนอบริการที่ทันสมัยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมและทัศนคติ การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ และความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ 2) ผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนาและทำงานอย่างมีความสุข สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน 2 การสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการทำงานเป็นทีม การให้กำลังใจและการขับเคลื่อนทีมงานด้วยกระบวนการสื่อสารที่ดี การสร้างสรรค์และการพัฒนา

บุคลากรในด้านความรู้และทักษะ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และ การเป็นตัวอย่างเป็นที่ดีในการแสดงพฤติกรรมและความรับผิดชอบ 3) ทักษะของผู้นำในโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย การทำความเข้าใจและการปรับตัวต่อเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการในด้านทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบริหารจัดการความเสี่ยง การมีวิสัยทัศน์และการสร้างนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงทักษะของทีมงาน การสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งทางธุรกิจ การเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกัน การใช้ข้อมูลวิเคราะห์การตัดสินใจ การสร้างแบรนด์ที่ชัดเจนและการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ เช่น การจัดการขยะ การใช้พลังงานทดแทน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 4) ผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยความโปร่งใสและซื่อสัตย์ การส่งเสริมความเป็นท้องถิ่นและความร่วมมือกับชุมชนในการสร้างเครือข่าย การพัฒนาความยั่งยืนโดยการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น การใช้พลังงานทดแทนและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและลดต้นทุนแทนการลดจำนวนพนักงาน การสร้างและรักษามาตรฐานในการบริการ และการส่งเสริมคุณค่าทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์

ดังนั้น การพัฒนาดังกล่าวผู้ประกอบการโรงแรมควรพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในด้านจำนวนคนปฏิบัติงาน ช่วงระหว่างวัย เพื่อให้เหมาะสมกับการพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ แต่การเลือกวิธีปฏิบัติอาจต้องทำการศึกษาถึงรูปแบบที่เหมาะสม โดยอาจใช้กระบวนการวิจัยมาช่วยวิเคราะห์การพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาภาวะผู้นำอาจมีความละเอียดอ่อนในการปฏิบัติจริง และผู้ประกอบการโรงแรมควรสร้างความแตกต่างด้วยการทำ Event ของโรงแรมเอง เช่น การจัดคอนเสิร์ตในพื้นที่ตนเอง ในส่วนการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนจากการสัมภาษณ์ผู้ใช้บริการที่เคยพักในโรงแรมขนาดเล็กอย่างน้อย 2 ครั้ง จำนวน 3 คน ผลการวิจัย พบว่าผู้ใช้บริการที่เคยพักในโรงแรมขนาดเล็กให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในทุกด้าน ได้แก่ การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำในการท่องเที่ยว ผ่านการโฆษณาและการตลาดที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำสำหรับนักท่องเที่ยว การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการตลาดและการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประชาสัมพันธ์ความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่ การสร้างพันธมิตรกับท้องถิ่นในด้านแหล่งท่องเที่ยว ภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน และการพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาสินค้าและบริการเสริมที่มีคุณภาพและเป็นกันเองสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าพัก และตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างรวดเร็ว การนำมุมมองของผู้เคยใช้บริการมาสะท้อนรูปแบบการพัฒนา เป็นสิ่งที่สามารถตอบโจทย์การแก้ไขปัญหาให้กับโรงแรมขนาดเล็กได้ดี ผู้ประกอบการควรทำการสำรวจความต้องการของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการบริการ และผู้ประกอบการควรสร้างระบบ Ecosystem ในการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อลดต้นทุนของโรงแรมได้ เช่น การแบ่งให้เช่าอุปกรณ์และเครื่องใช้ที่มีราคาต้นทุนสูงให้กับโรงแรมอื่น ๆ

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 4 เพื่อนำเสนอแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน จากผลการวิจัยทุกประเด็นและได้

เสนอแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ด้วย ค่านิยม “WE CARE” ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ซึ่งเป็นการสังเคราะห์จากผลการวิจัย เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงแรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การทำงานร่วมกัน Work Together and Training (W), ความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม Environmental Sustainability Programs (E), การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า Customer Experience Enhancement (C), การสร้างเครือข่ายพันธมิตร Alliances and Partnerships (A), การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น Relationship Building with Local Community (R) และการปฏิบัติงานด้วยจริยธรรม Ethical Practices (E)

### อภิปรายผล

จากผลการศึกษา แนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

**อภิปรายผลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 1** ด้านปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ได้ข้อค้นพบดังนี้ การแข่งขันสูงจากโรงแรมขนาดใหญ่และโรงแรม Chain ข้อกำหนดและระเบียบข้อบังคับที่มีความซับซ้อน การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะและปัญหาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการสรรหาและการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ปัญหาด้านการเงินและการเข้าถึงแหล่งเงินทุน การขาดทรัพยากรในการทำตลาด ขาดความเชี่ยวชาญในการบริหารธุรกิจโรงแรม เช่นการควบคุมต้นทุน การบริหารจัดการสต็อกสินค้า และการปรับปรุงคุณภาพ การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมและเทคโนโลยีซึ่งต้องมีการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ข้อจำกัดด้านสถานที่และการเข้าถึงของนักท่องเที่ยว และความผันผวนของตลาดท่องเที่ยวจากการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ ฤดูกาลท่องเที่ยว ส่วนปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ใช้บริการ ได้ข้อค้นพบ ดังนี้ ความไม่มั่นคงในด้านมาตรฐานและคุณภาพการบริการ ข้อจำกัดในสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการที่ยังขาดความหลากหลาย การจัดการที่ขาดความชำนาญและความเชี่ยวชาญ ความไม่แน่นอนในการจองห้องพัก การปรับตัวต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร ความไม่คงที่ของราคาที่พัก และความไม่สะดวกในการเดินทางของสถานที่พัก สอดคล้องกับ ลีนวัตร วาสิประโคน, วันชัย สุขตาม และจิรายุ ทรัพย์สิน (2563) ที่พบว่าปัญหา อุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการท่องเที่ยวชุมชนที่พบมากที่สุด ได้แก่ การขาดงบประมาณจากภาครัฐเข้ามาสนับสนุนอย่างเพียงพอ ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง คนในชุมชนยังขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการท่องเที่ยว

**อภิปรายผลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 2** สำหรับการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันตามแนวนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง โรงแรมขนาดเล็กสามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมยุทธศาสตร์ ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการสร้างควมหลากหลายในการท่องเที่ยว ประกอบด้วย การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น สร้างความเป็นเอกลักษณ์ในการเล่าเรื่องราวท้องถิ่น การเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมท้องถิ่นและ

ภูมิปัญญาท้องถิ่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวในชุมชนและอุตสาหกรรมท้องถิ่น การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติ การสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่หลากหลาย การสร้างศูนย์กลางการท่องเที่ยวที่มีเอกลักษณ์ และการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว และระบบขนส่งที่สะดวกสบาย สอดคล้องกับ องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (2561) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เป็นการต่อยอดทรัพยากรหรือทุนเดิมที่ชุมชนมีอยู่ด้วยการเพิ่มมูลค่าบนฐานเอกลักษณ์ความเป็นไทยและหาจุดต่างด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวที่มีความแปลกใหม่ แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีในชุมชนอื่น ๆ รวมทั้งใส่ความสร้างสรรค์จากนวัตกรรมเพื่อยกระดับศักยภาพทางการแข่งขันและแบ่งปันผลตอบแทนสู่ชุมชนในสังคม นอกจากนี้ยังเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่เน้นการสร้างคุณค่าจากแก่นแท้ของวิถีชีวิต ภูมิปัญญา และศิลปวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละท้องถิ่น 2) ด้านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ประกอบด้วย การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมท้องถิ่น การสนับสนุนกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ การสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวใหม่ ๆ ที่น่าจดจำ เช่นอาหารท้องถิ่น สนับสนุนศิลปะ วัฒนธรรมและชุมชนท้องถิ่น การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านสื่อดิจิทัล เช่น website สื่อออนไลน์อื่น ๆ สอดคล้องกับ Masa'deh et al. (2017) การพัฒนา กิจกรรมท่องเที่ยวในการรื้อฟื้นสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ การพัฒนา กิจกรรมท่องเที่ยวสำหรับคนท้องถิ่น เป็นสิ่งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการท่องเที่ยวจำเป็นต้องทำการวางแผนระยะยาวในการพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว 3) ด้านการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ ประกอบด้วย การสร้างสถานที่ท่องเที่ยวเชิงธุรกิจที่สำคัญ เพื่อสร้างรายได้ให้กับชุมชน ให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสวิถีชีวิตท้องถิ่น การสนับสนุนกิจกรรมท่องเที่ยวให้เกิดขึ้นในปฏิทินการท่องเที่ยวของจังหวัด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ท่องเที่ยวใหม่ ๆ เช่น เชิงอนุรักษ์ เชิงวัฒนธรรม เชิงธรรมชาติ เชิงกีฬา เชิงศึกษาเรียนรู้ เชิงประสบการณ์ เชิงอาหาร การส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวในแบบที่มีความเป็นเอกลักษณ์ และการสนับสนุนธุรกิจท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ สอดคล้องกับ สำนักนายกรัฐมนตรี (2566) ได้กล่าวว่า การจัดกิจกรรมการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน เป็นการต่อยอดการท่องเที่ยวและกระจายรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่นโดยการใช้เอกลักษณ์ในพื้นที่ของชุมชน วิถีชีวิตชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นและศิลปวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นนำมาสร้างเป็นจุดขายสำคัญต่อยอดให้เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนตลอดจนเป็นการกระตุ้นการใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนชุมชน 4) ด้านการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย ประกอบด้วย การสร้างสปาและชาลอนที่มีมาตรฐาน ศูนย์การแพทย์แผนไทยในโรงแรม การส่งเสริมการใช้สมุนไพรและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนโครงการสุขภาพชุมชนเพื่อการส่งเสริมฟื้นฟูสุขภาพ จัดโปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ สร้างเสริมทักษะของบุคลากรทางการแพทย์แผนไทย และการจัดสัมมนาและการอบรมเกี่ยวกับการแพทย์แผนไทยและการฟื้นฟูสุขภาพเชิงบวก สอดคล้องกับ ศรีบุญญา กันตะบุตร (2562) ที่ศึกษาความหมายและรูปแบบการให้บริการของ Wellness Tourism พบว่า การเดินทางท่องเที่ยวที่เน้นกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสมดุลของกาย ใจ และจิตวิญญาณ จะต้องมีความพร้อมของสถานที่และความพร้อมของกิจกรรมในการบริการ ดังนั้นโรงแรมขนาดเล็กควรให้ความร่วมมือและเป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ 5) ด้านการท่องเที่ยวสาธิตทางน้ำ ประกอบด้วย การสร้างเส้นทางเดินเรือท่องเที่ยวทางน้ำ การนำเสนอ วัฒนธรรมท้องถิ่นผ่านการท่องเที่ยวทางน้ำ การสร้างกิจกรรมนันทนาการ เช่น การพายเรือ การเล่นกีฬาทางน้ำ

การตกปลา และจัดทัศนศึกษาและการเรียนรู้เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้ประวัติศาสตร์ ชุมชนริมน้ำและวัฒนธรรมท้องถิ่น และมีประเด็นเพิ่มเติมในการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ ศิวาพร พัทธมนันท์ รุจิเรศ รุ่งสว่าง หทัยชนก รัตนถาวรกิตติ ฐานิดา สิทธิเสือ และคเชนทร์ วัฒนะโกศล (2566) ที่พบว่าการท่องเที่ยวทางน้ำปัจจุบันถือว่าเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคู่แข่งจำนวนน้อย เนื่องจากเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีกิจกรรมการท่องเที่ยวลักษณะเฉพาะ แต่จะต้องอยู่บนหลักของความปลอดภัยในการให้บริการ 6) ด้านการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค ประกอบด้วย สร้างเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกับพื้นที่ใกล้เคียง และสร้างกิจกรรมท่องเที่ยวร่วมกับจังหวัดอื่น ในด้านท่องเที่ยวธรรมชาติ ท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ โดยประโยชน์ของการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาคนั้นสอดคล้องกับ ปวีณา ขำพัด และพยอม ธรรมบุตร (2564) การเชื่อมโยงการท่องเที่ยวด้วยการพัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกับจังหวัดรอบข้าง สามารถยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวในจังหวัดให้ได้มาตรฐานสากลได้ ในส่วนมาตรการและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมท่องเที่ยวเมืองรอง ประกอบด้วย การส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันตามมาตรการและโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองของผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ผู้บริหารสำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันทุกด้าน ดังนี้ Enjoy Local: สร้างกิจกรรมที่เน้นให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสกับวัฒนธรรมท้องถิ่น Set in the Local: สร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวที่เน้นความเป็นพื้นเมืองและมีความเฉพาะพื้นที่ Local link: สร้างการเชื่อมโยงระหว่างธุรกิจท้องถิ่นและธุรกิจสร้างสรรค์ Eat Local: ส่งเสริมการบริโภคอาหารท้องถิ่นผ่านร้านอาหารและการจัดงาน Event Our Local: สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนท้องถิ่น Local Heroes: เผยแพร่เรื่องราวบุคคลที่มีความสำคัญในจังหวัด และ Local Strength: การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่คุณค่าของจังหวัด จากกิจกรรมข้างต้นจะเห็นได้ว่าชุมชนในพื้นที่มีส่วนสำคัญในการผลักดันการท่องเที่ยวชุมชนเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับปวีณา งามประภาส (2560) ที่พบว่า การมีส่วนร่วมในชุมชนเป็นอีกองค์ประกอบที่ขาดไม่ได้ของการท่องเที่ยวโดยชุมชน เนื่องจากเป็นหัวใจหลักของการท่องเที่ยวในรูปแบบนี้ ซึ่งการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนสามารถกระทำได้หลากหลายลักษณะ เช่นเดียวกับ สรรเพชร เพียรจัด (2564) พบว่าการพัฒนาท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์โดยชุมชนเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย กระบวนการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมิน ทำให้ชุมชนเกิดแผนการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน

**อภิปรายผลวัตถุดิบสู่การวิจัยที่ 3** ในส่วนกลยุทธ์ธุรกิจภายใต้โลกแห่งการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน ประกอบด้วย การสร้างมาตรฐานการดำเนินธุรกิจที่มีต้นทุนต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับทักษญา สง่าโยธิน (2565) ที่พบว่า องค์กรที่เน้นต้นทุนต่ำในการให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เพื่อทำการเจาะตลาดในส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ จะทำให้เกิดความประทับใจกับผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มได้ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การตลาดที่มุ่งเน้นการลดต้นทุนด้วยการใช้เทคโนโลยีทางการตลาดในการลดต้นทุน เช่น ให้ Promotion พิเศษสำหรับสมาชิก การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ ใช้สื่อ Facebook Instagram และ TripAdvisor ในการทำ

ตลาด และยังคงคล้องกับ สุปะภา สมณังคพงษ์ (2560) การใช้เทคโนโลยีทางการตลาดแบบออนไลน์ เป็นการเปิดกว้างทางความคิดให้กับการท่องเที่ยว พัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร พัฒนาความรู้และทักษะของพนักงานเพื่อเพิ่มความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานธุรกิจโรงแรมสามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและพฤติกรรมนักท่องเที่ยวเพื่อให้สอดคล้องกับการทำการตลาดรูปแบบใหม่และสอดคล้องกับแนวโน้มด้านการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย การสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายเพิ่มความน่าสนใจโดยเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมหรือลักษณะพิเศษของพื้นที่ สร้างความเป็นเอกลักษณ์ของโรงแรม การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นเอกลักษณ์มีความเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้า เช่น การบริการอาหารประจำท้องถิ่น การให้บริการที่สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองแก่ลูกค้า การให้บริการด้วยมาตรการความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดี การสร้างพันธมิตรและบริการร่วมระหว่างธุรกิจในพื้นที่ เพื่อสร้างประสบการณ์การเข้าพักที่น่าสนใจและแตกต่างจากเดิม และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ สอดคล้องกับการศึกษาของ กฤษติญา มุลศรี, รัตนา สิตี และธิดินันท์ ชาญโกศล (2559) การให้บริการของธุรกิจโรงแรมประเภท 3 ดาวในประเทศไทยในแนวทางที่จับต้องได้คือ การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐาน มีความปลอดภัยในการให้บริการ สร้างความเชื่อถือได้และมีการอบรมพนักงานตามมาตรฐานของโรงแรมจะสร้างความเชื่อมั่นจากลูกค้าได้ อีกทั้งการบริการด้วยอัธยาศัยไมตรี มีมารยาท และมีน้ำใจใส่ใจในรายละเอียดของลูกค้าแต่ละรายเป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

กลยุทธ์ผู้นำบนโลกของการเปลี่ยนแปลงของโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กจังหวัดชัยนาท สิงห์บุรี และอ่างทอง ได้ข้อค้นพบตามลำดับ ดังนี้ 1) คุณสมบัติผู้นำในการปรับตัว ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและสร้างสรรค์ การสร้างความพร้อมในการทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเพื่อการปรับปรุงการบริการ การนำเสนอบริการที่ทันสมัยตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ความเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรมและทัศนคติ การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ และความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีเหตุผลโดยใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ สอดคล้องกับ กฤษณ์ รุยาพร (2564) ที่ระบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ทำให้กระบวนการทำงานสัมฤทธิ์ผลได้ง่ายและสะดวกขึ้นส่งผลดีต่อองค์กร 2) ผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การสร้างนวัตกรรมการทำงานที่สนับสนุนการพัฒนาและทำงานอย่างมีความสุข สร้างเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน การสร้างความเชื่อมั่นและความสามารถในการทำงานเป็นทีม การให้กำลังใจและการขับเคลื่อนทีมงานด้วยกระบวนการสื่อสารที่ดี การสร้างสรรค์และการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ และ การเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสดงพฤติกรรมและความรับผิดชอบ สอดคล้องกับ จินตนา บุญบงการ (2561) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มีพลังในตัวเองโดยเริ่มจากการสร้างพลังกาย (Physical Quotient) ต่อด้วยพลังแห่งความคิด (Intelligence Quotient) พลังใจ (Emotional Quotient) และพลังจิต (Spiritual Quotient) เมื่อนำพลังเหล่านี้มาใช้ในการทำงานจะทำให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่นและสามารถทำงานเป็นทีมได้ประสบความสำเร็จ 3) ทักษะของผู้นำในโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย การทำความเข้าใจและการ

ปรับตัวต่อเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการในด้านทรัพยากรมนุษย์ การเงิน การบริหารจัดการความเสี่ยง การมีวิสัยทัศน์และการสร้างนวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงทักษะของทีมงาน สอดคล้องกับทักษะญา สง่าโยธิน (2565) ที่กล่าวว่าผู้นำไม่ย่อท้อต่อความฝัน เปรียบเสมือนการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ (Vison) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น การสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่งทางธุรกิจ การเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีความแตกต่างกัน การใช้ข้อมูลวิเคราะห์การตัดสินใจ การสร้างแบรนด์ที่ชัดเจนและการทำการตลาดที่มีประสิทธิภาพ และ การสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ เช่น การจัดการขยะ การใช้พลังงานทดแทน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 4) ผู้นำเชิงจริยธรรม ประกอบด้วย การพัฒนาทักษะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วยความโปร่งใสและซื่อสัตย์ การส่งเสริมความเป็นท้องถิ่นและความร่วมมือกับชุมชนในการสร้างเครือข่าย การพัฒนาความยั่งยืนโดยการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น การใช้พลังงานทดแทนและการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและลดต้นทุน แทนการลดจำนวนพนักงาน การสร้างและรักษามาตรฐานในการบริการ และการส่งเสริมคุณค่าทางวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ สอดคล้องกับ ฐานรินทร์ หาญเกียรติวงศ์ และจุฑาญจน์ สานนท์ (2563) ได้นำเสนอประเด็นสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารในภาวะวิกฤติสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน กล่าวว่า ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนการเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เปลี่ยนแนวคิดเป็นการคิดแบบนอกกรอบ ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ใหม่ให้มีการปลูกฝังจิตสาธารณะ โดยการสร้างคุณค่าร่วม มีการระดมความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่มเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

**อภิปรายผลวัตถุประสงค์การวิจัยที่ 4** สำหรับการนำเสนอแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน จากผลการวิจัยทุกประเด็นและได้เสนอแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ด้วย ค่านิยม “WE CARE” ค่านิยม “WE CARE” ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ซึ่งเป็นการสังเคราะห์จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงแรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การทำงานร่วมกัน Work Together and Training (W) สอดคล้องกับ พระครูปรีดี วรเมธี สยามพร พันธไชย พระมหาไถยน้อย สलगสิงห์ และพระพลากร สมมงคล (2561) ได้สรุปค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันในการนำหนดวิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจและพลังในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาพลังร่วมกันจะทำให้ทีมงานได้ประสบความสำเร็จ , ความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม Environmental Sustainability Programs (E), การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า Customer Experience Enhancement (C) สอดคล้องกับ Al-Tit, Omri and Euch (2019) ที่กล่าวว่าบริการที่จับต้องได้และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าส่งผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการที่ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก, การสร้างเครือข่ายพันธมิตร Alliances and Partnerships (A) สอดคล้องกับ กุลธิดา มาลาม (2563) ที่กล่าวว่าองค์กรในสังคมยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นเกินกว่าที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เพียงบุคคลเพียงกลุ่มเดียวหรือองค์กรแบบเดียวโดยปราศจากเครือข่ายความร่วมมือกัน ดังนั้นความร่วมมือ (Collaborating) จะต้องได้รับความร่วมมือกันกับคู่ค้าหรือกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อการเติบโตของธุรกิจ , การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น Relationship Building with Local

Community (R) และการปฏิบัติงานด้วยจริยธรรม Ethical Practices (E) สอดคล้องกับ รัฐนิเวศน์ สุวรรณชัยรบ (2566) ที่กล่าวว่าคุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญมากสำหรับการบริหารองค์กร ความซื่อสัตย์และจริงใจอย่างเสมอต้นเสมอปลายจากผู้บริหารองค์กรจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและนำมาเป็นแบบอย่างที่ดี

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน พบองค์ความรู้สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



แผนภาพที่ 2 แสดงค่านิยม “WE CARE”  
(อัครวิทย์ ขำขุด และทักษญา สง่าโยธิน, 2568)

จากแผนภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า การสร้างค่านิยม “WE CARE” ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ซึ่งเป็นการสังเคราะห์จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงแรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การทำงานร่วมกัน, ความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม, การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า, การสร้างเครือข่ายพันธมิตร, การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น และการปฏิบัติงานด้วยจริยธรรม แต่ละแนวทางประกอบด้วยวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

## สรุป

แนวทางการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน จากผลการวิจัยทุกประเด็นและได้เสนอแนวทางในการส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรองภาคกลางตอนบน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ด้วย ค่านิยม “WE CARE” ค่านิยม “WE CARE” ประกอบด้วย 5 แนวทางหลัก ซึ่งเป็นการสังเคราะห์จากผลการวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงแรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การทำงานร่วมกัน Work Together and Training (W) ได้สรุปค่านิยมในการปฏิบัติงานร่วมกันในการนำหนควิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจและพลังในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาพลังร่วมกันจะทำให้ทีมงานได้ประสบความสำเร็จ , ความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อม Environmental Sustainability Programs (E), การพัฒนาประสบการณ์ลูกค้า Customer Experience Enhancement (C) และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการที่ใช้บริการโรงแรมขนาดเล็ก, การสร้างเครือข่ายพันธมิตร Alliances and Partnerships (A) ซึ่งองค์กรในสังคมยุคปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นเกินกว่าที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้เพียงบุคคลเพียงกลุ่มเดียวหรือองค์กรแบบเดี่ยวโดยปราศจากเครือข่ายความร่วมมือกัน ดังนั้นความร่วมมือ (Collaborating) จะต้องได้รับความร่วมมือกันกับคู่ค้าหรือกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อการเติบโตของธุรกิจ , การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนท้องถิ่น Relationship Building with Local Community (R) และการปฏิบัติงานด้วยจริยธรรม Ethical Practices (E) ปัจจุบันคุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญมากสำหรับการบริหารองค์กร ความซื่อสัตย์และจริงใจอย่างเสมอดั้นเสมอปลายจากผู้บริหารองค์กรจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและนำมาเป็นแบบอย่างที่ดี

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กในเขตพื้นที่เมืองรอง ควรใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การลงทุนในเทคโนโลยีการจัดการห้องพักแบบอัตโนมัติหรือระบบจองห้องพักออนไลน์เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงแรม ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปรับปรุงกระบวนการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการบริหารจัดการ รวมถึงการสร้างความแตกต่าง การพัฒนาโรงแรมที่พัก สินค้าท่องเที่ยวและการปรับปรุงสถานที่ท่องเที่ยว สร้างความร่วมมือกับชุมชนและธุรกิจท้องถิ่นในการพัฒนาสินค้าท่องเที่ยวที่เป็นเอกลักษณ์ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนาสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว

2) ภาครัฐ ควรสนับสนุนทางการเงินและการลงทุน ภาครัฐควรจัดสรรงบประมาณและเสนอมาตรการทางการเงิน เช่นการให้สินเชื่อที่มีเงื่อนไขที่เหมาะสมกับผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อช่วยในการขยายธุรกิจหรือปรับปรุงโครงสร้างการให้บริการ การส่งเสริมการท่องเที่ยวท้องถิ่น พัฒนาและประชาสัมพันธ์สถานที่ท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประวัติศาสตร์ และโบราณสถานในเมืองรอง เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวที่แตกต่างจากเมืองหลัก การสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยี สนับสนุนให้โรงแรมขนาด

เล็กใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น ระบบจองห้องพักออนไลน์, ระบบจัดการห้องพักแบบอัตโนมัติ, และการใช้ข้อมูลใหญ่ (Big Data) เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้เข้าพัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโรงแรม

### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ**

1) ภาครัฐควรสนับสนุนทางการเงินและการลงทุนของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก จัดตั้งกองทุนพิเศษที่มีเงื่อนไขยืดหยุ่นเพื่อให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก จัดสัมมนาเพื่อให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือในการเข้าถึงแหล่งทุนของผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็ก

2) ภาครัฐควรส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงแรมขนาดเล็ก จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมที่ให้บริการความรู้ด้านการบริหารจัดการโรงแรม การตลาดออนไลน์ และการบริการลูกค้า จัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำและการบริหารทีม

### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1) ควรมีการศึกษา การวิเคราะห์ความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในพื้นที่เมืองรองภายใต้แนวคิดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน เพื่อเป็นการศึกษาแนวทางและกลยุทธ์ที่โรงแรมในเขตเมืองรองสามารถนำไปใช้เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

2) ควรศึกษาผลกระทบของนโยบายภาครัฐต่อการพัฒนาธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองรอง เพื่อตรวจสอบนโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐมีบทบาทอย่างไรต่อการเติบโตและการพัฒนาธุรกิจโรงแรมในพื้นที่เมืองรอง

## **References**

- Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J. (2019). Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia: Insights from sustainability perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 32.
- Baifern, W., & Yanathorn, Y. (2023). Community participation in creative tourism management and development towards becoming a creative city in Phetchaburi Province. *Valaya Alongkorn Journal of Management Science*, 4(3), 45–61.
- Camilleri, M. A., & Camilleri, M. A. (2018). *The tourism industry: An overview*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Chalongsri, P. (1995). Tourism industry. *Humanities Academic Journal*, 4(1), 23–43.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). London: Sage.
- Jintana, B. (2018). *Business ethics management*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Krittiya, M., Ratana, S., & Thitinan, C. (2016). Guidelines for improving the service quality of 3-star hotel entrepreneurs in Thailand to accommodate ASEAN tourists. *Rajabhat Chiang Mai Research Journal*, 17(1), 19–31.

- Kulthida, M. (2020). Leadership of project executives in the 21st century and public service production in the era of Thailand 4.0. *Journal of Educational Innovation and Research*, 4(3), 189–204.
- Leenawat, W., Wanchai, S., & Jirayu, S. (2020). Public participation in community-based tourism management in Prakhon Chai District, Buriram Province. *Journal of Local Administration and Innovation*, 4(1), 117–120.
- Masa'deh, R. E., Alananzeh, O., Algiatheen, N., Ryati, R., Albayyari, R., & Tarhini, A. (2017). The impact of employee's perception of implementing green supply chain management on hotel's economic and operational performance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(3), 395–416.
- Ministry of Tourism and Sports. (2014). Summary of the tourism situation from January to December 2014. Bangkok: Department of Tourism.
- Paweena, N. (2017). Community-based tourism management. Lampang: Lampang Rajabhat University.
- Paweena, K., & Phayom, T. (2021). Guidelines for integrated sustainable tourism. *The Journal of Development Administration Research*, 11(1), 187–199.
- Phra Khu Pariyat Woramathee, Siyamporn, P., Phra Maha Thainoi Salangseng, & Phra Phalakon Sumangkalo. (2018). Local leadership in the 21st century. *Phraewa Kalasin Academic Journal*, 5(1), 191–213.
- Phutthachad, L., & Rachot, L. (2021). Tourism and hotel business after COVID-19. *Krungsri Research: Research Intelligence*. Retrieved January 25, 2021, from <https://www.krungsri.com/getmedia/>
- Post Today. (2019). TAT launches the “Make My Day” project for secondary cities in Central Thailand. *Post Today*. Retrieved January 13, 2024, from <https://www.posttoday.com/pr-news/610113>
- Ratchaneewan, S. (2023). Needs and development guidelines for ethical leadership of school administrators under the Office of Non-Formal and Informal Education, Sakon Nakhon Province. Sakon Nakhon: Sakon Nakhon Rajabhat University.
- Ruyaporn, K. (2021). Leadership development: Competence and virtue are not enough, happiness must not be lost.
- Sanphet, P. (2021). Development of creative tourism by communities in the volcanic area of Buriram. *Journal of Research and Development, Buriram Rajabhat University*, 16(1), 41–49.

- Saraneya, K. (2019). Definition and types of wellness tourism services in upper northern Thailand. Thai Journal of Hospitality and Tourism, 14(2), 25–43.
- Sawiporn, P., et al. (2023). Guidelines for developing water tourism through community participation: A case study of Huai Rasi Reservoir, Sawae Subdistrict, Mueang Surin District, Surin Province. Journal of Local Research and Innovation, 18(2), 87–98.
- Secretariat Office of the National Strategy Committee & Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). National strategy 2018–2037. Bangkok: Office of the NESDC.
- Suprapha, S. (2017). Trends and tourism market 4.0 in Thailand. Journal of Humanities, Social Sciences and Arts (Thai version), 10(3), 2055–2068.
- Sutthanom, T. (2017). Community-based tourism management and sustainable tourism development of Bang Khun Thian Community, Samut Songkhram Province. Thai International Tourism Academic Journal, 13(2), 1–24.
- Thakanya, S. (2022). Capacity development of community enterprises in the southern border provinces to enhance competitiveness. RMUTT Global Business and Economics Review, 17(1), 96–108.
- Tharnrin, H., & Rujikarn, S. (2020). Development of sustainable tourism cooperation networks in a community in Huay Kaew Subdistrict, Mae On District, Chiang Mai Province. Pracha Chuen Social Science Academic Journal, 3(1), 1–14.
- UNWTO. (2020). UNWTO World Tourism Barometer. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>

