

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 3 ประการ ดังนี้ 1) เพื่อสังเคราะห์บริบทของความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก 3) เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก โดยแบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะในการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์บริบทของความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก พบว่าประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1) การให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและการพัฒนาระดับการกระจายรายได้การท่องเที่ยวสู่เมืองรองของภาครัฐไม่ว่าจะเป็น 1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติของคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ 3) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา 4) แผนยุทธศาสตร์พัฒนาการท่องเที่ยวของกรมการท่องเที่ยว และ 5) คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีของคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ต่างมุ่งเน้นในการส่งเสริมการพัฒนาระดับศักยภาพและความสามารถของผู้ประกอบการในเมืองรองให้เข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เพื่อการกระจายนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวสู่เมืองรอง โดยใช้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) หรือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นกรอบในการจัดทำนโยบายของหน่วยงานต่างๆ

2) ศักยภาพของการจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออกจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) ด้านของการผลิต โดยจังหวัดจันทบุรีมีความโดดเด่นในด้านของผลไม้อุตสาหกรรมในพื้นที่จะเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การแปรรูปและการยืดอายุของผลผลิต รวมถึงการทำเหมืองพลอยและการประมง ส่วนจังหวัดตราดมีความโดดเด่นในด้านการ

ท่องเที่ยวหมู่เกาะและการท่องเที่ยวชุมชน โดยมีเป้าหมายสู่เมืองท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม “7 Green Tourism” และมีเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zones : SEZs) ในอำเภอคลองใหญ่ ชายแดนไทย-กัมพูชา และตั้งอยู่บนเส้นทาง R10 (Southern Coastal Subcorridor) ที่เป็นหนึ่งในเส้นทางเชื่อมโยงไทยกับกลุ่ม CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม) โดยถนนที่เชื่อมต่อเมืองเศรษฐกิจและเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของไทยกับกัมพูชาและเวียดนาม จัดเป็นเส้นทางท่องเที่ยวที่มีศักยภาพสูงสุดของกลุ่ม CLMV รวมถึงการส่งออกสินค้าเกษตรและสินค้าอื่นของไทย

(2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยทั้งสองจังหวัดพบปัญหาขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตรในช่วงฤดูกาลผลิตเช่นเดียวกัน ในขณะที่จังหวัดจันทบุรี พบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคบริการและปัญหาการไปประทับตราหนังสือเดินทางของแรงงานต่างด้าว ส่วนจังหวัดตราดพบปัญหาด้านการท่องเที่ยวชุมชนที่ยังขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพราะผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีงานประจำทำอยู่และปัญหาด้านกฎระเบียบในการจ้างแรงงานต่างด้าว ในขณะที่มีการสนับสนุนด้านการพัฒนาแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่จากภาครัฐ

(3) ด้านการตลาด โดยจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราดมีการจัดการด้านการตลาดที่เหมือนกันคือ การใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ในการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการของตน ในขณะที่ระหว่างองค์กรจะรวมกลุ่มกันกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นตัวแทนในการประสานกับภาครัฐและร่วมกันจัดทำการตลาด ในขณะที่ภาครัฐช่วยประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อของรัฐและจัดงานแสดงสินค้าเพื่อช่วยส่งเสริมการตลาด

3) ศักยภาพของการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การท่องเที่ยวของธุรกิจในเมืองรองจะเกี่ยวข้องกับการไหลเวียนในการท่องเที่ยว ประกอบด้วย

(1) การเคลื่อนที่ทางกายภาพ (Physical Flow) การเดินทางจากกรุงเทพฯ มาจังหวัดจันทบุรีสามารถเดินทางได้เฉพาะทางบกเท่านั้นแต่มีหลายเส้นทาง ส่วนการเดินทางจากกรุงเทพฯ มาจังหวัดตราด สามารถเดินทางได้สองรูปแบบคือ ทางบกโดยต้องเดินทางผ่านจังหวัดจันทบุรีเท่านั้น และทางอากาศจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในอนาคตจะมีการเชื่อมระบบรางอยู่สองโครงการ คือ “โครงการรถไฟทางคู่ สายชุมทางศรีราชา - ระยอง และสายมาบตาพุด - ระยอง - จันทบุรี - ตราด - คลองใหญ่” และ “โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน ระยะที่ 2 ส่วนต่อขยายจังหวัดระยอง - จันทบุรี - ตราด” มาจังหวัดทั้งสอง

(2) การเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) ปัจจุบันนักท่องเที่ยวค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวจากสื่อออนไลน์ ทำให้ผู้ประกอบการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการของตนตาม แต่อุปสรรคที่พบคือการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ในส่วนของป้ายที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวควรจัดทำเป็นภาษาต่างประเทศเพิ่มเติม

ด้านป้ายบอกสถานที่ของเส้นทางมีความชัดเจนดี ควรมีหน่วยงานท้องถิ่นคอยดูแลและให้ข้อมูลแก่นักท่องเที่ยว เส้นทางการท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในจังหวัดจันทบุรีคือเส้นทางท่องเที่ยววิเวก ส่วนของจังหวัดตราดคือเส้นทางท่องเที่ยวสู่เกาะต่างๆ ส่วนเส้นทางท่องเที่ยวบนแผ่นดินใหญ่ จะเป็นเส้นทางท่องเที่ยวตลาดชายแดนซึ่งสามารถเชื่อมกับเส้นทางทางบกสาย R10 ที่เชื่อมภาคตะวันออกของไทยกับกัมพูชาตอนล่างและเวียดนามตอนล่างเข้าด้วยกัน ซึ่งภาครัฐได้ส่งเสริมให้เกิดเส้นทางท่องเที่ยวภายใต้ยุทธศาสตร์ “R10 road of paradise” ซึ่งเป็นเส้นทางแรกที่เชื่อมตลาดท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศ CLMV ถือเป็นโอกาสสำคัญของการท่องเที่ยวเมืองรองที่อยู่ใกล้หรือติดเขตพื้นที่ชายแดน CLMV

(3) การเคลื่อนที่ทางการเงิน (Financial Flow) ทั้งจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด หากติดต่อผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์จะชำระเงินด้วยการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารเป็นหลัก ถ้าเป็นการชำระค่าสินค้าหรือบริการที่สถานประกอบการจะมีหลายช่องทางตามที่ผู้ประกอบการอำนวยความสะดวก ส่วนการชำระค่าสินค้าหรือบริการกับพ่อค้าแม่ค้าทั่วไปยังคงใช้เงินสดเป็นหลัก การเบิกถอนเงินสดจากเครื่องรับจ่ายเงินอัตโนมัติ (ATM) ของธนาคาร อาจพบปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ในช่วงเวลาและในบางพื้นที่ที่มีเครื่องรับจ่ายเงินอัตโนมัติอยู่เพียงเครื่องเดียว

(4) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) โดยทั้งสองจังหวัดพบปัญหาในด้านระบบขนส่งมวลชนไม่เอื้อต่อการเดินทาง การเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวและปัญหาขยะในแหล่งท่องเที่ยว เช่นเดียวกัน ในขณะที่จังหวัดจันทบุรีมีปัญหาด้านการจราจรในช่วงวันหยุด ระบบประปาไม่ครอบคลุมพื้นที่ท่องเที่ยว ส่วนจังหวัดตราดพบปัญหาด้านการจราจรขณะรอขึ้นเรือเฟอร์รี่ข้ามเกาะช้าง ถนนรอบเกาะช้างไม่เชื่อมกัน รถโดยสารขนาดใหญ่เข้าไม่ถึงแหล่งท่องเที่ยวและจุดผ่านแดนถาวรบ้านหาดเล็กซึ่งเป็นเส้นทางเชื่อมโยงไทยกับกลุ่ม CLMV มีความแออัด เพราะไม่ได้แยกช่องทางจราจรระหว่างการขนส่งสินค้าและการสัญจรข้ามแดน

(5) นักท่องเที่ยว (Tourist) โดยในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2563 หรือก่อนที่จะเกิดการระบาดของโควิด-19 นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวยังจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยจังหวัดจันทบุรีนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวส่วนมากมาจากนักท่องเที่ยวชาวไทย ส่วนจังหวัดตราดมีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเกือบหนึ่งในสี่ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดและมีรายได้จากนักท่องเที่ยวของชาวต่างชาติสูงถึงร้อยละ 41 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด เมื่อเกิดการระบาดของโควิด-19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 ทำให้ทุกภาคส่วนเกิดความวิตกกังวลของประกอบกับมาตรการปิดประเทศและมาตรการจำกัดการเดินทาง ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวของทั้งสองจังหวัดลดลงอย่างรุนแรง โดยจังหวัดจันทบุรีนักท่องเที่ยวชาวไทยปรับตัวลดลงอย่างมากและแทบจะไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติในพื้นที่

เลย รายได้จากการทำงานที่ขีวจึงลดลงตามสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่ลดลง ในขณะที่จังหวัดตราดมี รายได้จากนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเกือบครึ่งของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด เมื่อนักท่องเที่ยว ชาวต่างชาติมีจำนวนลดลงมากจึงส่งผลกระทบต่อรายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดตราด มากตามไปด้วย

2. ผลการศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือในโซ่อุปทานการ ท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประกอบด้วย

(1) การทำงานร่วมกัน (การดำเนินงานร่วมกัน) ภายในองค์กรให้ความสำคัญกับ การทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยแบ่งหน้าที่ตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน เมื่อพบปัญหา ต้องปรึกษากันและช่วยกันแก้ปัญหา ต้องวางแผนเสนอความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการทำงาน ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรมีการสร้างเครือข่าย ร่วมกันเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มในการประสานงานกับภาครัฐ ภายในกลุ่มจะประชุมเพื่อใหทำงานไป ในทิศทางเดียวกัน ช่วยเหลือกัน ถ่ายทอดความรู้และข้อมูลระหว่างกัน กับภาครัฐจะดำเนินการผ่าน สมาคมหรือชมรม โดยมีการแลกเปลี่ยนความและทำงานร่วมกันทั้งในระดับนโยบายและการตลาด

(2) การพูดคุยติดต่อกัน (การสื่อสารการทำงานร่วมกัน) ในองค์กรมีการปรึกษากันอยู่เสมอ ทำให้ลดความผิดพลาดในการสื่อสาร เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้องค์กร ก้าวไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ ในปัจจุบันการสื่อสารใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่ติดต่อกัน ได้ ตลอดเวลาผ่านสื่อ เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ Line และ e-mail เป็นต้น ทั้งนี้พบว่าบุคลากรมีปัญหาใน การสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรหรือกับผู้จัดหาดูดิบต้อง สื่อสารกันอยู่เสมอทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยลดข้อผิดพลาด ลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นและยัง ช่วยแก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น ในปัจจุบันจะใช้สื่อโซเชียลในการติดต่อกัน และการที่ภาครัฐนำสื่อ สังคมออนไลน์มาใช้ในการให้บริการ ทำให้การติดต่อกับภาครัฐมีช่องทางมากขึ้นและมีความ สะดวกรวดเร็วมากขึ้นด้วย

(3) การใช้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน (การใช้ทรัพยากรร่วมกัน) ต้องฝึกให้ทุกคนทำหน้าที่ ทดแทนกันได้ ยกเว้นงานเฉพาะด้าน เมื่อจุดใดขาดแคลนก็สามารถนำบุคลากรจากส่วนอื่นมา ทดแทนได้และมีการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรร่วมกันเพื่อลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะอยู่ในรูปของการใช้อุปกรณ์ครุภัณฑ์และสถานที่ร่วมกัน มีการ แบ่งปันด้านบุคลากรบ้าง แต่โดยมากจะอยู่ในรูปแบบของการเชิญมาเป็นวิทยากร ส่วนการใช้

บุคลากรหรือสถานที่ร่วมกันกับภาครัฐจะอยู่ในรูปแบบของการประชุม การอบรม หรือการฝึกเสริมทักษะอาชีพจากภาครัฐ

(4) การตัดสินใจร่วมกัน (การร่วมกันในการตัดสินใจ) หากเกี่ยวข้องกับการวางแผนการดำเนินงาน การเงินและการลงทุน จะอยู่ในกลุ่มผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ หากเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร จะนำความคิดเห็นของบุคลากรมาวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจ ในส่วนของการปฏิบัติงานจะใช้การตัดสินใจร่วมกันของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะมีการปรึกษา วางแผนและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้การจัดกิจกรรมร่วมกันเป็นไปด้วยดี ในขณะที่กับผู้จัดการวัตถุดิบจะมีการวางแผนร่วมกันในการคิดค้น ออกแบบและพัฒนาสินค้าหรือบริการ และช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้า กับภาครัฐจะต้องปรึกษากัน ร่วมกันวางแผนและตัดสินใจ หากมีความเห็นแตกต่างกัน โดยมากจะตัดสินใจด้วยการใช้มติเสียงข้างมากในที่ประชุม

(5) การลงทุน (การลงทุนด้านเฉพาะทาง) จะลงทุนทำสื่อออนไลน์ เช่น Website e-mail Line Facebook Instagram YouTube และอื่นๆ เพื่อสื่อสารกับลูกค้า และลงทุนคิดค้นผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์หรือรูปแบบบริการใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ ช่วยดึงดูดลูกค้าและสร้างความประทับใจให้ลูกค้า ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วยการฝึกอบรมหรือไปศึกษาดูงานตามสาขางานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะเป็นการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ร่วมกัน เพื่อสร้างความแตกต่างในธุรกิจ เพิ่มผลประกอบการร่วมกัน ช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและกันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

(6) การร่วมกันแก้ไขปัญหา (การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน) บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยการระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาพร้อมกัน ทำให้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นก็จะสามารถผ่านพ้นไปได้ เกิดความราบรื่นในการทำงานและทำให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ การร่วมกันแก้ไขปัญหาจะทำให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ในขณะที่กับผู้จัดการวัตถุดิบจะมีการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งจัดเป็นการแบ่งปันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานร่วมกัน

2) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) พบว่า ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน โมเดลองค์ประกอบยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบความร่วมมือในโซ่อุปทาน ได้แก่ ค่า p-value ค่า  $\chi^2 / df$  ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) และดัชนีค่า

รากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) ผ่านเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาทุกค่า แสดงว่า โมเดลในการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สรุปได้ว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย 1) การดำเนินงานร่วมกัน 2) การลงทุนด้านเฉพาะทาง 3) การสื่อสารการทำงานร่วมกัน 4) การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน 5) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และ 6) การร่วมกันในการตัดสินใจ

3. ผลการจัดทำยุทธศาสตร์ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้

1) การยกระดับศักยภาพพื้นที่ มีเป้าประสงค์คือ (1.1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานในการรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ (1.2) เพิ่มความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวและสร้างความมั่นใจในด้านความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยวที่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ (1.3) ปรับปรุงระบบการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ และ (1.4) พัฒนาร่วมกับการฟื้นฟูและจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่มีศักยภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

2) ส่งเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการ มีเป้าประสงค์คือ (2.1) พัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ (2.2) มุ่งส่งเสริมการคิดค้นสินค้าและบริการที่มีความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ (2.3) ส่งเสริมการพัฒนาด้านการตลาดของผู้ประกอบการในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ และ (2.4) พัฒนาผู้ประกอบการในพื้นที่ให้พร้อมรับการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์

3) ส่งเสริมความร่วมมือ มีเป้าประสงค์คือ (3.1) พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ (3.2) ส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวและก่อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ และ (3.3) ส่งเสริมความร่วมมือในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการสังเคราะห์บริบทของความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประกอบด้วย

1) นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมและการพัฒนาระดับการกระจายรายได้การท่องเที่ยวสู่เมืองรอง พบว่า รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและการพัฒนาระดับการกระจายรายได้การท่องเที่ยวสู่เมืองรอง ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) หรือยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่จัดเป็นกรอบในการจัดทำนโยบายของหน่วยงานต่างๆ ส่วนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 - 2564 ได้แปลงยุทธศาสตร์ชาติมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ในขณะที่แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560 - 2564) จะให้ความสำคัญกับการวางรากฐานและแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ สำหรับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560 - 2564) จะมุ่งพัฒนาและบูรณาการด้านการท่องเที่ยวและการกีฬาของประเทศ ในส่วนของแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการท่องเที่ยว พ.ศ. 2561 - 2564 กรมการท่องเที่ยว จะเน้นในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีเป็นนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินในช่วงระยะเวลา 4 ปี ของรัฐบาลของคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา โดยพบว่าทุกภาคส่วนของหน่วยงานรัฐมุ่งเน้นในการส่งเสริมการพัฒนายกระดับศักยภาพและความสามารถของผู้ประกอบการในเมืองรองให้เข้มแข็งและเพิ่มขีดความสามารถในแข่งขันทางการตลาด เพื่อการกระจายนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวสู่เมืองรอง ซึ่งสอดคล้องกับ Gao and Wang (2019) ที่พบว่า รัฐบาลท้องถิ่นมีบทบาทมากในการส่งเสริมทางเจ็ลโฮมสเตย์ด้วยการ (1) ออกใบอนุญาตต่างๆ (2) กำหนดนโยบายการเช่าที่อยู่อาศัย (3) กำหนดกฎระเบียบของผู้มาเยือน (4) กำหนดพื้นที่และขนาดของโฮมสเตย์ตามหลักวิทยาศาสตร์อย่างมีเหตุผล และ (5) ร่วมลงทุนในการก่อสร้างศูนย์กิจกรรมของชาวท้องถิ่น ซึ่งในอดีตไม่มีข้อกำหนดรองรับการจัดทำโฮมสเตย์มาก่อน

2) ศักยภาพของการจัดการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวในเมืองรองจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) ด้านของการผลิต พบว่า จังหวัดจันทบุรีมีความโดดเด่นในด้านของผลไม้ซึ่งจะพัฒนาไปสู่การเป็น “นครผลไม้ของโลก” อุตสาหกรรมในพื้นที่จึงเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเกษตร การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต การแปรรูปเพิ่มมูลค่าและการยืดอายุของผลผลิตในภาคเกษตร รวมถึงการทำเหมืองพลอย และการประมง โดยผู้ประกอบการมีความคิดที่จะเชื่อมโยง

การท่องเที่ยวเข้ากับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การเที่ยวสวนผลไม้ การจำลองการชดพลอยและการรับประทานอาหารบนแพ เป็นต้น ส่วนจังหวัดตราดได้ชื่อว่าเป็น “เมืองเกาะครึ่งร้อย” จึงมีความโดดเด่นในด้านการท่องเที่ยวหมู่เกาะ โดยมีเกาะช้างเป็นจุดหมายหลักของนักท่องเที่ยว ทั้งนี้จังหวัดได้มุ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวพรีเมียมระดับมาตรฐานโลก โดยเน้นการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม “7 Green Tourism” รวมถึงส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนและมีการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zones - SEZs) ในอำเภอคลองใหญ่ อีกทั้งยังตั้งอยู่ในเส้นทางเชื่อมโยงไทยกับกลุ่ม CLMV (กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ เวียดนาม) ผ่านถนนเลียบชายฝั่งไทย กัมพูชาและเวียดนามหรือถนน R10 (Southern Coastal Subcorridor) ซึ่งเป็นถนนที่เชื่อมต่อเมืองเศรษฐกิจและเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญของทั้งสามประเทศ โดยเป็นเส้นทางที่ได้รับการส่งเสริมการท่องเที่ยวจากรัฐบาลภายใต้ชื่อ “R10 road of paradise” และยังเป็นหนึ่งในเส้นทางส่งออกสินค้าเกษตรและสินค้าอื่นของไทย

(2) ด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่า จังหวัดจันทบุรีมีปัญหาด้านแรงงานภาคการเกษตรในช่วงฤดูกาลผลิต อีกทั้งแรงงานในภาคบริการมีการเปลี่ยนงานบ่อย ในขณะที่การใช้แรงงานต่างด้าวประสบปัญหาในด้านการไปประทับตราหนังสือเดินทาง ในส่วนของจังหวัดตราดมีปัญหาด้านการขาดแคลนแรงงานภาคการเกษตรในช่วงฤดูกาลผลิตเช่นกัน ในส่วนของการท่องเที่ยวชุมชนยังขาดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องด้วยผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีงานประจำทำอยู่แล้ว และปัญหาด้านกฎระเบียบของการจ้างแรงงานต่างด้าว ในขณะที่ภาครัฐของทั้งสองจังหวัดได้จัดกิจกรรมอบรมและพัฒนาแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่

(3) ด้านการตลาด พบว่า จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราดมีความคล้ายคลึงกันในการจัดการด้านการตลาด โดยในองค์กรจะใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ในการประชาสัมพันธ์สินค้าหรือบริการของตน เนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำ ครอบคลุมพื้นที่ได้กว้าง มีความสะดวกรวดเร็ว เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายและลดข้อผิดพลาดจากการสื่อสารได้ ในขณะที่ระหว่างองค์กรจะรวมกลุ่มกันเป็นชมรมหรือสมาคม เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในพื้นที่ รวมถึงช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นตัวแทนในการติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐและร่วมกันจัดทำการตลาดเพื่อเพิ่มผลประกอบการและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดกับพื้นที่อื่น ในขณะที่ภาครัฐได้ช่วยประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อของรัฐและจัดงานแสดงสินค้าเพื่อช่วยส่งเสริมการตลาดให้แก่ผู้ประกอบการในพื้นที่

3) ศักยภาพของการจัดการโซ่อุปทานและโลจิสติกส์การท่องเที่ยวของธุรกิจในเมืองรองจะเกี่ยวข้องกับกาไหลเวียนในการท่องเที่ยว ประกอบด้วย



(1) การเคลื่อนที่ทางกายภาพ (Physical Flow) พบว่า การเดินทางจากกรุงเทพฯ มายังจังหวัดจันทบุรีแม้ว่าจะสามารถเดินทางได้เฉพาะทางบกเพียงอย่างเดียว แต่ก็สามารถเดินทางได้หลายเส้นทาง ส่วนการเดินทางจากกรุงเทพฯ มายังจังหวัดตราด สามารถเดินทางได้สองรูปแบบคือ ทางบกโดยเดินทางผ่านมาทางจังหวัดจันทบุรีเท่านั้น และทางอากาศจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในอนาคตจะมีการก่อสร้างระบบรางเพื่อเชื่อมโยงภาคตะวันออกเฉียงเหนือเข้าด้วยกันสองโครงการ ได้แก่ “โครงการรถไฟทางคู่ สายชุมทางศรีราชา - ระยอง และสายมาบตาพุด - ระยอง - จันทบุรี - ตราด - คลองใหญ่” และ “โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน ระยะที่ 2 ส่วนต่อขยาย จังหวัดระยอง - จันทบุรี - ตราด”

(2) การเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) พบว่า ในปัจจุบันนักท่องเที่ยวค้นหาข้อมูลการท่องเที่ยวจากสื่อออนไลน์ ผู้ประกอบการได้ปรับตัวมาใช้ในการดำเนินการตลาดเชิงรุก ด้วยการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการประชาสัมพันธ์ สินค้าหรือบริการของตน แต่จะมีอุปสรรคในเรื่องของการสื่อสารกับนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในส่วนของป้ายแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว หรือคำแนะนำการปฏิบัติและข้อควรระวังต่างๆ ควรจัดทำเป็นภาษาต่างประเทศเพิ่มเติม ในขณะที่เส้นทางคมนาคมส่วนใหญ่มีป้ายบอกสถานะที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยในการใช้เส้นทางที่ชัดเจน ทั้งนี้ควรมีหน่วยงานท้องถิ่นที่ดูแลและให้ข้อมูลแก่นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาในพื้นที่ของตน ในส่วนของเส้นทางท่องเที่ยว พบว่า ในจังหวัดจันทบุรีเส้นทางท่องเที่ยวริมหาดเป็นเส้นทางที่ได้รับความนิยมมากที่สุด ในขณะที่จังหวัดตราด เส้นทางท่องเที่ยวผู้กะต่างๆ เป็นเส้นทางที่ได้รับความนิยมทั้งจากนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ ในส่วนของเส้นทางท่องเที่ยวบนแผ่นดินใหญ่ พบว่า เส้นทางท่องเที่ยวตลาดชายแดน เป็นเส้นทางที่น่าสนใจที่สุด อีกทั้งยังเป็นต้นทางของเส้นทางทางบกสาย R10 ที่เชื่อมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย กับกัมพูชาตอนล่าง และเวียดนามตอนล่างเข้าด้วยกัน ภาครัฐได้ส่งเสริมให้เกิดเส้นทางท่องเที่ยวภายใต้ยุทธศาสตร์ “R10 road of paradise” เพื่อเชื่อมโยงแหล่งท่องเที่ยวของทั้งสามประเทศเข้าด้วยกัน จัดเป็นเส้นทางแรกที่เชื่อมตลาดท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศ CLMV ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญของการท่องเที่ยวเมืองรองที่อยู่ใกล้หรือติดเขตพื้นที่ชายแดน CLMV และเพิ่มโอกาสการผลิตและการขยายช่องทางการดำเนินธุรกิจของ SMEs ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น กลุ่มผลิตภัณฑ์ของฝาก สินค้าท้องถิ่น ร้านอาหาร บริษัทนำเที่ยว และโรงแรมขนาดเล็ก เป็นต้น

(3) การเคลื่อนที่ทางการเงิน (Financial Flow) พบว่า ทั้งจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด หากติดต่อผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ โดยมากจะชำระเงินด้วยการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคารเป็นหลัก หากเป็นการชำระค่าสินค้าหรือบริการที่สถานประกอบการจะมีหลายช่องทางตามที่ผู้ประกอบการอำนวยความสะดวก เช่น ชำระเป็นเงินสด ชำระโดยการโอนเข้าบัญชี ชำระผ่าน

ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) และชำระผ่านบัตรเครดิตหรือบัตรเดบิต เป็นต้น ส่วนการชำระสินค้าหรือบริการกับพ่อค้าแม่ค้าทั่วไปยังคงใช้เงินสดเป็นหลัก ในส่วนของการเบิกถอนเงินสดจากเครื่องรับจ่ายเงินอัตโนมัติ (ATM) ของธนาคาร พบปัญหาไม่สามารถใช้งานได้ในช่วงเวลา และบางครั้งในบริเวณพื้นที่ดังกล่าวมีเครื่องรับจ่ายเงินอัตโนมัติอยู่เพียงเครื่องเดียว

(4) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) พบว่า จังหวัดจันทบุรีพบปัญหาหลักในด้านการจราจรในช่วงวันหยุด อีกทั้งระบบขนส่งมวลชนไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทาง ในขณะที่พื้นที่ท่องเที่ยวบางแห่งขาดน้ำประปา รวมถึงการเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยวบางแห่งและเกิดปัญหาขยะในแหล่งท่องเที่ยว ส่วนจังหวัดตราดพบปัญหาหลักในด้านการจราจรขณะรอขึ้นเรือเฟอร์รี่ข้ามเกาะช้าง รวมถึงปัญหาการเชื่อมโยงถนนรอบเกาะช้าง อีกทั้งการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวของรถโดยสารขนาดใหญ่ รวมถึงระบบขนส่งมวลชนไม่เอื้ออำนวยต่อการเดินทาง ในขณะที่แหล่งท่องเที่ยวบางแห่งเสื่อมโทรม รวมถึงปัญหาขยะในแหล่งท่องเที่ยวและจุดผ่านแดนถาวรบ้านหาดเล็กซึ่งเป็นเส้นทางเชื่อมโยงไทยกับกลุ่ม CLMV มีความแออัด เนื่องจากไม่มีการแยกช่องทางจราจรระหว่างการขนส่งสินค้าและการสัญจรข้ามแดน

(5) นักท่องเที่ยว (Tourist) โดยในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2563 หรือก่อนที่จะเกิดการระบาดของโควิด-19 นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติที่มาท่องเที่ยวยังจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราดมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี โดยจังหวัดจันทบุรีมีฐานของนักท่องเที่ยวเป็นนักท่องเที่ยวชาวไทย โดยมีนักท่องเที่ยวชาวไทยมากกว่าร้อยละ 96 ของนักท่องเที่ยวทั้งหมด และมีรายได้จากการท่องเที่ยวมาจากนักท่องเที่ยวชาวไทยมากกว่าร้อยละ 93 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด ส่วนจังหวัดตราดมีนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณร้อยละ 24 ของนักท่องเที่ยวทั้งหมดและมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติสูงถึงร้อยละ 41 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด เมื่อเกิดการระบาดของโควิด-19 ตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2563 ทำให้เกิดความวิตกกังวลของทุกภาคส่วนประกอบกับมาตรการปิดประเทศและมาตรการจำกัดการเดินทางเพื่อป้องกันกาแพร่ระบาดของโควิด-19 ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวของทั้งสองจังหวัดลดลงอย่างรุนแรง โดยจังหวัดจันทบุรีนักท่องเที่ยวชาวไทยปรับตัวลดลงอย่างมากและแทบจะไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติในพื้นที่เลย ส่งผลให้รายได้จากการท่องเที่ยวลดลงตามสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่ลดลง ในขณะที่จังหวัดตราดมีรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเกือบครึ่งของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมดเมื่อนักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนลดลงมากจึงส่งผลกระทบต่อรายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดตราดมากตามไปด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับที่ มิ่งสรรพ ขาวสอาด และคมสัน สุริยะ (2551) ได้ระบุว่า แนวคิดและรูปแบบการจัดการโลจิสติกส์เป็นการบริหารจัดการการไหลเวียนภายในโซ่อุปทาน โดยมี

รายละเอียดการเคลื่อนที่ดังนี้ (1) การเคลื่อนที่ทางกายภาพ (Physical Flow) หมายถึง การเดินทางของนักท่องเที่ยวหรือการขนส่งนักท่องเที่ยว รวมถึงการขนส่งสัมภาระของนักท่องเที่ยวและความสะดวกสบายในการเดินทางท่องเที่ยว (2) การเคลื่อนที่ของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) หมายถึง การให้ข้อมูลข่าวสารแก่นักท่องเที่ยว ความชัดเจนของป้ายบอกทาง ป้ายแนะนำสถานที่ท่องเที่ยว คำแนะนำในเรื่องข้อควรปฏิบัติในสถานที่และคำเตือนให้ระวังภัยต่างๆ (3) การเคลื่อนที่ด้านการเงิน (Financial Flow) หมายถึง การอำนวยความสะดวกในด้านของการชำระค่าสินค้าหรือค่าบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น การชำระค่าตัวเดินทาง ค่าที่พัก ค่าอาหาร เป็นต้น

2. ผลการศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) พบว่าความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก ประกอบด้วย

(1) การทำงานร่วมกัน (การดำเนินงานร่วมกัน) โดยภายในองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย จะต้องแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความรู้ความสามารถของแต่ละคนให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานเป็นระบบ มีระเบียบไม่ซ้ำซ้อนกัน ในขณะที่การปรึกษาหารือเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาหรือวางแผนการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดการชี้แจง การแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะในงานทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกสามัคคีกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และผลักดันให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ในส่วนของการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรจะเป็นการสร้างเครือข่ายร่วมกันเพื่อเป็นตัวแทนของกลุ่มผู้ประกอบการในการประสานงานกับหน่วยงานของรัฐ ในขณะที่เดียวกันภายในกลุ่มจะมีการประชุมปรึกษากันเป็นประจำเพื่อให้ทำงานไปในทิศทางที่ได้กำหนดร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน รวมถึงการถ่ายทอดความรู้และข้อมูลระหว่างกัน และการทำงานร่วมกันกับภาครัฐจะดำเนินการผ่านสมาคมหรือชมรมที่ได้จัดตั้งร่วมกัน ซึ่งจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอและมีการทำงานร่วมกันทั้งในระดับนโยบายและในเรื่องการตลาด

(2) การพูดคุยติดต่อกัน (การสื่อสารการทำงานร่วมกัน) โดยการทำงานภายในองค์กรจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงงานที่ตนดูแล ซึ่งสามารถลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากการสื่อสาร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและช่วยทำให้องค์กรก้าวไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ได้ ในขณะที่การสื่อสารกันได้มีการปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้เกิดคุณภาพและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา

ผ่านสื่อต่างๆ เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ Line และ e-mail เป็นต้น ทั้งนี้พบว่าปัญหาหลักของบุคลากรคือปัญหาในด้านภาษาที่ใช้สื่อสารกับนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ ในส่วนของการสื่อสารระหว่างองค์กรหรือกับผู้จัดการวัตถุประสงค์จะต้องมีการสื่อสารกันอยู่เสมอ เพื่อให้ทุกภาคส่วนทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นได้ การสื่อสารกันระหว่างองค์กรหรือกับผู้จัดการวัตถุประสงค์จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น ทั้งนี้รูปแบบการติดต่อกับผู้จัดการวัตถุประสงค์และลูกค้าในปัจจุบันนิยมใช้สื่อโซเชียล และการที่ภาครัฐนำสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการให้บริการ ทำให้การติดต่อกับภาครัฐมีช่องทางมากขึ้นและมีความสะดวกรวดเร็วมมากขึ้นด้วย

(3) การใช้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน (การใช้ทรัพยากรร่วมกัน) โดยต้องฝึกให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถทำหน้าที่ทดแทนกันได้ ยกเว้นงานเฉพาะด้าน เช่น งานที่ใช้ทักษะเฉพาะบุคคลและงานด้านบัญชี เป็นต้น เมื่อเกิดปัญหาขาดแคลนบุคลากรในจุดใด ก็สามารถนำบุคลากรจากส่วนอื่นมาทดแทนได้ ทำให้การทำงานไม่สะดุด เป็นการบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลเพื่อผลประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันมีการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรร่วมกัน ได้แก่ อุปกรณ์สำนักงาน ระบบฐานข้อมูลขององค์กร และยานพาหนะ เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ในส่วนของการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างองค์กรส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของการใช้วัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์และสถานที่ร่วมกัน มีการแบ่งปันด้านบุคลากรในระดับปฏิบัติงานบ้าง แต่โดยมากจะอยู่ในรูปแบบของการขอให้ผู้ประกอบการที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาต่างๆ มาเป็นวิทยากรให้ และการใช้บุคลากรหรือสถานที่ร่วมกันกับภาครัฐจะอยู่ในรูปแบบของการประชุม การอบรม หรือการฝึกเสริมทักษะอาชีพ จากหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ

(4) การตัดสินใจร่วมกัน (การร่วมกันในการตัดสินใจ) โดยการตัดสินใจร่วมกันภายในองค์กรหากเกี่ยวข้องกับการวางแผน การดำเนินงาน การเงินและการลงทุน จะมีการปรึกษากันอยู่เสมอในกลุ่มผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร จะนำข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรมาวิเคราะห์และใช้ประกอบการตัดสินใจ ในส่วนของการปฏิบัติงานจะใช้การร่วมกันตัดสินใจของบุคลากร ด้วยการให้บุคลากรสามารถชี้แจงข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นได้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาข้อสรุปร่วมกันและร่วมกันวางแผนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ในส่วนของการตัดสินใจร่วมกันระหว่างองค์กรเมื่อกระทำการใดๆ ร่วมกันจะต้องมีการปรึกษาหารือ วางแผนร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้การจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างองค์กรเป็นไปได้ด้วยดี ในขณะที่กับผู้จัดการวัตถุประสงค์จะมีการวางแผนร่วมกันในการคิดค้น ออกแบบและพัฒนาสินค้าหรือบริการ และร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้สินค้าหรือบริการนั้นๆ ให้กับลูกค้า และการทำกิจกรรมร่วมกันกับภาครัฐจะต้องปรึกษากัน

ร่วมกันวางแผนและร่วมกันตัดสินใจ หากเกิดกรณีที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะตัดสินใจด้วยการใช้มติเสียงข้างมากของที่ประชุม

(5) การลงทุน (การลงทุนด้านเฉพาะทาง) โดยองค์กรมีการลงทุนในการจัดทำสื่อออนไลน์ เช่น Website e-mail Line Facebook Instagram YouTube และอื่นๆ เพื่อสื่อสารกับลูกค้าในกลุ่มโซเชียลคอมเมอร์ซ (Social Commerce) และเป็นการเพิ่มช่องทางในการติดต่อกับลูกค้า ในขณะที่การลงทุนในด้านของการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบพัฒนาบรรจุภัณฑ์ใหม่หรือการคิดค้นรูปแบบบริการใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าหรือบริการ ช่วยดึงดูดลูกค้าและสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้ลูกค้า ในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะของบุคลากรด้วยการฝึกอบรมบุคลากรหรือการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานตามสาขางานที่คู่แลรับผิชอบ ในส่วนของการลงทุนร่วมกันระหว่างองค์กรจะอยู่ในรูปแบบของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนร่วมกันสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ในด้านการท่องเที่ยวร่วมกัน เพื่อสร้างความแตกต่างในธุรกิจ เพิ่มผลประกอบการร่วมกัน ช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพซึ่งกันและเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

(6) การร่วมกันแก้ไขปัญหา (การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน) โดยบุคลากรในองค์กรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ด้วยการระดมความคิดเห็น ประชุมปรึกษาหารือและเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทำให้ค้นพบหนทางในการแก้ไขปัญหา และสามารถคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหากเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นก็จะสามารถผ่านพ้นปัญหาวิกฤติและอุปสรรคต่างๆ ได้ ส่งผลให้เกิดความราบรื่นในการทำงานและทำให้งานแล้วเสร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ได้ การร่วมกันแก้ไขปัญหาจะทำให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นภายในองค์กร ในส่วนของการรวมกลุ่มกันระหว่างองค์กรจะมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้นกับสมาชิก ก็จะมีการปรึกษาหารือร่วมกันและช่วยกันคิดหาแนวทางในการแก้ปัญหานั้นร่วมกัน ทำให้สามารถลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ในขณะที่กับผู้จัดการวัตถุประสงค์จะมีการร่วมกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในผลิตภัณฑ์หรือ บริการ ซึ่งจัดเป็นการแบ่งปันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโซ่อุปทานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับที่ Barratt and Oliveira (2001) และ Matopoulos et al. (2007) ได้พบว่า กรอบความร่วมมือในการจัดการโซ่อุปทานประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร เป็นพื้นฐานของการให้ความร่วมมือระหว่างกัน ทำให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ 2) การลงทุนที่มีทิศทางร่วมกัน เป็นการนำความรู้ ความชำนาญ รวมถึงการนำวิทยาการและเทคนิคต่างๆ ตลอดจนเงินทุนมาลงทุน 3) การแบ่งปันข่าวสารร่วมกัน เป็นการปรึกษาหารือกัน รวมถึงการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกัน จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) การจัดการความผันผวนและความเสี่ยงร่วมกัน เป็นการร่วมกันดำเนินการ

แม้จะเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อนเกิดขึ้น 5) การแบ่งปันทรัพยากรร่วมกัน เป็นการให้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ร่วมกัน และ 6) การร่วมกันตัดสินใจ เป็นการนำข้อมูลจากทุกภาคส่วนมาใช้วิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

2) จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) ที่พบว่า ดัชนีความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองขององค์ประกอบหลักด้านความร่วมมือในโซ่อุปทาน มีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 219.25 มีค่า p-value เท่ากับ 0.20 ในขณะที่ค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 1.05 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) เท่ากับ 1.00 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.95 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.90 ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA) เท่ากับ 0.014 และดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.041 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลในการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ซึ่งหมายความว่า ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออกประกอบไปด้วยตัวแปรทั้งหกจริง โดยมีน้ำหนักสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การลงทุนด้านเฉพาะทาง 2) การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน 3) การร่วมกันในการตัดสินใจ 4) การสื่อสารการทำงานร่วมกัน 5) การดำเนินงานร่วมกัน และ 6) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ตามลำดับ

3. ผลการจัดทำยุทธศาสตร์ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก นำมาจากผลของการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการลงพื้นที่ภาคสนามตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณสรุปเป็นยุทธศาสตร์ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออกจำนวน 3 ยุทธศาสตร์ ใน 11 เป้าประสงค์ รวม 41 กลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นกรอบในการส่งเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการและพัฒนาความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด โดยประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ดังนี้

1) การยกระดับศักยภาพพื้นที่ มีเป้าประสงค์คือ

(1.1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานในการรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ดังนี้ (1.1.1) พัฒนาสาธารณูปโภคพื้นฐานให้ครอบคลุมเส้นทางการท่องเที่ยวและพื้นที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ (1.1.2) เชื่อมโยงและพัฒนาเส้นทางการท่องเที่ยวและโลจิสติกส์ในพื้นที่รวมถึง

พื้นที่ใกล้เคียงและเชื่อมโยงกับประเทศกัมพูชา และ (1.1.3) การจัดการขยะมูลฝอยและของเสียในพื้นที่

(1.2) เพิ่มความสะดวกและปลอดภัยในการเดินทางท่องเที่ยวและสร้างความมั่นใจในด้านความปลอดภัยให้นักท่องเที่ยวเมื่ออยู่ในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (1.2.1) พัฒนาและเชื่อมโยงระบบขนส่งสาธารณะระหว่างสถานที่ท่องเที่ยว (1.2.2) ยกระดับระบบขนส่งสาธารณะจากภายนอก รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน (1.2.3) ระบบขนส่งสาธารณะปลอดภัย เส้นทางปลอดภัย ได้มาตรฐาน และ (1.2.4) เพิ่มมาตรการความปลอดภัยให้มีศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยว

(1.3) ปรับปรุงระบบการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ดังนี้ (1.3.1) พัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรและยกระดับการให้บริการขององค์กรภาครัฐให้รวดเร็วและมีคุณภาพ (1.3.2) พัฒนาระบบการให้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีและระบบดิจิทัล และ (1.3.3) ยกระดับการให้บริการบริเวณจุดผ่านแดนให้สะดวก รวดเร็ว และได้มาตรฐานสากล

(1.4) พัฒนาร่วมกับการฟื้นฟูและจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านการท่องเที่ยว รวมถึงส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่มีศักยภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ดังนี้ (1.4.1) ฟื้นฟูและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ (1.4.2) ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชนที่มีศักยภาพ และ (1.4.3) จัดทำระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ทางการท่องเที่ยวของพื้นที่

## 2) ส่งเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการ มีเป้าประสงค์คือ

(2.1) พัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (2.1.1) สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ประกอบการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ (2.1.2) ผลิตรองานตามความต้องการของพื้นที่ (2.1.3) ยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงานในพื้นที่ และ (2.1.4) พัฒนาระบบฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและเข้าถึงได้ง่าย

(2.2) มุ่งส่งเสริมการคิดค้นสินค้าและบริการที่มีความเป็นอัตลักษณ์ของพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (2.2.1) ส่งเสริมการสร้างเอกลักษณ์และอัตลักษณ์เฉพาะพื้นที่ให้ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นและผลิตภัณฑ์ชุมชน (2.2.2) ส่งเสริมการพัฒนาสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่เฉพาะพื้นที่ (2.2.3) ยกระดับคุณภาพของสินค้า/บริการเฉพาะพื้นที่ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยว และ (2.2.4) พัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่สะท้อนถึงวิถีชีวิตและอัตลักษณ์ของพื้นที่

(2.3) ส่งเสริมการพัฒนาด้านการตลาดของผู้ประกอบการในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (2.3.1) พัฒนาและส่งเสริมการตลาดพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (2.3.2) ส่งเสริมตลาดเฉพาะกลุ่มที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ (2.3.3) สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด และ (2.3.4) สนับสนุนช่องทางการชำระเงินรูปแบบใหม่ในพื้นที่

(2.4) พัฒนาผู้ประกอบการในพื้นที่ให้พร้อมรับการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ดังนี้ (2.4.1) สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพผู้ประกอบการ (2.4.2) ส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการใหม่ และวิสาหกิจชุมชน (2.4.3) วางมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการเมื่อเกิดภัยพิบัติในพื้นที่ (2.4.4) สร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเป็นข้อมูลที่ทันสมัย และ (2.4.5) ปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้ครอบคลุมและทันสมัย

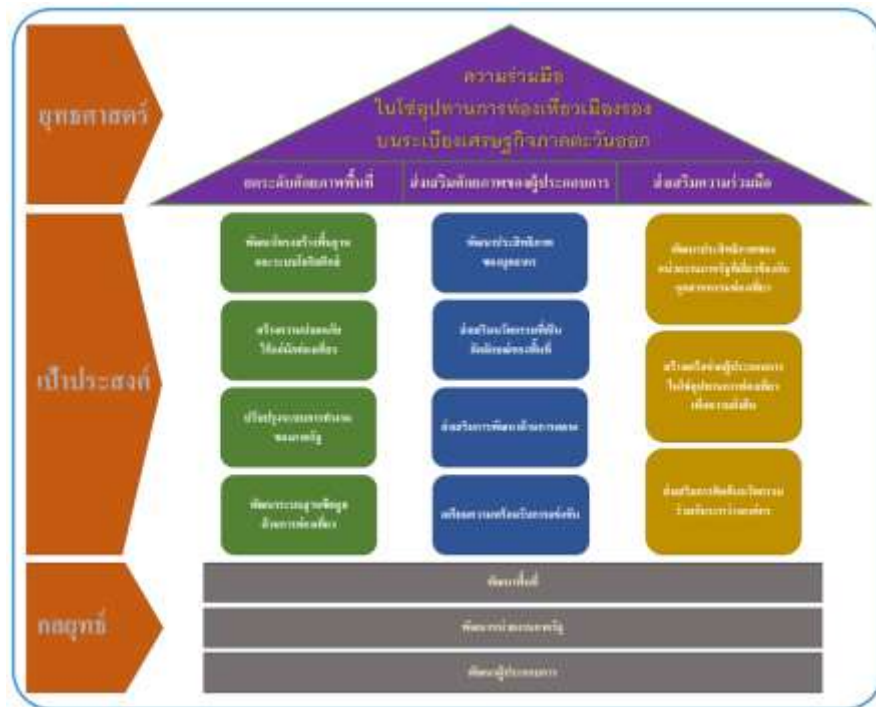
### 3) ส่งเสริมความร่วมมือ มีเป้าประสงค์คือ

(3.1) พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (3.1.1) บูรณาการหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวให้มีสมรรถนะสูงและเป็นมืออาชีพ (3.1.2) เชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน (3.1.3) ร่วมกันจัดทำแผนรองรับภัยพิบัติ และ (3.1.4) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยว

(3.2) ส่งเสริมความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวและก่อให้เกิดการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ดังนี้ (3.2.1) กำหนดทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวร่วมกับเครือข่ายผู้ประกอบการ (3.2.2) พัฒนาศักยภาพและสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายผู้ประกอบการทุกภาคส่วน (3.2.3) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือระหว่างเครือข่ายผู้ประกอบการและชุมชน และ (3.2.4) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยทำการตลาดเชิงรุกร่วมกับเครือข่ายผู้ประกอบการ

(3.3) ส่งเสริมความร่วมมือในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ในพื้นที่ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ดังนี้ (3.3.1) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายผู้ประกอบการคิดค้นและพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวใหม่ (3.3.2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายผู้ประกอบการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และ (3.3.3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้เครือข่ายผู้ประกอบการคิดค้นการทำการตลาดรูปแบบใหม่ ดังแสดงในภาพที่ 5.1





ภาพประกอบที่ 5.1 สรุปยุทธศาสตร์ความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองบนระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (ผู้วิจัย)

**ข้อเสนอแนะในการวิจัย**

**ข้อเสนอแนะในการวิจัย**

จากผลของการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยพบข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความร่วมมือการจัดการโซ่อุปทานการท่องเที่ยวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเมืองรอง ดังนี้

1. ภาครัฐสามารถนำผลการวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำยุทธศาสตร์ รวมถึงการกำหนดนโยบายหรือแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเมืองรองในประเทศไทยให้สอดคล้องกับปัญหาของแต่ละพื้นที่ โดยปัญหาของการพัฒนาเมืองรองโดยทั่วไปจะคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ต้องพัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน รวมถึงสาธารณูปการและความปลอดภัยให้ครอบคลุมพื้นที่ท่องเที่ยว รวมถึงวางมาตรการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการขยะมูลฝอยและของเสียในพื้นที่ ในขณะที่ด้านการเดินทางในพื้นที่เมืองรอง การเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวในเมืองรองส่วนใหญ่จะขาดระบบขนส่งสาธารณะในการเดินทางไปยังสถานที่ท่องเที่ยว ในขณะที่แหล่งท่องเที่ยวบางแห่งรถโดยสารขนาดใหญ่ไม่สามารถเข้าถึงได้ด้วยปัญหาในเรื่องของลักษณะถนนและสภาพเส้นทางจราจรรวมถึงความปลอดภัยในการสัญจร

2) ด้านแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ประสบปัญหาขาดการดูแลอย่างสม่ำเสมอจนบางแห่งเกิดความทรุดโทรม รวมถึงปัญหาขยะในแหล่งท่องเที่ยว และการขาดข้อมูลของแหล่งท่องเที่ยวในพื้นที่ใกล้เคียงเพื่อเชื่อมโยงการท่องเที่ยว ส่วนด้านแหล่งท่องเที่ยวที่มนุษย์สร้างขึ้น บางอย่าง เช่น การท่องเที่ยวชุมชน จะขาดความต่อเนื่องของกิจกรรมในการท่องเที่ยว กล่าวคือจะไม่ค่อยมีกิจกรรมเพื่อการท่องเที่ยวในวันธรรมดา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเข้ามาท่องเที่ยวในพื้นที่ของนักท่องเที่ยวและของบริษัทนำเที่ยว

3) ด้านการท่องเที่ยวชุมชน พัฒนาความเข้มแข็งของชุมชน โดยการฝึกอบรมชุมชนให้พร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยว การวางแผนทางด้านการตลาดรวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้าสู่พื้นที่ ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงกิจกรรมทางด้านการท่องเที่ยวร่วมกันระหว่างชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับการสร้างมาตรการหรือนโยบายในการพัฒนาความยั่งยืนให้กับการท่องเที่ยวชุมชน

4) การเชื่อมโยงความร่วมมือในกลุ่มประเทศ CLMV จากที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยที่เปรียบเสมือนศูนย์กลางของกลุ่มประเทศ CLMV เหมาะแก่การส่งเสริมความร่วมมือด้านการท่องเที่ยวในกลุ่มประเทศ CLMV ทั้งในส่วนของภาครัฐและผู้ประกอบการ และควรพัฒนากฎระเบียบตลอดจนขั้นตอนในการเดินทางระหว่างประเทศสำหรับยานพาหนะเพื่อการท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยวจากกลุ่มประเทศ CLMV ให้สะดวก รวดเร็วและปลอดภัยในการเดินทางผ่านแดน

5) การป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติ ควรศึกษาแนวทางและกำหนดวิธีการในการป้องกันภัยพิบัติ รวมถึงการวางแผนการช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติ พร้อมทั้งกำหนดแผนรองรับภัยพิบัติอย่างเป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ในทันทีหากเกิดสถานการณ์ฉุกเฉินขึ้นมา โดยสามารถจัดทำเป็นสามระยะ ได้แก่ แผนระยะสั้น แผนระยะกลางและแผนระยะยาว

2. ด้านผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สามารถนำข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทานของธุรกิจ ดังนี้

1) การลงทุนด้านเฉพาะทาง โดย (1) เน้นการใช้สื่อออนไลน์ในด้านการตลาด (2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กร (3) คิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและเป็นการสร้างจุดขายให้กับธุรกิจ และ (4) ร่วมกับพันธมิตรในการสร้างจุดขายที่แปลกใหม่เพื่อเพิ่มผลประโยชน์และผลประโยชน์ร่วมกัน

2) การจัดการความเสี่ยงร่วมกัน โดย (1) ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้วยการสื่อสารที่ชัดเจน (2) ต้องคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นและคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า (3) การสร้าง

ความร่วมมือกับพันธมิตรจะช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ (4) ให้ผู้จัดหาวัตถุดิบร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการใช้สินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า

3) การร่วมกันในการตัดสินใจ โดย (1) รับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ (2) ผู้จัดหาวัตถุดิบต้องมีส่วนร่วมในการคิดค้นและพัฒนาสินค้าหรือบริการ (3) นำความคิดเห็นของพันธมิตรมาประกอบการตัดสินใจ (4) ผู้จัดหาวัตถุดิบต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้า

4) การสื่อสารการทำงานร่วมกัน โดย (1) เน้นการใช้สื่อออนไลน์ในการติดต่อกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (3) ต้องสื่อสารให้กระชับและได้ใจความ (4) ต้องสื่อสารกับพันธมิตรและผู้จัดหาวัตถุดิบอยู่เสมอซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

5) การดำเนินงานร่วมกัน โดย (1) ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานร่วมกันของทุกฝ่ายภายในองค์กร (2) แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานในองค์กรให้ชัดเจน (3) สร้างความสามัคคีให้แก่บุคลากรภายในองค์กร (4) ร่วมกับพันธมิตรในการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกันเพื่อให้ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

6) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน โดย (1) ฝึกให้บุคลากรสามารถทำงานทดแทนกันได้เมื่อจำเป็น (2) จัดสรรการใช้ข้อมูลและอุปกรณ์ภายในองค์กรตลอดจนยานพาหนะขององค์กรร่วมกัน (3) ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรร่วมกันกับพันธมิตร (4) ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างองค์กร

3. ด้านชุมชนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว สามารถนำข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ มาเป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการความร่วมมือในโซ่อุปทานของธุรกิจ ดังนี้

1) การบริหารจัดการของชุมชน ต้องให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนให้พร้อมที่จะต้อนรับนักท่องเที่ยว ร่วมกับการส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการของชุมชนและสร้างความต่อเนื่องของกิจกรรมการท่องเที่ยวในวันธรรมดา ตลอดจนสร้างกลไกในการควบคุมราคาและคุณภาพของการให้บริการรวมถึงการดูแลเรื่องความปลอดภัยให้แก่นักท่องเที่ยว

2) กิจกรรมของชุมชน ต้องสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ของชุมชน รวมถึงการคิดค้นสร้างสรรค์กิจกรรมใหม่ที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักท่องเที่ยว ร่วมกับการจัดทำกิจกรรมที่เหมาะสมกับคนทุกช่วงอายุ เพื่อให้นักท่องเที่ยวสามารถเที่ยวร่วมกันได้ทั้งครอบครัว และสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมการท่องเที่ยวร่วมกับชุมชนใกล้เคียงเพื่อที่จะส่งผ่านนักท่องเที่ยวระหว่างกัน

3) การประสานความร่วมมือกับภาครัฐ ควรร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในด้านของการวางกลยุทธ์เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของชุมชน การกำหนดอัตลักษณ์และรูปแบบการท่องเที่ยวของชุมชน การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การสนับสนุนแหล่งเงินทุนและการฝึกอบรมด้านการจัดการองค์กร รวมถึงการตลาดและการพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการภายในชุมชนในด้านภาษาต่างประเทศ

4) การประสานความร่วมมือกับภาคเอกชน ด้วยการสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการนำเที่ยวในการนำนักท่องเที่ยวเข้าพื้นที่ด้วยการเชื่อมโยงกับเส้นทางท่องเที่ยวหลักของพื้นที่ซึ่งได้รับความนิยมจากนักท่องเที่ยวอยู่แล้ว ร่วมกับการเข้าร่วมเครือข่ายผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวทั้งภายในพื้นที่และภายนอกพื้นที่เพื่อที่จะขยายตลาดการท่องเที่ยวและสร้างความเกื้อหนุนระหว่างกันให้มากขึ้น

5) การประชาสัมพันธ์และการตลาด มุ่งการตลาดผ่านสื่อออนไลน์เพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยวของชุมชนด้วยการจัดทำสื่อออนไลน์ต่างๆ เป็นภาษาต่างประเทศ อีกทั้งต้องมีการปรับปรุงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและมีบุคลากรที่จะสื่อสารกับนักท่องเที่ยว ในขณะที่เดียวกันควรจัดทำคู่มือให้กับนักท่องเที่ยวที่เข้ามาในชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลให้เข้าถึงแหล่งท่องเที่ยวของชุมชนได้อย่างสะดวกสบาย

#### **ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป**

ควรนำรูปแบบและตัวแปรของการวิจัยครั้งนี้ ไปทำการวิจัยซ้ำในบริบทของเขตพัฒนาการท่องเที่ยวอื่นให้ครอบคลุมเมืองรองในทุกภูมิภาคของประเทศ โดยควรมีการแก้ไขและ/หรือพัฒนาข้อคำถามให้เหมาะสมกับบริบทของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของพื้นที่นั้นๆ แล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบกับความร่วมมือในโซ่อุปทานการท่องเที่ยวเมืองรองในแต่ละพื้นที่ว่ามีความแตกต่างกันในเชิงพื้นที่หรือไม่และแตกต่างกันอย่างไร จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้มาจัดทำยุทธศาสตร์เฉพาะของพื้นที่เพื่อเสนอให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม