

## กลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

### Management Strategy Green Hotels for Sustainable Tourism Development

อลิศรา ธรรมบุตร<sup>1</sup>

Alissara Thammabutr<sup>1</sup>

(Received: December 20, 2018; Revised: January 15, 2019; Accepted: May 31, 2019)

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งหมายในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน โดยการศึกษารายละเอียด ทฤษฎีและแนวคิดนโยบาย มาตรการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริการ กลยุทธ์ในการจัดการ และแนวทางการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ซึ่งการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ได้นั้นต้องครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งการออกแบบโรงแรมที่ต้องคำนึงถึงการประหยัดพลังงาน การอนุรักษ์ทรัพยากรและการจัดการของเสียอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น ทั้งทางด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อมและการพัฒนารูปแบบธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานการปฏิบัติจริงของธุรกิจโรงแรม และแนวทางในการบริหารกลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 กิจกรรมขั้นพื้นฐาน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ซึ่งทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน โดยยึดหลักการพื้นฐานการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ส่งผลให้เกิดการอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรอย่างพอดี (Using Resource Sustainable) ลดการบริโภคและใช้ทรัพยากรที่เกินความจำเป็นและลดการก่อของเสีย (Reducing Over-Consumption and Waste) รักษาและส่งเสริมความหลากหลายของธรรมชาติ สังคมและวัฒนธรรม (Maintain Diversity) มีการประสานการพัฒนาการท่องเที่ยว (Integrating Tourism into Planning) และขยายฐานเศรษฐกิจในการพัฒนาท้องถิ่น (Supporting Local) เพื่อการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป

**คำสำคัญ:** โรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การจัดการเชิงกลยุทธ์ การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวและบริการ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, E-mail: aliss\_kku@hotmail.com

## Abstract

Journal on Green Hotels Management Strategy for Sustainable Tourism Development. There are studies, Theories and Environment Policy measures related to Tourism and Hospitality, Strategic Management and guidelines for Sustainable Tourism. Green Service is a comprehensive such as hotel design, Energy-saving, Conservation of resources and Waste Management, Community, Public and Private sector agencies in society, culture and economics. Is a guideline to solve environmental management problems and hotel business development of Green Service. Which can be utilized appropriately in accordance with the actual operation and operation. Base components there are 4 events; 1) Strategic Analysis 2) Strategic Planning 3) Strategic Implementation 4) Strategic Control and Evaluation all events have relationships and Sustainable Tourism process as a base. Result is using Resource Sustainable, Reducing Over-Consumption and Waste, Maintain Diversity, Integrating Tourism into Planning and Supporting Local. In the future Green Service there are environmental friendly to Sustainable Tourism Development.

**Keywords:** Green Hotel, Strategic Management, Sustainable Tourism

## 1. บทนำ

สถานการณ์การท่องเที่ยวโลกในช่วงครึ่งปีแรกของปี 2562 จากองค์การการท่องเที่ยวโลก (UNWTO) เผยว่า เพิ่มขึ้น 4% แม้ได้รับผลกระทบจากสงครามการค้าระหว่างสองมหาอำนาจอย่าง สหรัฐอเมริกาและจีน รวมถึงกรณี Brexit ของสหราชอาณาจักร โดย UNWTO ระบุว่า ช่วงเดือนมกราคม ถึงเดือนมิถุนายน 2562 มีจำนวนนักท่องเที่ยวประมาณ 671 ล้านคน เดินทางไปยังจุดหมายปลายทาง ต่างๆ ทั่วโลกซึ่งเพิ่มขึ้นประมาณ 30 ล้านคน เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2561 ผลส่วนใหญ่มาจากราคาตั๋วเครื่องบินที่ไม่สูงจนเกินไปประกอบกับมีการเปิดเส้นทางใหม่ๆ รวมถึงข้อยกเว้นด้านวีซ่าที่เอื้อให้เกิดการเดินทางไปยังต่างประเทศได้สะดวกมากยิ่งขึ้น สำหรับภูมิภาคตะวันออกกลางและเอเชียถือเป็น ภูมิภาคที่การท่องเที่ยวเติบโตมากที่สุดในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมา โดยการท่องเที่ยวในตะวันออกกลางเติบโต ขึ้น 8% ในช่วงเดือนรอมฎอน (เดือนที่ 9 ตามปฏิทินอิสลามซึ่งยึดตามจันทร์คติชาวมุสลิมทั่วโลกจะถือศีล อดประจำปีในช่วงเวลากลางวันของเดือน) ขณะที่การท่องเที่ยวในเอเชียแปซิฟิกเติบโตขึ้น 6% ส่วนใหญ่ เป็นนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนมีประชากรมากที่สุดในโลก ส่วนทวีปยุโรปมีนักท่องเที่ยวเติบโตราว 4% โดย UNWTO คาดการณ์ว่าภาพรวมการท่องเที่ยวโลกตลอดปี 2562 จะเติบโตขึ้น 3-4% โดยเฉพาะแหล่ง ท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ หลังจากเติบโตขึ้น 6% ในปี 2561 และ 7% ในปี 2560 (UNWTO, 2019) สำหรับการท่องเที่ยวในประเทศในปี 2561 จำนวนนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้อัตราการเข้าพักโรงแรมขยายตัว มีการจัดตั้งใหม่ของธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท หอพัก เต็มโตอย่าง ต่อเนื่องทุกปี อัตราการเติบโตปี 2557-2560 เฉลี่ยอยู่ที่ 13.98% โดยในปี 2561 มีจำนวนการจัดตั้งใหม่ ของธุรกิจโรงแรม จำนวน 856 ราย เพิ่มขึ้น 35.66% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ซึ่งสอดคล้องกับจำนวน นักท่องเที่ยวทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ธุรกิจนี้ขยายตัวเพื่อรองรับ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้น (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2561)

ธุรกิจโรงแรมและที่พักจึงเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพัฒนาอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของประเทศ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่ให้บริการนักท่องเที่ยวโดยตรง ทั้งเป็นธุรกิจหลักและธุรกิจ

สนับสนุนที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกิจกรรมการท่องเที่ยวของประเทศเป็นส่วนใหญ่ (นิตยา สุภาภรณ์, 2550) ธุรกิจโรงแรมมีความสัมพันธ์ต่อแหล่งท่องเที่ยวซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้มีโรงแรมเกิดขึ้นเพื่อรองรับความต้องการด้านที่พักและบริการมากมาย ธุรกิจโรงแรมได้มีการพัฒนาตลอดทั้งเรื่องคุณภาพและความหลากหลายของการให้บริการ นอกจากการให้บริการของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันยังมีการเสนอการบริการอื่นๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น (เกริกไกร นนทลักษณ์, 2562) นอกจากมุ่งเน้นให้ความสะดวกสบายและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการแล้วนั้นยังต้องให้การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากที่สุดโดยการอุปโภคบริโภคในโรงแรมนั้นย่อมมีของเสียเกิดขึ้น เช่น ขยะ น้ำเสีย มลพิษทางเสียง ฯลฯ ทำให้โรงแรมเป็นสาเหตุหนึ่งก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เมื่อปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากโรงแรมรวมกับปริมาณของเสียจากบ้านเรือนของผู้ที่พักอาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกันทำให้ปริมาณของเสียเพิ่มขึ้น ในกิจกรรมของโรงแรมแต่ละวันจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานและการบริการสาธารณะ ความต้องการที่มากขึ้นส่งผลการเพิ่มจำนวนของสิ่งปฏิกูล ความเสื่อมโทรมซึ่งสามารถเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมได้ เช่น การบริการที่พักร้านอาหาร งานซักรีด งานทำความสะอาด สถานบันเทิงห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ สวนหย่อม เป็นต้น ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ล้วนต้องใช้ทรัพยากร พลังงาน ก่อให้เกิดขยะมูลฝอยและน้ำเสีย ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาทางสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของสิ่งมีชีวิตทั้งทางตรงและทางอ้อม อีกทั้งจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่เดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ทำให้ธุรกิจโรงแรม และบริการประเภทต่างๆ มีการเพิ่มจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งจำเป็นอย่างมากในการที่ต้องเข้ามากำกับดูแล

โรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม หรือ Green Hotel คือรูปแบบหนึ่งส่งเสริมศักยภาพโรงแรมให้มีการใช้ทรัพยากรพลังงานอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพมีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี และยกระดับมาตรฐานการบริการให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็น 1 ใน 17 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) การให้ความรู้เรื่องเกณฑ์การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หรือ Global Sustainable Tourism Council (GSTC) เครื่องมือสำคัญที่เป็นกรอบการทำงานให้ทุกฝ่ายไปถึงผลสัมฤทธิ์ ซึ่งปัจจุบันความยั่งยืนทางการท่องเที่ยวเป็นประเด็นสำคัญที่ทั่วโลกต่างให้ความสนใจ ความยั่งยืนของการท่องเที่ยวครอบคลุมถึงความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติของจุดหมายปลายทางทางการท่องเที่ยว (Horwath HTL, 2016) จึงได้เกิดการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ที่มีส่วนช่วยให้นักท่องเที่ยวสร้างแนวคิดใหม่ในการท่องเที่ยวมากขึ้น เป็นแนวความคิดหรือรูปแบบที่สอดคล้องหรือเกี่ยวข้องกันอยู่ไม่ว่าจะเลือกในเรื่องของสถานที่ท่องเที่ยว ประเภทของที่พักรวมถึงการจัดการและการควบคุมกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างการท่องเที่ยว การวางแผนพัฒนาสิ่งแวดล้อมความสะอาดในแหล่งท่องเที่ยวดังกล่าว นอกจากต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อสภาพดั้งเดิมและเอกลักษณ์ของพื้นที่แล้วต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในพื้นที่นั้นๆ อีกด้วย (ณัฐภณ ใจแสน, 2558)

จากสถานการณ์การท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็วส่งผลให้เกิดปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมเนื่องมาจากความเจริญด้านวัตถุและการใช้ชีวิตที่ขาดจิตสำนึกต่อสิ่งแวดล้อมของมนุษย์ผลกระทบต่อภาวะโลกร้อนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายด้านต่อโลกและสังคมมนุษย์ ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติเหล่านี้ ทำให้คนทั่วไปต่างได้รับผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้คนในสังคมเริ่มมีการตื่นตัวและวิตกกังวลเกี่ยวกับปัญหาภัยธรรมชาติจนเกิดเป็นกระแสอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบริโภคสินค้าและบริการ ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมโรงแรมต่างๆ จึงจำเป็นต้องมี

กลยุทธ์การจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าให้มาใช้บริการ ซึ่งกลยุทธ์การจัดการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อธุรกิจโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อจัดระบบการทำงานที่เป็นมาตรฐาน เสริมการบริการที่ดีให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจแก่นักท่องเที่ยว และความสำคัญของการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจากธุรกิจประเภทนี้

ดังนั้น จากการศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมในประเทศไทย เนื่องจากประเทศไทยเป็นพื้นที่กำลังพัฒนา มีการเติบโต และการขยายตัวอย่างมาก ส่งผลให้การก่อสร้างของธุรกิจโรงแรมเพิ่มมากขึ้น โดยธุรกิจโรงแรมที่ปักถือเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการสนับสนุนการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวและมีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งธุรกิจโรงแรมนั้นมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วโดยไม่มีการวางแผนและไม่มีการควบคุม ทำให้มีผลกระทบต่อความเสื่อมสภาพของสิ่งแวดล้อม เป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะในการดำเนินงานและการให้บริการของธุรกิจโรงแรมที่มีการใช้พลังงาน น้ำ และทรัพยากรเป็นจำนวนมาก (Robinot & Giannelloni, 2010) ส่งผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ของธุรกิจโรงแรมมีมากกว่าผลกระทบที่เกิดจากธุรกิจอื่นๆ ที่มีขนาดเท่ากัน (Rada, 1996) นอกจากนี้ เรื่องการจัดการด้านทรัพยากร ด้านความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ด้านความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม ด้านการประหยัดพลังงาน รวมถึงด้านความตระหนักถึงท้องถิ่นทั้งทางด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ บทความนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและแนวทางในการแก้ไขปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อม และพัฒนารูปแบบธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการและการดำเนินงานจริงของโรงแรม อีกทั้งสามารถนำไปขยายผลทำให้เกิดเครือข่ายการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพไม่ก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมอีกต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์

การศึกษาเรื่องกลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อศึกษานโยบายและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริการการจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) เพื่อศึกษารูปแบบธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
- 3) นำเสนอแนวทางในการบริหารกลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ด้นั้นต้องครอบคลุมในทุกด้าน ตั้งแต่ทำเล สถานที่ตั้ง การออกแบบโรงแรมที่ต้องคำนึงถึงการประหยัดพลังงาน การอนุรักษ์ทรัพยากรและการจัดการของเสียอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น ทั้งทางด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ โดยการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องคือ

## 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### โรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Hotel)

โรงแรมเป็นสถานประกอบการที่ให้บริการแก่ผู้ให้บริการเพื่อให้ความสะดวกสบายและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการซึ่งในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ต้องใช้ทรัพยากรพลังงานและก่อให้เกิดมลภาวะทั้งขยะและน้ำเสียมีส่วนในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสู่ชั้นบรรยากาศ อันเป็นสาเหตุหลักของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและปรากฏการณ์โลกร้อนที่กำลังกลายเป็นวิกฤติด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ

จากการเติบโตและขยายตัวของธุรกิจโรงแรมที่เพิ่มขึ้นนั้น กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Criteria of the Green Hotel) ของสถานประกอบการประเภทโรงแรมครอบคลุมไว้ 6 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 นโยบายด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy) หมายถึง หลักการหรือวิธีปฏิบัติที่สถานประกอบการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์พลังงาน การมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน เป็นต้น โดยผู้บริหาร และพนักงานร่วมดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ประเด็นที่ 2 การพัฒนาบุคลากร (Capacity Building) หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรในสถานประกอบการ เกิดความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์พลังงาน การมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน เป็นต้น เพื่อเสริมสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและให้มีการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 3 การรณรงค์ประชาสัมพันธ์ (Public Relations and Campaigns) หมายถึง การสื่อสารข้อมูล และข่าวสารด้านการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดการสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์พลังงาน การมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน เป็นต้น ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย (ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ใช้บริการ) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดี ความร่วมมือ และสนับสนุนจากกลุ่มเป้าหมาย และเพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถานประกอบการ

ประเด็นที่ 4 การจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Procurement) หมายถึง การจัดซื้อหรือจัดจ้างผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งคำนึงถึงความเหมาะสมด้านคุณภาพ ราคา ระยะเวลา การส่งมอบสินค้าหรือบริการตามที่กำหนด และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการผลิตและบริการ โดยพิจารณาตลอดทั้งวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว

ประเด็นที่ 5 การจัดการสิ่งแวดล้อมและพลังงาน (Environmental Management and Energy Conservation) หมายถึง การดำเนินงานใดๆ ที่สามารถใช้ทรัพยากรได้แบบยั่งยืน หรือมีการกำจัดของเสียและมลพิษ หรือเสื่อมสภาพไป หรือไม่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมโดยรอบ เช่น การลดการใช้น้ำ การอนุรักษ์พลังงาน การจัดการพื้นที่สีเขียว การบำบัดน้ำเสีย การลดและกำจัดขยะ การป้องกันมลภาวะทางอากาศและเสียง อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

ประเด็นที่ 6 การมีส่วนร่วมกับท้องถิ่นและชุมชน (Participation with Local Community) หมายถึง การมีส่วนร่วมของสถานประกอบการกับท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่ ทั้งการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ในกิจกรรมด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ การรักษาสภาพแวดล้อม และการสร้างคุณค่าด้านประวัติศาสตร์ท้องถิ่น หรือศิลปวัฒนธรรม หรือเอกลักษณ์ของท้องถิ่น เป็นต้น

นอกจากนี้ในประเทศไทยยังได้รับความนิยมในการร่วมกันดูแลและรักษาสภาพแวดล้อมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดทางด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมนั้นถูกนำมาเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายระดับประเทศทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน องค์กรระหว่างประเทศ อดสาหกรรมทุกด้าน รวมถึงอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่พักแรมที่เป็นภาคอุตสาหกรรมบริการหนึ่งที่ใช้พลังงานอย่างมากแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในหลายด้านไม่ว่าเป็นการใช้ทรัพยากรต่างๆ การปล่อยของเสียและ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในชุมชน มุลินิธิไบโม่สีเขียว (Green

Leaf Foundation) ซึ่งก่อตั้งขึ้นในต้นปี 2541 โดยประกอบด้วยองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาธุรกิจ การท่องเที่ยวและการโรงแรม ซึ่งประกอบด้วย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สมาคมโรงแรมไทย โครงการสิ่งแวดล้อมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สำนักงานการจัดการด้านการใช้ ไฟฟ้า การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สมาคมพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม และการประสานรทรวง โครงการที่มูลนิธิใบไม้เขียวดำเนินการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการใช้พลังงานและพัฒนาคุณภาพ สิ่งแวดล้อมของธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรมนี้ คือโครงการใบไม้เขียว ซึ่งอยู่ในความดูแลของ คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมสิ่งแวดล้อมเพื่อการท่องเที่ยว หรือ คสสท. ซึ่งได้จัดทำแบบประเมินการ รักษาสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานของโรงแรมไว้ให้โรงแรมตรวจสอบการปฏิบัติงานของตน เพื่อให้ คณะกรรมการ คสสท. ได้ตรวจสอบและประเมินผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่คณะกรรมการได้จัดทำจาก โรงแรมอ้างอิง มีการออกแนวคิดเกี่ยวกับโรงแรมสีเขียวหรือใบไม้สีเขียว (Green Leaf Hotel) โดยนำ แนวคิดหลัก “รู้ ประหยัด รักสิ่งแวดล้อม” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางมาตรฐานทางการจัดการ สิ่งแวดล้อม พัฒนาประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน และคุณภาพสิ่งแวดล้อมของธุรกิจท่องเที่ยวและธุรกิจที่ พักแรม และได้จัดอันดับโรงแรมต่างๆ เพื่อมอบเกียรติบัตรใบไม้สีเขียว (The Green Leaf Certificate) ตั้งแต่ 1-5 ใบ ตามลำดับ ความสามารถในการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในโรงแรม ความมุ่งมั่นของเจ้าของ ผู้ประกอบการ ผู้ปฏิบัติการ และผู้มีส่วนสนับสนุนด้านการดำเนินธุรกิจโรงแรมที่ร่วมกันจัดการดำเนิน ธุรกิจ เพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังให้เป็นที่ยอมรับแก่องค์กรต่างๆ ทั่วโลก แนวทางในการตรวจสอบ พัฒนาการและความก้าวหน้าในการให้บริการของสถานประกอบการตามมาตรฐานของเกียรติบัตรใบไม้สี เขียว (มูลนิธิใบไม้สีเขียว, 2558) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการใช้พลังงานและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม ของธุรกิจการท่องเที่ยวและโรงแรมและมุ่งเน้นการใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าโดยจัดทำ โครงการต่าง ๆ ดังนี้

1. โครงการใบไม้เขียวโครงการใบไม้เขียวจัดขึ้นเพื่อสร้างมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมของ ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยวซึ่งแบ่งการจัดการเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1.1 Screening Questionnaire เป็นการตรวจสอบโรงแรมที่เข้าร่วมโครงการฯ ว่ามี ขั้นตอนดำเนินการเป็นไปตามพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมหรือกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ หากผ่านขั้นตอนนี้จะได้รับประกาศนียบัตรรับรองการเข้าร่วมโครงการใบไม้เขียว หรือ Green Leaf Letter of Participation

1.2 Qualifying Questionnaire เป็นการพิจารณาขอบเขตของความเหมาะสมของการ ดำเนินกิจกรรมสิ่งแวดล้อมในโรงแรม ซึ่งการจัดการการใช้พลังงานและสิ่งแวดล้อมในขั้นตอนนี้ไม่ ก่อให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อสมดุลของระบบนิเวศ เช่น การนำพืชหรือผลิตภัณฑ์จากป่า ตกแต่งอาคารสถานที่ เป็นต้น

1.3 Grading Questionnaire เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติการทุกแผนกในการดำเนิน ธุรกิจว่าแตกต่างๆ ทำให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร และตรวจสอบพัฒนาการและ ความก้าวหน้าในการให้บริการของสถานประกอบการ โดยใช้คำถามรวม 18 หมวด ซึ่งประกอบด้วยหมวด ต่างๆ ดังนี้ หมวดที่ 1) นโยบายและการสื่อสาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) คณะกรรมการ 4) เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ 5) การจัดการของเสีย 6) ประสิทธิภาพการใช้พลังงาน 7) ประสิทธิภาพการใช้น้ำ 8) ครุภัณฑ์และห้องอาหาร 9) ห้องซักรีด 10) การจัดซื้อ 11) คุณภาพอากาศในอาคาร มลพิษทางอากาศและ เสียง 12) น้ำและคุณภาพน้ำ 13) สปาดและการนวดเพื่อสุขภาพ 14) สถานที่ออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ และกิจกรรมกลางแจ้ง 15) ความปลอดภัยในโรงแรม 16) ผลกระทบต่อระบบนิเวศ 17) การมีส่วนร่วมกับ ชุมชนและองค์กรท้องถิ่น และ หมวดที่ 18) การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม



การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรมนั้นสามารถ “ลดต้นทุน” การผลิตของธุรกิจ และเป็น การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในด้านการ “เพิ่มมูลค่า”(Value-Added) และ “สร้างความแตกต่าง” (Differentiate) ให้แก่สินค้าและบริการ และเป็นปัจจัยที่เพิ่ม “ความพึงพอใจ” (Satisfaction) ให้แก่ ลูกค้าได้ (Kang, K.H., Stein, L., Heo, C.Y., and Lee, S., 2012) ในที่ปัจจุบันมีการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ของธุรกิจที่พักโรงแรมต่างๆ และการเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นโรงแรมที่เอาใจใส่ และอนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมจากการสำรวจของ (Kelly, J., & Williams, P.W., 2007) แสดงผลยืนยันว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม และ แนวทางปฏิบัติในการประหยัดพลังงานเพื่อลดต้นทุนการผลิตของโรงแรม จึงสรุปได้ว่าธุรกิจที่พักโรงแรม ต่างๆ “เต็มใจ” และ “ยินดี” ที่ช่วยดูแลสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เมื่อนโยบายการประหยัดพลังงานเพื่อลด ต้นทุนของภาคอุตสาหกรรมบริการ ดำเนินควบคู่ไปกับความใส่ใจดูแลสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น จึงส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการบริการที่พักโรงแรมไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อ สิ่งแวดล้อมนั่นเอง อย่างไรก็ตามการที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงธุรกิจที่พักโรงแรมที่ปกติจะใช้พลังงานมหาศาล เพื่อบริการลูกค้าในแต่ละวัน มาเป็นธุรกิจที่พักโรงแรมที่ใช้พลังงานน้อยลงอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ทำให้ คุณภาพการบริการลดน้อยลงนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายเลย เพราะนอกจากต้องอาศัยระยะเวลาแล้วการ เปลี่ยนแปลงนั้นต้องมี “การลงทุน” เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ซึ่งไม่ใช่แค่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ พลังงานให้น้อยลงและประหยัดขึ้นเท่านั้นแต่ต้องมีการนำเทคโนโลยีประหยัดพลังงานต่างๆ มาใช้เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการประหยัดพลังงานที่สมบูรณ์ ยิ่งย่น เห็นผลชัดเจน และส่งผลดีในระยะยาวใน อุตสาหกรรมที่พักโรงแรมนั้น เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญอย่างมากที่สามารถช่วยลดการใช้พลังงานในที่พัก รมณ์ได้ แต่เทคโนโลยีเหล่านั้นมี “ราคาสูง” ในการจัดซื้อเพื่อนำมาใช้และยังต้องมีการดูแลบำรุงรักษาการ เรียนรู้ วิธีใช้งาน จนบางครั้งต้นทุนเหล่านั้นกลายเป็นอุปสรรคของแนวคิดที่ต้องการเป็นธุรกิจที่พักโรงแรม เพื่อสิ่งแวดล้อมจนทำให้ แนวทางการปฏิบัติด้านการจัดการพลังงานและสิ่งแวดล้อมอาจไม่มีประสิทธิภาพ ได้เท่าที่ควร ดังนั้นธุรกิจที่พักโรงแรมจึงควรพิจารณาว่าเทคโนโลยีประหยัดพลังงานเหล่านั้น “คุ้มค่า” แก่การ ลงทุนมากน้อยแค่ไหน เมื่อเปรียบเทียบกับผลดีที่ตามมาจากการลงทุนนั้น ซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่แค่ประหยัด พลังงานและลดต้นทุนได้เท่านั้น แต่ยังมีผลดีในแง่ของการตลาด ชื่อเสียง จุดขาย ความประทับใจของลูกค้า

### แนวคิด 7 Greens (Seven Greens Concept)

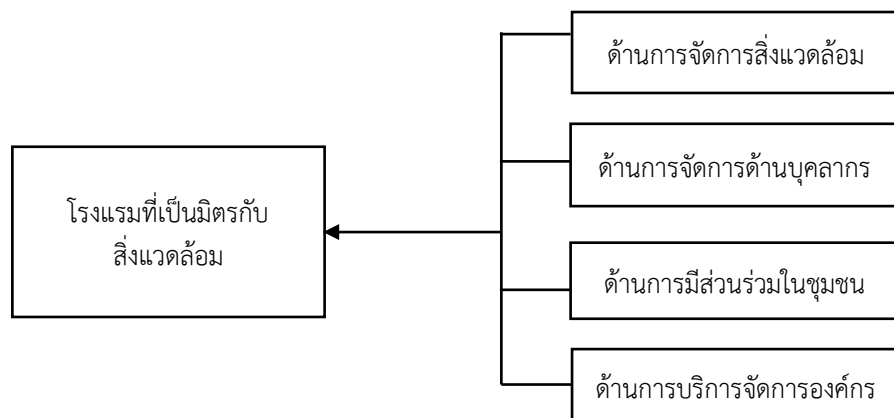
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ในฐานะหน่วยงานหลักของชาติด้านการส่งเสริมตลาด การท่องเที่ยวได้ตระหนักและให้ความสำคัญในเรื่องการส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อม และเฝ้าติดตามความเคลื่อนไหวในเรื่องการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศมาอย่างใกล้ชิด จึงได้จัดเตรียมและดำเนินโครงการปฏิญญารักษาสิ่งแวดล้อม “เที่ยวไทย ต้านภัยโลกร้อน” และได้กำหนดแนวคิดสำหรับใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติอยู่ 7 ประการ หรือเรียกว่า แนวคิด 7 Greens (Seven Greens Concept) นี้ถูกกำหนดขึ้นตามองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็น Element ของการท่องเที่ยว โดยมีนัยเชิงพฤติกรรมและให้กรอบหรือแนวทางการดำเนินงานในการปกป้องรักษา สิ่งแวดล้อมและการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนต่างๆ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2553) ดังนี้

1. Green Heart: หัวใจสีเขียว ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว มีทัศนคติ ความรู้สึก นึกคิด การรับรู้และตระหนักถึงคุณค่าของสิ่งแวดล้อมและภัยคุกคามจากภาวะโลกร้อนที่มีต่อ การท่องเที่ยว พร้อมมีการปฏิบัติเพื่อป้องกันรักษาและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการลดการปล่อยก๊าซ เรือนกระจก ด้วยความรู้ ความเข้าใจ และวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม

2. Green Logistics: รูปแบบการเดินทางสีเขียว วิธีการเดินทางและรูปแบบการให้บริการในระบบการคมนาคมหรือการขนส่งทางอากาศทางเรือ จากแหล่งฟาร์ม/อาศัย ไปยังแหล่งท่องเที่ยวที่เน้นการประหยัดพลังงาน การใช้พลังงานทดแทน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม
3. Green Attraction: แหล่งท่องเที่ยวสีเขียว แหล่งท่องเที่ยวที่มีการบริหารจัดการตามกรอบนโยบายและการดำเนินงานในทิศทางของการท่องเที่ยว อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ความระมัดระวังหรือ มีปณิธาน (Commitment) อย่างชัดเจนในการปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมและช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างถูกวิธี
4. Green Community: ชุมชนสีเขียว แหล่งท่องเที่ยวชุมชนทั้งในเมืองและชนบท ที่มีการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในทิศทางที่ยั่งยืน พร้อมมีการดำเนินงานที่เน้นการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและวิถีชีวิตอันเป็นอัตลักษณ์ของชุมชน
5. Green Activity: กิจกรรมสีเขียว กิจกรรมท่องเที่ยวที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับคุณค่าของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยว เป็นกิจกรรมที่ให้ความเพลิดเพลินหรือสนุกสนาน ให้โอกาสในการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์แก่นักท่องเที่ยวโดยส่งผลกระทบต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด
6. Green Service: การบริการสีเขียว รูปแบบการให้บริการของธุรกิจท่องเที่ยวแขนงต่างๆ ที่สร้างความประทับใจแก่นักท่องเที่ยวด้วยมาตรฐานคุณภาพที่ดี ควบคู่ไปกับการมีปณิธานและการดำเนินการรักษาสิ่งแวดล้อมพร้อมช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากการให้บริการต่างๆ
7. Green Plus: ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม การแสดงออกของบุคคลกลุ่มบุคคลและองค์กรในการสนับสนุนร่างกาย หรือสติปัญญา หรือบริจาคทุนทรัพย์ เพื่อร่วมมือดำเนินการในการปกป้องรักษาและฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมของแหล่งท่องเที่ยว หรือกิจกรรมที่ช่วยลดภัยคุกคามอันเกิดจากภาวะโลกร้อน

#### สรุปนโยบายและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม

จากแนวคิดการให้บริการและเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จากหน่วยงานที่กำกับดูแล สรุปได้ว่า นโยบายและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม นั้นครอบคลุม 4 ประเด็นที่สำคัญ ได้แก่ “ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม” “ด้านการจัดการบุคลากร” “ด้านการมีส่วนร่วมในชุมชน” “ด้านการบริหารจัดการองค์กร” สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกริกไกร นนทลักษณ์ (2562) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การประเมินศักยภาพโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



### การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการระยะยาว และวางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542) หรือหมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในระยะยาว (Wheelen & Hunger, 2006) ส่วน (Pearce & Robinson, 2009) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า คือชุดการตัดสินใจของการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ (วรารคณา ผลประเสริฐ, 2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้ลงมือและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริงนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อการวางแผนดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์สู่ความสำเร็จ

### ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

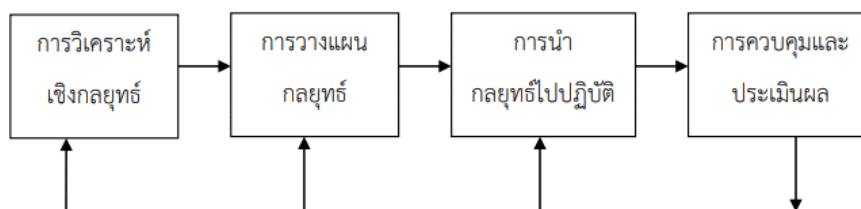
การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อนำกลยุทธ์นั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ กลยุทธ์การบริหารที่ทรงคุณภาพนี้ต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายทั้ง 2 อย่างคือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย (วรารคณา ผลประเสริฐ, 2556) ได้จำแนกความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 6 ประการ ดังนี้ 1) ช่วยให้องค์กรมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน 2) ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ 3) ช่วยสร้างความพร้อมให้แก่องค์กร 4) ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน 5) ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ และ 6) ช่วยให้องค์กรที่มีมุมมองที่ครอบคลุม

ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้จำแนกลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

- เป็นการบริหารที่มุ่งถึงอนาคต (Future-Oriented) โดยการสร้าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร
- เป็นการมุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change-Oriented) ทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้าง เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ
- เป็นการบริหารองค์กรแบบองค์รวม (Holistic Approach) มุ่งเน้นภาพรวมทั้งหมดขององค์กรมากกว่าการแยกส่วนการจัดการของทุกภาคส่วน มุ่งสู่ทิศทางและเป้าหมายเดียวกัน
- การบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ในการดำเนินการ (Result based Focus) ที่มีการระบุตัวชี้วัดที่ชัดเจน ตลอดจนเป้าหมายและวัตถุประสงค์
- การบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรทุกภาคส่วน (Stakeholder-Oriented)
- การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning)

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่พื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4) การควบคุมและประเมินผล กลยุทธ์ (Strategic Control and

Evaluation) ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็น กระบวนการต่อเนื่องกัน (สมชาย ภาภาสันวีวัฒน์, 2552) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กิจกรรมพื้นฐานของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 ประการ คือ

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) การกำหนดทิศทางขององค์กรประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาวแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นขั้นตอนแรกองค์กรต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดในอนาคต เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจสามารถสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์ด้วย เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าต้องทำอะไร

2. การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) การประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นต้องประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือเรียกว่า การวิเคราะห์ตามตัวแบบ (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength -S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat- T)

#### 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบันได้ การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่

ความสำเร็จ (Critical success factor) การวิเคราะห์ (Value chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) ทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core competency)

1) การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ (Critical success factor) ทำการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไปและการพัฒนาองค์กร

2) การวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยม (Value chain) เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร ใช้การจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลักเพื่อสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของลูกค้า โดยสายงานหลักทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ การตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่ค่านิยมทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของลูกค้าได้อย่างชัดเจนทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้า เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

3) การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core business process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน มีกระบวนการหลักขององค์กรเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้ทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร คือ จุดแข็ง: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า และ จุดอ่อน: ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

## 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis) ประกอบด้วย

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญแต่อาจไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST Environment ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P), สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment-E), สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment-S) และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment-T)

2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิลอีพอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ทำใหทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ

การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวแบบที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี ดังนี้

- การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่เข้ามามีส่วนร่วมหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคามซึ่งมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่ Economies of Scale ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอจึงสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ ความแตกต่างของสินค้า Differentiation หรือ ขนาดของทุน Capital Requirement เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่ต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่างๆ เป็นต้น

- การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้าในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

- การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ เช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น

- การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวทำให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารต้องคำนึงถึงเนื่องจากนักบริหารต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งหมายถึงความพ่ายแพ้

ดังนั้นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้ทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์กร คือ โอกาส: การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่ดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง และอุปสรรค: เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้และถ้าเกิดขึ้นก็ทำความเสียหายให้แก่องค์กร

### 3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ ดังนี้

3.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด ดำเนินงานอย่างไร และจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7-S Framework เป็นต้น

3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไปมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit-SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้มุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

ทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ควรพิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก กลยุทธ์ที่สร้าง

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสมกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

#### 4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารดัดแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม ด้านโครงสร้าง หรือด้านระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
- 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร

- 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล เช่น การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

- 4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้วแต่ไม่ได้มีการดำเนินการทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกส่วนทั่วทั้งองค์กร ต้องสอดประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) กำหนดเป้าหมายย่อยได้ (Sub-goals) เช่น กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจึงแยกเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่มแต่ละโครงการ

#### 5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

- การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) มีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กรมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

- การติดตาม ควบคุม และประเมินผลต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง และต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่าย จึงมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย

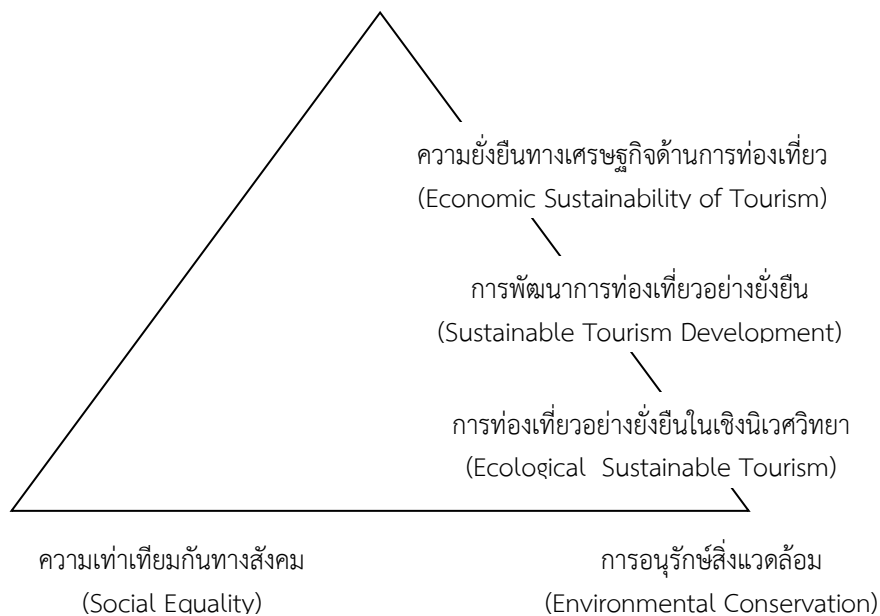
### การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยให้ความหมาย การท่องเที่ยวแบบยั่งยืน หมายถึง การท่องเที่ยว รวมทั้งการจัดบริการอื่นๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตโดยต้องดำเนินการในเรื่องขอบเขตความสามารถของ ธรรมชาติชุมชนชนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม วิถีชีวิตต่อกระบวนการด้านการท่องเที่ยว ต้อง ตระหนักต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนชุมชนชนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมวิถีชีวิตต่อกระบวนการ ด้านการท่องเที่ยว ต้องยอมรับให้ประชาชนทุกส่วนได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการท่องเที่ยว อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ต้องขึ้นาตามความปรารถนาของประชาชนท้องถิ่นและชุมชนในชนบท ท่องเที่ยว (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2539)

#### หลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism Development) มีหลักการสำคัญ 4 ประการ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2543) ดังนี้

- 1) การดำเนินกิจกรรมการท่องเที่ยวในขอบเขตความสามารถของธรรมชาติ ชุมชน ชนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนต่อกิจกรรมการท่องเที่ยว
- 2) มีจิตสำนึกต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยมีการตระหนักในกิจกรรมการ ท่องเที่ยวที่มีผลกระทบต่อชุมชน ชนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน
- 3) การมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมการท่องเที่ยว ที่มีผลกระทบต่อระบบนิเวศชุมชน ชนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชนที่มีต่อการท่องเที่ยว
- 4) ประสานความต้องการทางเศรษฐกิจ การคงอยู่ของสังคม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่าง ยั่งยืน การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ถือได้ว่าเป็นการเพิ่มผลกระทบทางบวกให้เกิดขึ้นมากที่สุด และใน ขณะเดียวกันก็ต้องลดผลกระทบทางลบให้น้อยที่สุด (Maximizing the impacts which are positive and minimizing the negative ones) การเกิดผลกระทบของการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนต่อต้าน สิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคม ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมสำหรับการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน



นอกจาก 4 หลักการที่กล่าวมา การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนยังมีหลักการตามที่หน่วยงานต่างๆ กำหนดไว้หลากหลายมีทั้งที่เหมือนกันและต่างกันโดย (Swarbrooke, 1998) ได้ให้หลักการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การท่องเที่ยวแบบยั่งยืนไม่ต่อต้านการเจริญเติบโตอันเนื่องมาจากการพัฒนา แต่ต้องเน้นข้อจำกัดของการเจริญเติบโตและการท่องเที่ยวต้องจัดการบริหารภายใต้ข้อจำกัดนี้
- 2) ต้องจัดการวางแผนและการจัดการที่เหมาะสมเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาที่เกิดขึ้นต่อธรรมชาติและทรัพยากรมนุษย์
- 3) คำนึงถึงผลกระทบยาวกว่าระยะสั้น
- 4) การจัดการด้านการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน มิได้มุ่งเน้นการจัดการสิ่งแวดล้อมแต่รวมถึง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองและการบริการ
- 5) ให้ความสำคัญกับความต้องการที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ แต่ต้องอยู่ภายใต้ความเสมอภาคและยุติธรรม

สำหรับประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้สรุปหลักการพื้นฐานการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ แชลี อีเบอร์ (Shirley Eber, 1992) ไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1) การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Using Resource Sustainable) เป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมอย่างพอดี ตามความจำเป็นและประหยัด เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรให้มีใช้ได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งมีการปรับปรุงและฟื้นฟูทรัพยากรให้คงความเป็นเอกลักษณ์นานที่สุด เกิดผลกระทบน้อยที่สุด โดยประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาพื้นบ้านผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่อย่างเหมาะสม
- 2) การลดการบริโภคและใช้ทรัพยากรที่เกิดความจำเป็น (Reducing Over Consumption and Waste) ต้องวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพหรือหาทรัพยากรที่มีคุณภาพเหมือนกันมาทดแทน เพื่อลดการบริโภคที่มากเกินไปและความจำเป็นและการลดของเสียเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำนุบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายในระยะยาว และเพิ่มคุณภาพการท่องเที่ยว
- 3) การรักษาและส่งเสริมความหลากหลายของธรรมชาติ สังคม และวัฒนธรรม (Maintain Diversity) การขยายฐานการท่องเที่ยวโดยการรักษาความหลากหลายของธรรมชาติและวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น โดยเพิ่มคุณค่าและมาตรฐานการบริการ เพื่อให้นักท่องเที่ยวพึงพอใจ
- 4) การผสมผสานการท่องเที่ยวไว้ในแผน (Integrating Tourism into Planning) เป็นการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยมีการวางแผนการท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนพัฒนาแห่งชาติ และแผนพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพการท่องเที่ยวในระยะยาว
- 5) การสนับสนุนเศรษฐกิจของท้องถิ่น (Supporting local Economy) เป็นการท่องเที่ยวที่ส่งเสริมทรัพยากรท้องถิ่นให้เป็นจุดเด่นเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาท่องเที่ยวในท้องถิ่นนั้นและก่อให้เกิดการกระจายรายได้ในชุมชน
- 6) การมีส่วนร่วม การสร้างเครือข่ายพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Involving Local Communities) เป็นการท่องเที่ยวที่องค์กรท้องถิ่นและชุมชน มีการรับผิดชอบและดำเนินการร่วมกัน รวมทั้งมีการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรท้องถิ่น เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการท่องเที่ยวในท้องถิ่น
- 7) การประชุมปรึกษาหารืออย่างสม่ำเสมอ (Consulting Stakeholders and the Public) โดยมีการจัดประชุม ปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เพื่อร่วมกันวางแผน ทบทวน การดำเนินการ รวมทั้ง แก้ปัญหา และลดข้อขัดแย้งในผลประโยชน์ที่แตกต่าง

8) การพัฒนาบุคลากร (Training Staff) เป็นการพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นทุกระดับให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติการทำงานที่ยั่งยืน เพื่อยกระดับการทำงานของคนชุมชนให้ได้มาตรฐานมากขึ้น

9) การจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวให้พร้อม (Marketing Tourism Responsibly) เป็นการจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารที่ต้องการสื่อหรือประชาสัมพันธ์ให้นักท่องเที่ยวได้ทราบอย่างเพียงพอ และพร้อมเสมอ โดยอาจจัดทำในรูปเอกสารแผ่นพับ คู่มือ หนังสือ วีซีดี เป็นต้น

10) การประเมินผล ตรวจสอบ และวิจัย (Undertaking Research) ต้องมีการประเมินผลการตรวจสอบ และการศึกษาวิจัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบผลการบริการ สามารถนำมาใช้พัฒนาปรับปรุง หรือแก้ไข ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อความพึงพอใจและความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยว

### แนวปฏิบัติการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ได้กำหนดกรอบแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนจากหลักการที่กล่าวมาแล้ว ไว้ 10 ประการ คือ

1) มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยวภายในประเทศอย่างจริงจังก่อนแล้วจึงพัฒนาการท่องเที่ยวระหว่างประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไปในภายหลัง เพื่อให้เหมาะสมกับระบบสาธารณสุขโลกที่รองรับเป็นสำคัญ

2) มุ่งให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโครงการท่องเที่ยวต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนส่วนใหญ่ในพื้นที่

3) มุ่งพิจารณาอย่างรอบคอบถึงขอบเขตที่เหมาะสมของการพัฒนาการท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับทุกๆ ด้าน ทั้งนี้ควรพยายามผลักดันให้มีการพัฒนาการท่องเที่ยวเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจในพื้นที่นั้นๆ

4) มุ่งให้ข้อมูลการท่องเที่ยวอย่างครบถ้วนและเพียงพอแก่นักท่องเที่ยว เพื่อให้นักท่องเที่ยวเข้าใจและห่วงใยในสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งช่วยยกระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวด้วย

5) มุ่งใช้วัสดุและผลผลิตในท้องถิ่น เพื่อช่วยลดดุลการค้ากับต่างประเทศได้ทางหนึ่ง และเป็น การเพิ่มรายได้ให้กับคนในท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย

6) มุ่งกระจายรายได้และนำรายได้เข้าสู่ท้องถิ่นให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในระยะยาวของชุมชนท้องถิ่น

7) มุ่งจ้างงานในท้องถิ่นด้วยการส่งเสริมรูปแบบของงานที่น่าสนใจ และได้รับผลตอบแทนสูง ให้แก่ชุมชนท้องถิ่นนั้น

8) มุ่งพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นเพื่อช่วยยกระดับการบริการท่องเที่ยวให้สูงขึ้น

9) มุ่งรักษาคุณค่าของสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในท้องถิ่นให้อยู่รอดในระยะยาว เพื่อเป็นแหล่งรองรับการท่องเที่ยวตลอดไป

10) มุ่งทำงานร่วมกันอย่างเสมอภาค ระหว่างภาคธุรกิจท่องเที่ยว องค์กรท้องถิ่น องค์กรด้านสิ่งแวดล้อม และรัฐบาล บนหลักการทั้ง 9 ประการที่กล่าวแล้ว

สรุปได้ว่า การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับการจัดการให้ดีมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เรื่องยากที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการท่องเที่ยวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานให้สามารถรู้และเข้าใจรวมถึงเข้าใจการจัดการท่องเที่ยวอย่างถูกวิธีและเหมาะสมกับพื้นที่และรูปแบบนั้น ดังนั้นแนวคิดและทฤษฎีของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน นับว่าเป็นแนวทางที่สามารถดำรงไว้ซึ่งทรัพย์ สมบัติ ทางการท่องเที่ยว อันล้ำค่าของชาติ ของบรรพบุรุษให้ประจักษ์ต่อบรรพ

ชนรุ่นหลังสืบไปและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ตระหนักถึงหลักการจัดการการท่องเที่ยวในด้านต่างๆ อย่างถูกวิธี ซึ่งแนวคิดการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนที่ผู้วิจัยยกมานี้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกพื้นที่ที่มีการท่องเที่ยวและพื้นที่ที่พร้อมเปิดรับการท่องเที่ยวในอนาคต

การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเรื่อง กลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องเกณฑ์การบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Criteria of the Green Hotel) ของสถานประกอบการประเภทโรงแรม แนวคิด 7 Greens (Seven Greens Concept) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism Development) โดยการศึกษามุ่งไปสู่การบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

### 3. บทสรุป

การดำเนินธุรกิจของโรงแรมต้องมีมาตรฐานในการควบคุมการให้บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อควบคุม กำกับ และดูแล สภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงแรมเนื่องจากมลพิษที่ปล่อยออกสู่ธรรมชาตินั้นสร้างผลกระทบที่รุนแรงต่อระบบนิเวศทางธรรมชาติและยังทำลายสมดุลของธรรมชาติ ประกอบกับนักท่องเที่ยวที่เพิ่มมากขึ้นทำให้การบริโภคสิ่งต่างๆ เพิ่มมากขึ้นตามไปด้วยและการบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ดีนั้นต้องครอบคลุมในทุกด้าน เช่น เรื่องการจัดการด้านทรัพยากร ความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ความรับผิดชอบต่อปัญหาสิ่งแวดล้อม การประหยัดพลังงาน รวมถึงความตระหนักถึงท้องถิ่นทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อม และพัฒนารูปแบบธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการและการดำเนินงานจริงของโรงแรม และสามารถนำไปขยายผลทำให้เกิดเครือข่ายการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพไม่ก่อให้เกิดปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้ในอนาคต มีแนวทางในการบริหารกลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 4 กิจกรรมขั้นพื้นฐาน คือ 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ซึ่งทั้ง 4 กิจกรรมมีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน โดยยึดหลักการพื้นฐานการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ส่งผลให้เกิดการอนุรักษ์และใช้ทรัพยากรอย่างพอดี (Using Resource Sustainable) ลดการบริโภคและใช้ทรัพยากรที่เกินความจำเป็น และลดการก่อของเสีย (Reducing Over-Consumption and Waste) รักษาและส่งเสริมความหลากหลายของธรรมชาติ สังคมและวัฒนธรรม (Maintain Diversity) มีการประสานการพัฒนาการท่องเที่ยว (Integrating Tourism into Planning) และขยายฐานเศรษฐกิจในการพัฒนาท้องถิ่น (Supporting Local) เพื่อการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป

แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจโรงแรมที่มีกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องมีเป้าหมายควบคู่ไปกับการบริหารด้านธุรกิจอย่างชัดเจน ควรมีการบริหารจัดการโรงแรมที่ดี โดยเน้นคุณภาพสินค้าเพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบการธุรกิจคู่แข่งประเภทโรงแรมด้วยกัน ส่งเสริมด้านความมีชื่อเสียงของตราสินค้าเพื่อให้มีกลุ่มผู้เข้าพักรวมถึงนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น โดยผู้เข้าพักหรือนักท่องเที่ยวได้คุณค่าทางด้านจิตใจจากการได้รับการบริการจากกลยุทธ์การดำเนินการเพื่อสิ่งแวดล้อมและสังคมของผู้ประกอบการโรงแรมและบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ธุรกิจโรงแรมควรร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายหรือด้านผลกำไรอย่างคุ้มค่าที่สุดดังนี้

- มีการสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรต่างๆ เช่น มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สนับสนุนหนังสือด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อมอบให้กับห้องสมุดของโรงเรียนในพื้นที่
- มีการร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนและหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เช่น การปลูกป่า การเก็บขยะ การพัฒนาชุมชนในวันสำคัญต่างๆ การบำรุงรักษาแหล่งท่องเที่ยวเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวให้สนใจในการเข้ามาท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น
- มีการสนับสนุนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าร่วมกิจกรรม

ดังนั้น การจัดการธุรกิจโรงแรมที่ดีควรรักษาคุณภาพธุรกิจ การตลาด และความเป็นไปได้ทางการเงิน และมีการบริการที่ดีมีมาตรฐานเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจสูงสุด โดยมีความสอดคล้องไปกับการจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการพัฒนาชุมชนและแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนที่โรงแรมได้ตั้งอยู่ เพื่อเป็นการส่งเสริมด้านผลกำไรของธุรกิจโรงแรมให้มีความมั่นคงและยั่งยืน

#### 4. อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. จากการศึกษานโยบายและมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริการการจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เล็งเห็นว่า การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในธุรกิจโรงแรมสามารถ “ลดต้นทุน” การผลิตของธุรกิจและยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในด้านการ “เพิ่มมูลค่า” (Value-Added) และ “สร้างความแตกต่าง” (Differentiate) ให้แก่สินค้าและบริการ และเป็นปัจจัยเพิ่ม “ความพึงพอใจ” (Satisfaction) ให้แก่ลูกค้าได้ ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีความกระตือรือร้นและสนใจด้านการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อม และแนวทางปฏิบัติในการประหยัดพลังงานเพื่อลดต้นทุนการผลิตของโรงแรม ดังนั้น เมื่อนโยบายการประหยัดพลังงานเพื่อลดต้นทุนของภาคอุตสาหกรรมบริการควบคู่ไปกับความใส่ใจดูแลสิ่งแวดล้อมของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้น จึงส่งเสริมให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในธุรกิจบริการที่พักแรมไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมในอนาคต

2. จากการศึกษาในรูปแบบธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เป็นการกำหนดรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในระยะยาว โดยการนำกลยุทธ์การบริหารที่ได้มีการวางแผนและผ่านการรับรองจากองค์กร นำมาปฏิบัติในองค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลทำให้สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆ ได้ ซึ่งทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังเช่น ลดต้นทุนให้มีการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด

3. การนำเสนอแนวทางในการบริหารกลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ควรประกอบด้วย 4 กิจกรรมขั้นพื้นฐาน คือ 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) นอกจากนี้ผลอภิปรายข้างต้นผู้ประกอบการด้านธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการต่างๆ ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับหลักการพื้นฐานการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ แชร์ อีเบอร์ (Shirley Eber,

1992) ทั้ง 10 ประการ นำมาปฏิบัติร่วมกันส่งผลให้เกิดแนวทางในการบริหารกลยุทธ์การจัดการโรงแรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 5. ข้อเสนอแนะ

1. กลยุทธ์การจัดการโรงแรม ควรได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม มีการประชุมด้านการปฏิบัติการและด้านความร่วมมือ กำหนดแนวทางและนโยบายในองค์กรเพื่อการแก้ปัญหาการจัดการสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจ โรงแรมกับการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2. กลยุทธ์การจัดการโรงแรมเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานในองค์กร นำข้อมูลใน องค์กรมาวิเคราะห์ เพื่อวางแผน ดำเนินการ และสามารถนำไปปฏิบัติในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ โรงแรม อุตสาหกรรมท่องเที่ยว และธุรกิจที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่เป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อมในพัฒนาด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุดและ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการบริการและกลับมาใช้บริการซ้ำ

3. ศึกษาสถานการณ์ของธุรกิจโรงแรมกับการบริการที่เกี่ยวข้อง ควรตั้งเป้าหมายด้านธุรกิจให้ ชัดเจน เพื่อกำหนด กลยุทธ์การจัดการเฉพาะขององค์กรด้านนโยบาย ด้านทิศทาง การติดตามและ ประเมินผลด้านการแก้ปัญหาการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กรได้ เพื่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจ โรงแรมและการบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่ดีในภาคอุตสาหกรรมบริการได้

## 6. เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2561). *ธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท และห้องชุด บทวิเคราะห์ธุรกิจ ประจำปีเดือน สิงหาคม 2561*. สืบค้นจาก <https://www.dbd.go.th/index.php>.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2539). *นโยบายและแนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์*. กรุงเทพฯ: การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.
- \_\_\_\_\_. (2543). *องค์ประกอบของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว*. ม.ป.พ.
- \_\_\_\_\_. (2542). *การดำเนินการเพื่อกำหนดนโยบายการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ*. กรุงเทพฯ: กองวางแผน โครงการการท่องเที่ยวฯ.
- \_\_\_\_\_. (2553). *ความสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ.
- เกริกไกร นนทลักษณ์. (2562). *ศักยภาพโรงแรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในเกาะช้าง*. (วิทยานิพนธ์ศิลป ศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ณัฐภณ ใจแสน. (2558). *โครงการจัดตั้งรีสอร์ทเชิงอนุรักษ์ The Villa Kanchanaburi*. (วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- นิตยา สุภาภรณ์. (2550). *กลยุทธ์การจัดการธุรกิจโรงแรมในเกาะสมุย*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พัทธ์รผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มูลนิธิใบไม้เขียว. (2558). *ข้อมูลโรงแรมภายใต้โครงการโรงแรมใบไม้เขียว 2558*. สืบค้นจาก [http://www.greenleafthai.org/th/green\\_hotel/](http://www.greenleafthai.org/th/green_hotel/)

- รภัส ศิลป์ศรีกุล. (2547). *การศึกษาโครงการสร้างตลาดและกลยุทธ์การตลาดของธุรกิจโรงแรมใน กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- วรางคณา ผลประเสริฐ. (2556). *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย*  
*ธรรมมาธิราช.*
- สมชาย ภาคภาสณวิวัฒน์. (2552). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ. พิมพ์*  
*ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.*
- Horwath HTL. (2016). *Tourism Megatrends: 10 Things you need to know about the Future*  
*Tourism.* Retrieved from Horwath HTL: Hotel, Tourism and Leisure.
- John Swarbrooke & Susan Horner. (1998). *Business travel Butterworth-Heinemann, 2001*  
*and tourism.*
- John Swarbrooke. (2000). *Sustainable Tourism Management.* CABI Publishing.
- Kang, K. H., Stein, L., Heo, C. Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green  
initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality*  
*Management, 31(2), 564-572.*
- Kelly, J., & Williams, P. W. (2007). Modelling tourism destination energy consumption and  
greenhouse gas emissions: Whistler, British Columbia, Canada. *Journal of*  
*Sustainable Tourism, 15(1), 67-90.*
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2009). *Strategic management: Formulation, Implementation,*  
*and Control.* NJ: McGraw-Hill.
- Rada, J. (1996). Designing and building eco-efficient hotels. *Green Hotelier, 4(September),*  
*10-11.*
- Robinot, Elisabeth, & Giannelloni, J-L. (2010). Do hotels' "green" attributes contribute to  
customer satisfaction? *Journal of Services Marketing, 24(2), 157-169.*
- Shirley, E. (1992). *My travels around the world.* Newton Aycliffe. UK: Heinemann.  
sustainable tourism.
- UNWTO. (2019). *UNWTO Tourism data dashboard.* Retrieved from  
<http://marketintelligence.unwto.org/node%252F29659>.
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D., (2006). *Strategic Management and Business Policy 10<sup>th</sup>*  
*edition.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.