



แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับเมืองพัทยาสู่การเป็นจุดหมายปลายทาง
เรือสำราญระดับโลกบนฐานความยั่งยืน

STRATEGIC MANAGEMENT APPROACHES TO ELEVATING PATTAYA AS A
WORLD-CLASS SUSTAINABLE CRUISE DESTINATION

บงกช รุ่งกรไพศาล¹, เสรี วงษ์มณฑา², ขวลิย์ ณ ถลาง³, ชุษณะ เตชะคณา⁴
Bongkoch Rungkornpaisan¹, Seri Wongmontha², Chawalee Na Thalang³,
Chusana Techakana⁴

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา, ประเทศไทย¹⁻³
College of Management, University of Phayao, Thailand¹⁻³
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, ประเทศไทย⁴
King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Thailand⁴

Corresponding Author E-mail: bongkoch.ru@gmail.com

Received 03 March 2026; Revised 23 March 2026; Accepted 30 March 2026

แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับเมืองพัทยาสู่การเป็นจุดหมายปลายทาง เรือสำราญระดับโลกบนฐานความยั่งยืน

บงกช รุ่งกรไพศาล, เสรี วงษ์มณฑา, ชวลีย์ ณ ถลาง,
ชัชชนะ เตชะคณา

บทคัดย่อ

การท่องเที่ยวเรือสำราญเป็นยุทธศาสตร์ที่มีมูลค่าสูงและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม เมืองพัทยายังเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่ขัดขวางการเติบโตอย่างเต็มศักยภาพ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินศักยภาพของเมืองพัทยาทามกรอบ 6As (2) วิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ด้วย SWOT Analysis และ (3) นำเสนอแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นเมืองเป้าหมายการท่องเที่ยวเรือสำราญที่ยั่งยืน การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 17 คน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและ TOWS Matrix

ผลการวิจัยพบว่า พัทยา มีศักยภาพ 6As ในระดับสูง โดยเฉพาะมิติสิ่งดึงดูดใจ ทว่ายังเผชิญความท้าทายจากปัญหาเชิงโครงสร้างด้านท่าเรือและการจราจรที่หนาแน่น โอกาสสำคัญคือโครงการพัฒนาท่าเรือสำราญแบบผสมผสาน ซึ่งจะยกระดับพัทยาสู่การเป็นท่าเรือต้นทาง การวิจัยได้เชื่อมโยงผลการศึกษากับแนวคิดความยั่งยืนผ่านกลไกการท่องเที่ยวโดยชุมชน และโมเดลเศรษฐกิจ BCG อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ความรู้ใหม่ที่สังเคราะห์จากการวิจัย คือ แบบจำลองยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเรือสำราญพัทยายั่งยืน (PSCS-Model) ประกอบด้วย 4 เสาหลัก ได้แก่ (P) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ (S) การเชื่อมต่ออัจฉริยะ (C) การบูรณาการฐานชุมชน และ (S) ธรรมชาติความปลอดภัย เพื่อเป็นเข็มทิศในการเปลี่ยนผ่านพัทยาสู่การเป็นจุดหมายปลายทางเรือบนฐานความยั่งยืนระดับโลก

คำสำคัญ: การท่องเที่ยวเรือสำราญ; เมืองพัทยา; องค์ประกอบการท่องเที่ยว; การท่องเที่ยวโดยชุมชน; ความยั่งยืน; กลยุทธ์

STRATEGIC MANAGEMENT APPROACHES TO ELEVATING PATTAYA AS A WORLD-CLASS SUSTAINABLE CRUISE DESTINATION

Bongkoch Rungkornpaisan, Seri Wongmontha, Chawalee Na Thalang,
Chusana Techakana

Abstract

Thailand's Eastern Economic Corridor (EEC). Nevertheless, Pattaya continues to grapple with structural limitations that impede the realization of its full developmental potential. Objectives: This research aims to: (1) evaluate Pattaya's potential using the 6As framework; (2) analyze strategic environmental factors through SWOT Analysis; and (3) propose guidelines for developing Pattaya into a sustainable cruise destination. Employing a qualitative approach, the study conducted in-depth interviews with 17 key informants across multi-stakeholder sectors. Data were synthesized using content analysis and the TOWS Matrix.

The findings reveal that while Pattaya possesses high 6As potential, particularly in attractions, it faces significant structural challenges regarding port infrastructure and traffic congestion. The proposed Hybrid Cruise Terminal emerges as a pivotal strategic opportunity to elevate the city's status to a "Home Port." Furthermore, the study underscores the integration of sustainability through Community-Based Tourism (CBT) and the Bio-Circular-Green (BCG) model to ensure equitable socio-economic benefits.

The primary contribution of this research is the "Pattaya Sustainable Cruise Strategic Model" (PSCS-Model), which rests on four strategic pillars: (P) Port Infrastructure Development, (S) Seamless Smart Connectivity, (C) Community-Based Integration, and (S) Safety and Sustainable Governance. This model serves as a strategic roadmap for transitioning Pattaya into a world-class, sustainable cruise destination.

Keywords: Cruise Tourism; Pattaya City; Tourism Components; Community-Based Tourism; Sustainability; Strategic

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญในศตวรรษที่ 21 ได้วิวัฒนาการจากการเป็นเพียงส่วนหนึ่งของอุตสาหกรรมขนส่งทางทะเลไปสู่การเป็นระบบนิเวศทางเศรษฐกิจที่ซับซ้อนและมีมูลค่ามหาศาล ซึ่งบูรณาการนวัตกรรมบริการ การจัดการจุดหมายปลายทาง และเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกันอย่างสมบูรณ์ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2560) ในปี ค.ศ. 2025 อุตสาหกรรมนี้แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและการเติบโตอย่างก้าวกระโดด โดยมีการคาดการณ์จำนวนผู้โดยสารทั่วโลกพุ่งสูงถึง 37.7 ล้านคน ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่อย่าง Gen-X และ Millennials ที่แสวงหาประสบการณ์การเดินทางที่หลากหลายและมีคุณค่า (Cruise Lines International Association [CLIA], 2025) สำหรับประเทศไทย การวางตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์เพื่อรองรับกระแสโลกนี้ถือเป็นภารกิจสำคัญภายใต้แผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวเรือสำราญ พ.ศ. 2561-2570 ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานการบริการให้ทัดเทียมระดับสากล (กองยุทธศาสตร์และแผนงานสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564) เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ในฐานะส่วนหนึ่งของระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) จึงกลายเป็นจุดยุทธศาสตร์สำคัญที่รัฐบาลมุ่งหมายจะพัฒนาให้เป็นทั้งท่าเรือแวะพัก (Port of Call) และท่าเรือต้นทาง (Home Port) ระดับโลก เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพที่มีกำลังซื้อสูงและเพิ่มรายได้หมุนเวียนในเศรษฐกิจฐานราก (จิรัชมา งามเลิศนัย และคณะ, 2564)

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงวิชาการที่เข้มงวดเพื่อประเมินศักยภาพและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของพื้นที่ (Hoarau-Heemstra et al., 2023) แม้จะมีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน แต่อุตสาหกรรมเรือสำราญในพื้นที่เมืองพัทยายังคงเผชิญกับสภาพปัญหาและความท้าทายที่ซับซ้อนในระดับโครงสร้าง ปัญหาหลักที่พบจากการศึกษาเชิงวิชาการคือข้อจำกัดของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ โดยเฉพาะการที่เรือสำราญขนาดใหญ่ยังต้องเข้าเทียบท่าร่วมกับท่าเรือขนส่งสินค้าที่ท่าเรือแหลมฉบัง ส่งผลให้เกิดความไม่สะดวกในการขนถ่ายผู้โดยสารและสร้างความเสี่ยงด้านความปลอดภัย นอกจากนี้ การบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวเชื่อมโยงยังขาดประสิทธิภาพในมิติของการเชื่อมต่อช่วงสุดท้าย และความหนาแน่นของการจราจรที่รุนแรงในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีเวลาบนฝั่งอย่างจำกัด ในมิติด้านสิ่งแวดล้อม การขยายตัวของกิจกรรมเรือสำราญขนาดใหญ่นำมาซึ่งความกังวลเรื่องการจัดการน้ำเสีย มลพิษทางอากาศ และขยะจำนวนมาก (ไพฑูรย์ มนต์พานทอง และสุพร มุลฤณี, 2567) ที่อาจเกินขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศทางทะเลและชายฝั่งเมืองพัทยา การขาดกลไกการบริหารจัดการจุดหมายปลายทางแบบบูรณาการ ระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและท้องถิ่น (พัชรินทร์ เหลสกุล, 2563) ยังส่งผลให้ภาพลักษณ์ของเมืองพัทยาในสายตาของนักท่องเที่ยวเรือสำราญกลุ่มคุณภาพ ยังไม่ชัดเจนและยังคงผูกติดกับภาพลักษณ์ของสถาบันเทิดทูนสถาบันในอดีตรวม

การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญ โดยบูรณาการแนวคิดทฤษฎีองค์ประกอบการท่องเที่ยว (6As)

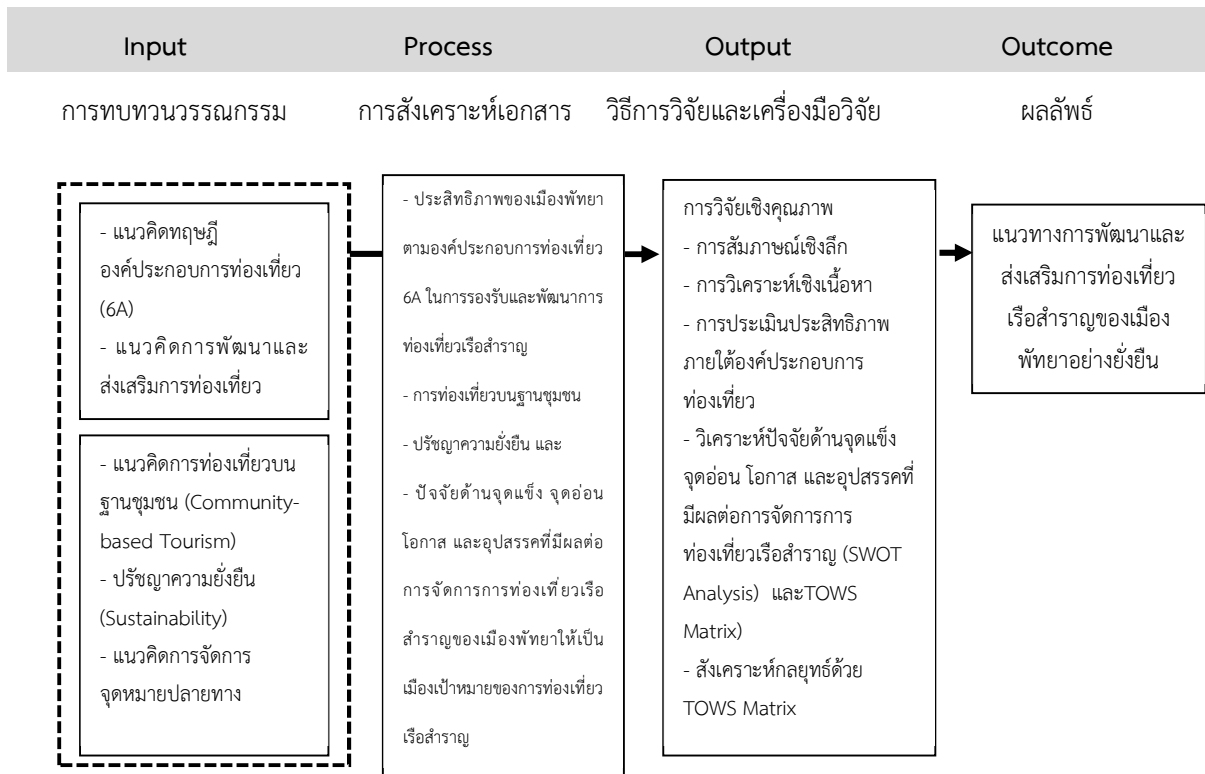
แนวคิดการท่องเที่ยวบนฐานชุมชนและปรัชญาความยั่งยืน ภายใต้กรอบการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในสาขาการจัดการการท่องเที่ยวและการพัฒนานโยบาย เนื่องจากสามารถสะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของระบบการท่องเที่ยวได้อย่างครอบคลุม อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าวไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เชิงนโยบายที่มีความเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างระบบนิเวศที่พร้อมรองรับนักท่องเที่ยวยุคใหม่ การวิจัยนี้ไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายการจัดการท่าเรือและแหล่งท่องเที่ยวให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามหลักมาตรฐานสากลของ Global Sustainable Tourism Council (GSTC) เท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากผ่านโมเดลการท่องเที่ยวโดยชุมชนและเศรษฐกิจสีเขียว (BCG Model) (ธนพล รุ่งเรือง, 2566) ผลการศึกษาจะทำหน้าที่เป็นต้นแบบพหุวิทยาโมเดลในการพัฒนาจุดหมายปลายทางเรือสำราญที่สามารถสร้างความสมดุลอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับเมืองพัทยาให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเรือสำราญระดับโลกอย่างแท้จริงและยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อประเมินประสิทธิภาพของเมืองพัทยาตามองค์ประกอบการท่องเที่ยว 6As ในการรองรับและพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวเรือสำราญ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการจัดการการท่องเที่ยวเรือสำราญของเมืองพัทยา โดยใช้กรอบการวิเคราะห์เชิงระบบผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญที่มีศักยภาพและความยั่งยืน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนาเมืองพัทยาให้เป็นจุดหมายปลายทางเรือสำราญระดับโลกจำเป็นต้องบูรณาการทฤษฎีการจัดการการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นต่าง ๆ จากการศึกษาวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติต่าง ๆ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดการวิจัยแสดงดังภาพ



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการพัฒนาเมืองพัทยาให้เป็นเมืองท่าเรือสำราญที่มีชื่อเสียง การประเมินประสิทธิภาพภายใต้องค์ประกอบการท่องเที่ยว (6A) วิเคราะห์ปัจจัยด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ที่มีผลต่อการจัดการการท่องเที่ยวเรือสำราญของเมืองพัทยา รวมถึงการนำเสนอแนวทางพัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยวเรือสำราญ

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มเป้าหมายได้แก่ ตัวแทนความเห็นของแต่ละภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญในเมืองพัทยา ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน/ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยว ภาคชุมชน นักวิชาการ และตัวแทนผู้ประกอบการเรือสำราญ ซึ่งคัดเลือกโดยใช้วิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นผู้ที่มีความรู้หรือเป็นผู้ที่ทำงานที่เกี่ยวข้องการพัฒนาและส่งเสริมเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ภาคเอกชน จำนวน 4 คน นักวิชาการ จำนวน 4 คน ชุมชนในเมืองพัทยา จำนวน 4 คน และตัวแทนของผู้ประกอบการเรือสำราญ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยออกแบบแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนทนากับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบบสัมภาษณ์ถูกสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎี ตำราเอกสารวิชาการและงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการท่องเที่ยวเรือสำราญ ครอบคลุมเนื้อหาองค์ประกอบการท่องเที่ยว การท่องเที่ยวบนฐานชุมชน ปรัชญาความยั่งยืน และการพัฒนาและการส่งเสริมการท่องเที่ยวเรือสำราญ และเครื่องมือที่ใช้ทั้งการสัมภาษณ์ได้รับการออกแบบให้ครอบคลุมองค์ประกอบของ SWOT ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ทำให้ข้อมูลที่ได้สามารถนำไปจัดทำ SWOT Analysis และต่อยอดสู่การสังเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ได้ เพื่อให้ครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยที่ต้องการศึกษาและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือที่มีความตรงและถูกต้อง ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ได้ตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาให้ครอบคลุม ครบถ้วน และตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยในประเด็นที่ต้องการศึกษา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มุ่งเน้นการตีความความหมาย และจัดกลุ่มประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและสังเคราะห์เป็นข้อค้นพบที่สะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยอ้างอิงแนวคิดจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าผ่านมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก 3 กลุ่มที่แตกต่างกัน เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูล

การวิจัยทั้งหมดดำเนินการภายใต้หลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้รับการอธิบายวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และสิทธิในการถอนตัวโดยไม่เสียประโยชน์ พร้อมทั้งลงนามในแบบฟอร์ม Informed Consent ทั้งนี้ ข้อมูลส่วนบุคคลทั้งหมดได้รับการเก็บรักษาเป็นความลับและรายงานในลักษณะภาพรวมโดยไม่เปิดเผยตัวบุคคล

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของเมืองพัทยาตามองค์ประกอบการท่องเที่ยว 6As ในการรองรับและพัฒนากการท่องเที่ยวเรือสำราญ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของเมืองพัทยาทามกรอบองค์ประกอบการท่องเที่ยว 6As อยู่ในสถานะที่เรียกว่า ศักยภาพพหุมิติบนความท้าทายเชิงโครงสร้าง โดยในมิติของ การเข้าถึง (Accessibility) พัทยาครองความได้เปรียบเชิงภูมิรัฐศาสตร์ที่เข้มแข็งจากการตั้งอยู่ในจุดยุทธศาสตร์ของระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) และการเชื่อมต่อที่รวดเร็วกับสนามบินอู่ตะเภา ทว่าข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประจักษ์ชัดถึงภาวะวิกฤตการเชื่อมต่อช่วงสุดท้าย (Last-mile

กลายเป็นการจัดจุดอ่อนด้านโครงสร้างพื้นฐานเดิม และผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ของเมืองพัทยา ได้ผลการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยภายใน: จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses)

มิติของจุดแข็ง (Strengths) ผลการวิจัยประจักษ์ชัดว่าเมืองพัทยามีความได้เปรียบเชิงภูมิรัฐศาสตร์ จากทำเลที่ตั้งในอ่าวไทยตอนบนซึ่งเป็นจุดกึ่งกลางของเส้นทางเดินเรือนานาชาติ การบูรณาการพื้นที่เข้ากับ โครงการระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ส่งผลให้พัทยามีโครงสร้างพื้นฐานคมนาคมที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะความใกล้ชิดกับท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภาและโครงข่ายมอเตอร์เวย์ที่เชื่อมโยงกับ กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้แบรนด์ของเมืองพัทยา ยังมีชื่อเสียงในระดับสากลและมีความพร้อมของทรัพยากร การท่องเที่ยวที่เป็นพหุมิติทางธรรมชาติ วัฒนธรรม และแหล่งบันเทิงระดับโลก ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจ และตอบโต้ภัยความต้องการที่หลากหลายของนักท่องเที่ยวเรือสำราญได้อย่างครอบคลุม อย่างไรก็ตามในมิติ ของจุดอ่อน (Weaknesses) ข้อค้นพบสำคัญชี้ให้เห็นภาวะคอขวดเชิงโครงสร้างด้านท่าเทียบเรือ (Infrastructure Constraint) เนื่องจากปัจจุบันเรือสำราญขนาดใหญ่ยังคงต้องเข้าเทียบท่าร่วมกับเรือขนส่ง สินค้าที่ท่าเรือแหลมฉบัง ส่งผลต่อภาพลักษณ์ มาตรฐานความปลอดภัย และความสะดวกสบายในการ เคลื่อนย้ายผู้โดยสาร นอกจากนี้ ปัญหาการจราจรที่หนาแน่นในพื้นที่ชั้นในของเมืองและขีดความสามารถด้าน ภาษาต่างประเทศรวมถึงทักษะบริการระดับพรีเมียมของบุคลากรบริการระดับฐานราก ยังเป็นอุปสรรคสำคัญ ในการยกระดับมาตรฐานการบริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพสูง

2. ปัจจัยภายนอก: โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

ในมิติของโอกาส (Opportunities) ผลการวิจัยระบุว่าตลาดการท่องเที่ยวเรือสำราญในภูมิภาค เอเชียแปซิฟิกกำลังอยู่ในช่วงฟื้นตัวอย่างก้าวกระโดด โดยเฉพาะความสนใจจากกลุ่มตลาดคุณภาพในประเทศ จีน เยอรมนี และสหรัฐอเมริกา นโยบายส่งเสริมพัทยาโมเดล และแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยว เรือสำราญ พ.ศ. 2561-2570 ของรัฐบาล เป็นปัจจัยสนับสนุนหลักที่ส่งผลให้เกิดโครงการก่อสร้างท่าเรือ สำราญแบบผสม บริเวณแหลมบาลีฮาย ซึ่งมีมูลค่าการลงทุนกว่า 7,412 ล้านบาท โครงการนี้ถือเป็นโอกาสเชิง ยุทธศาสตร์ที่จะยกระดับพัทยาจากการเป็นเพียงท่าเรือแวะพัก (Port of Call) สู่การเป็นท่าเรือต้นทาง (Home Port) ในอนาคต ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจผ่านกิจกรรม Pre-Cruise และ Post-Cruise ที่ต่อเนื่องในพื้นที่ ทว่าในมิติของอุปสรรค (Threats) เมืองพัทยาต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง จากท่าเรือที่มี มาตรฐานสากลในภูมิภาค เช่น ท่าเรือมารีน่า เบย์ ในสิงคโปร์ และเมืองท่าสำคัญในเวียดนาม ขณะเดียวกัน ปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลและภาวะมลพิษจากกิจกรรมการเดินเรือ เป็นปัจจัย เสี่ยงต่อภาพลักษณ์ความยั่งยืน ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าความเปราะบางของระบบนิเวศทางน้ำและข้อจำกัด ด้านขีดความสามารถในการ หากไม่มีการบริหารจัดการที่เข้มงวดตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อมสากล เช่น อนุสัญญาระหว่างประเทศว่าด้วยการป้องกันมลพิษจากเรือ (MARPOL) หรือเกณฑ์ของ GSTC อาจส่งผล กระทบเชิงลบต่อความน่าเชื่อถือของจุดหมายปลายทางในระยะยาว

ตารางที่ 1 แสดงผลสรุปปัจจัยสภาพแวดล้อมของการท่องเที่ยวเรือสำราญของเมืองพัทยา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
1. โครงสร้างพื้นฐานการท่องเที่ยวครบวงจร 2. ท่าเรือที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์ 3. ท่าเรือผสม (Hybrid) รองรับเรือขนาดใหญ่ 4. อาคารผู้โดยสารขนาดใหญ่ 5. ที่จอดรถและระบบเชื่อมโยงเส้นทางสมบูรณ์ 6. ระบบจอดเรือโดยสารและเรือเร็ว 7. ระบบขนส่งมวลชนเชื่อมโยงพื้นที่หลัก 8. สิ่งอำนวยความสะดวกในท่าเรือครบถ้วน 9. กิจกรรมและแหล่งท่องเที่ยวหลากหลาย 10. โรงแรม สถานบันเทิง ศูนย์การค้าครบวงจร 11. ชื่อเสียงและกิจกรรมท่องเที่ยวระดับนานาชาติ 12. การลงทุนและระบบเศรษฐกิจท้องถิ่นมั่นคง	1. ท่าเรือขนาดใหญ่ขาดความพร้อม 2. บุคลากรขาดทักษะมาตรฐานสากล 3. ขาดการฝึกอบรมด้านการบริการ 4. ทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศยังต้องพัฒนา 5. การบริหารจัดการนักท่องเที่ยวยังขาดประสิทธิภาพ 6. การจัดการผลกระทบสิ่งแวดล้อมมีข้อจำกัด 7. ภาพลักษณ์ความปลอดภัยมีปัญหา
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
1. การขยายตัวของตลาดเรือสำราญในเอเชีย 2. การพัฒนาโครงการท่าเรือสำราญขนาดใหญ่ 3. พัฒนาเส้นทางท่องเที่ยวระดับภูมิภาค 4. การยกระดับมาตรฐานและทักษะบุคลากร 5. ความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และชุมชน 6. การลงทุนจากภาครัฐและเอกชน 7. เครือข่ายธุรกิจท้องถิ่น 8. การพัฒนาท่าเรือให้เป็น Home Port 9. การจัดงานเทศกาลวัฒนธรรมร่วมสมัย	1. การแข่งขันจากเมืองท่าเรือหลักอาเซียน 2. ผลกระทบและข้อคัดค้านด้านสิ่งแวดล้อม 3. ความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจโลก 4. ความล่าช้าด้านพิธีการและศุลกากร 5. การยอมรับจากชุมชนในบางกรณี 6. มาตรฐานระบบความปลอดภัยในท่าเรือยังต้องพัฒนา 7. ขาดบุคลากรท้องถิ่นที่เชี่ยวชาญ 8. ข้อจำกัดร่องน้ำและจำนวนท่าเทียบเรือ 9. การใช้พื้นที่ร่วมกับท่าเรือสินค้า

ผลการวิจัยเน้นย้ำว่าการจัดการในระยะต่อไปต้องมุ่งเน้นการปฏิรูปกฎระเบียบ และการบังคับใช้มาตรการความปลอดภัยอัจฉริยะ เพื่อป้องกันผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สายการเดินทางเรือสำราญระดับพรีเมียม

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาและส่งเสริมเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญที่มีศักยภาพและความยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญที่มีศักยภาพและความยั่งยืนนั้นประกอบด้วย 3 แนวทาง ได้แก่

1. แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมพัทยาเป็นเมืองเป้าหมายการท่องเที่ยวเรือสำราญบนฐานชุมชน

ผู้วิจัยพบว่าทิศทางการผลักดันพัทยาเป็นเมืองท่าเรือสำราญระดับโลก จำเป็นต้องยึดหลักการพัฒนาบนฐานชุมชน (CBT) เพื่อสร้างสมดุลเชิงโครงสร้างระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและเสถียรภาพทางสังคมวัฒนธรรม ผลการวิจัยสามารถจำแนกออกเป็น 4 มิติหลัก ดังนี้ ประการแรก บทบาทเชิงรุกของชุมชนต้องเปลี่ยนจากผู้รับผลกระทบมาเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ชุมชนควรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการกิจการท่องเที่ยว เช่น โฮมสเตย์ ร้านอาหารพื้นถิ่น และผลิตภัณฑ์ OTOP ตลอดจนทำหน้าที่อนุรักษ์อัตลักษณ์ท้องถิ่นและถ่ายทอดวิถีชีวิตดั้งเดิมสู่นักท่องเที่ยวเรือสำราญ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แท้จริงและสร้างภาพลักษณ์เชิงบวกของเมือง ประการที่สอง กลไกการมีส่วนร่วมในห่วงโซ่มูลค่าการท่องเที่ยวควรดำเนินการอย่างเป็นระบบตามหลักบันไดการมีส่วนร่วม ตั้งแต่การร่วมวางแผน ตัดสินใจ ไปจนถึงการบริหารจัดการและประเมินผล โดยมีภาควิชาการและหน่วยงานรัฐเป็นภาคีสนับสนุนด้านองค์ความรู้และมาตรฐานบริการ

ประการที่สาม การสร้างระบบเฝ้าระวังและประเมินผลโดยชุมชนต้องตั้งอยู่บนฐานการมีส่วนร่วมเพื่อควบคุมผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม เช่น การกำหนดขีดจำกัดนักท่องเที่ยว การติดตามคุณภาพทรัพยากร และการใช้ตัวชี้วัดความสุขและรายได้ในระดับชุมชน และประการสุดท้าย การกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมและการกำกับความปลอดภัยเป็นเงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืน โดยส่งเสริมแนวนโยบายสนับสนุนการจ้างงานคนท้องถิ่นและสร้างกลไกกองทุนเพื่อฟื้นฟูทรัพยากรควบคู่กับมาตรการความปลอดภัย

2. แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมให้พัทยาเป็นเมืองเป้าหมายสำหรับจอดเรือสำราญระดับโลกบนฐานปรัชญาความยั่งยืน (Sustainability)

ผลการวิจัย พบว่าการเปลี่ยนผ่านเมืองพัทยาสู่การเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเรือสำราญระดับโลกอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินงานภายใต้กรอบความยั่งยืน โดยบูรณาการเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เกณฑ์สากลของ Global Sustainable Tourism Council (GSTC) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG

ในมิติของการขับเคลื่อนตามเป้าหมาย SDGs ผลการวิจัยประจักษ์ชัดว่าการพัฒนาเศรษฐกิจและการจ้างงาน (SDG 8) ต้องมุ่งเน้นการสนับสนุนให้ชุมชนมีบทบาทนำในการลงทุนและบริหารจัดการห่วงโซ่มูลค่าการท่องเที่ยวเรือสำราญ โดยเฉพาะการส่งเสริมสินค้า OTOP ผ่านเทศกาลเศรษฐกิจสร้างสรรค์ เพื่อกระจายรายได้สู่ฐานรากและลดช่องว่างทางสังคม ขณะเดียวกันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต้องยึดหลักอารยสถาปัตย์ ตามแนวทางเมืองที่ยั่งยืน (SDG 11) เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ผนวกกับการใช้เทคโนโลยีและระบบในการบริหารจัดการความปลอดภัย นอกจากนี้ นโยบายการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน (SDG 12) ควรถูกผลักดันผ่านระบบรีไซเคิลครบวงจรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย Net Zero Waste ควบคู่กับการปกป้องระบบนิเวศทางทะเล (SDG 14) ผ่านระบบเฝ้าระวังและการฟื้นฟูปะการังเทียมที่เป็นระบบ

สำหรับการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ GSTC ผลการวิจัยเน้นย้ำความสำคัญของ 4 เสาหลัก โดยเฉพาะการบริหารจัดการแบบพหุภาคีที่ต้องก้าวข้ามระบบราชการสู่การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการกำกัควบคุมความเสี่ยง การส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่นต้องบูรณาการแนวคิดการค้าเสรีที่เป็นธรรม เพื่อป้องกันการผูกขาดรายได้โดยกลุ่มทุนข้ามชาติ ขณะที่มิติด้านวัฒนธรรม ควรใช้ทุนภูมิปัญญาดั้งเดิมเป็นเครื่องมือสร้าง

ประสบการณ์ที่แท้จริง แก่นักท่องเที่ยวในมิติสิ่งแวดล้อม พักอาศัยบังคับใช้ระเบียบอนุสัญญาสากล MARPOL อย่างเข้มงวดเพื่อควบคุมมลพิษจากเรือ และส่งเสริมยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Tourism) ผ่านการใช้ระบบขนส่งมวลชนไฟฟ้า (EV) และเรือไฟฟ้าในพื้นที่ชายฝั่ง

3. แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการท่องเที่ยวเรือสำราญของเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญระดับโลก

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Strengths-Weaknesses) และปัจจัยภายนอก (Opportunities-Threats) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสังเคราะห์ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อสถานะพลวัตของการท่องเที่ยวเรือสำราญ โดยกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ของการท่องเที่ยวเรือสำราญของเมืองพัทยาให้เป็นเมืองเป้าหมายของการท่องเที่ยวประเภทเรือสำราญระดับโลก ดังนี้

1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy: Global Connectivity & Hub Expansion) เป็นกลยุทธ์ใช้จุดแข็ง (Strengths) เพื่อแสวงประโยชน์จากโอกาส (Opportunities) ทางการแข่งขันระดับมหภาค มีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 (SO1) แผนงานยกระดับประตูสู่มหาสมุทร (Mega Cruise Gateway) บูรณาการท่าเรือที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์ในเขต EEC เข้ากับโครงการก่อสร้างท่าเรือสำราญแบบผสม เพื่อรองรับเรือขนาดใหญ่ และยกระดับพัทยามาจากการเป็นเพียงท่าเรือแวะพักสู่การเป็นท่าเรือต้นทางของภูมิภาคอาเซียน

กลยุทธ์ที่ 2 (SO2) แผนงานสร้างภาคีเส้นทางเดินเรืออาเซียน (ASEAN Cruise Route Partnership) ใช้แบรนด์การท่องเที่ยวระดับโลกของพัทยาในการสร้างความร่วมมือเชิงนโยบายกับสายเรือสำราญนานาชาติ เพื่อบรรจุพัทยาเป็นจุดหยุดพักหลักในเส้นทางเชื่อมโยงการท่องเที่ยวในภูมิภาค

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy: Infrastructure & Human Capital Transformation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งใช้โอกาส (Opportunities) จากนโยบายสนับสนุนของภาครัฐมาจัดจุดอ่อน (Weaknesses)

กลยุทธ์ที่ 3 (WO1) แผนงานปฏิรูประบบขนส่งอัจฉริยะ (Smart Mobility Integration) ใช้โอกาสจากงบประมาณ Smart City และโครงการ "NEO PATTAYA" ในการแก้ปัญหา Last-mile Connectivity และความแออัดของการจราจรช่วงทางเข้าท่าเรือแหลมบาลีฮาย ผ่านระบบรถไฟรางเบาและรถรับส่งไฟฟ้า

กลยุทธ์ที่ 4 (WO2) แผนงานพัฒนาทุนมนุษย์ระดับพรีเมียม (Cruise Service Academy) จัดตั้งศูนย์ฝึกอบรมทักษะภาษาต่างประเทศและมาตรฐานบริการระดับ World-class ให้แก่บุคลากรท้องถิ่น และภาคีชุมชน เพื่อขจัดปัญหาทักษะแรงงานไม่พร้อมและรองรับตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มกำลังซื้อสูง

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy: Brand Stewardship & Security Assurance) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งใช้จุดแข็ง (Strengths) เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก (Threats) โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 5 (ST1) แผนงานพัฒนาเมืองปลอดภัยอัจฉริยะ (SUPER Safe City Sandbox) ใช้ชื่อเสียงและความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเดิมในการบังคับใช้เทคโนโลยีและระบบคัดกรอง Biometrics ณ ท่าเรือ เพื่อป้องกันปัญหาอาชญากรรมและความผันผวนของสถานการณ์ความมั่นคงโลก

กลยุทธ์ที่ 6 (ST2) แผนงานพิทักษ์ระบบนิเวศทางทะเล (Sustainable Marine Experience) ใช้ความหลากหลายของทรัพยากรธรรมชาติมาเป็นพื้นฐานในการบังคับใช้มาตรฐาน GSTC และอนุสัญญาสากล MARPOL อย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันมลพิษจากการขยายตัวของเรือสำราญและรักษาแบรนด์ท่องเที่ยวสีเขียว

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy: Resilience & Community Integration) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งลดจุดอ่อน (Weaknesses) และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (Threats) เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันในระยะยาว โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 7 (WT1) แผนงานเศรษฐกิจฐานรากและกองทุนฟื้นฟู (CBT & Recovery Fund) ลดความเสี่ยงจากการผูกขาดของกลุ่มทุนข้ามชาติโดยการใช้แนวทางการท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) และจัดตั้งกองทุนพัฒนาชุมชนจากการท่องเที่ยวเรือสำราญ เพื่อสร้างสมดุลรายได้และฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่นไม่ให้เสื่อมถอย

กลยุทธ์ที่ 8 (WT2) แผนงานกำกับขีดความสามารถรองรับ (Strict Carrying Capacity Control) กำหนดเกณฑ์จำนวนนักท่องเที่ยวและเรือสำราญที่เหมาะสมต่อวันในแต่ละจุดท่องเที่ยว เพื่อป้องกันภาวะ Overtourism และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งกับชุมชนในอนาคต

อภิปรายผล

ผลการวิจัยประจักษ์ชัดว่า เมืองพัทยามีความพร้อมในระดับสูงต่อการเป็นจุดหมายปลายทางเรือสำราญผ่านองค์ประกอบ 6A ที่ครอบคลุม สอดคล้องกับการศึกษาของ ชญาณิศา วงษ์พันธุ์ และคณะ (2564) และ จิรัชมา งามเลิศนัย และคณะ (2564) ที่พบว่าสิ่งดึงดูดใจและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจท่องเที่ยวในเขต EEC ในมิติการเข้าถึง (Accessibility) แม้ศักยภาพทางภูมิศาสตร์จะเอื้อต่อการเป็นท่าเรือสากล แต่ปัญหาการเชื่อมต่อช่วงสุดท้าย ยังคงเป็นอุปสรรควิกฤตที่ต้องเร่งแก้ไขเพื่อสร้างประสบการณ์คุณภาพสูง สอดคล้องกับการศึกษาของ รณกฤต เศรษฐดาลี (2563) การจัดการแหล่งท่องเที่ยว (Attractions) ความหลากหลายพหุมิติช่วยยืดระยะเวลาพำนักรวมและเพิ่มการใช้จ่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ นครินทร์ ทั้งทอง และเพชรศรี นนท์ศิริ (2562) โดยนักท่องเที่ยวปัจจุบันให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่แท้จริง (Authenticity) และการท่องเที่ยวเชิงชุมชนมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ วัฒนา นนทชิต และคณะ (2567) ในมิติด้านที่พัก (Accommodations) และกิจกรรม (Activities) พัทยามีความพร้อมในระดับมาตรฐานสากลสอดคล้องกับการศึกษาของ จิรัชมา งามเลิศนัย และคณะ (2564) ทว่ายังขาดการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นระบบกับสายเรือสำราญ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเลือกท่าเรือ สอดคล้องกับการศึกษาของ

สุพรรณ มุลกณี และไพฑูรย์ มนต์พานทอง (2567) นอกจากนี้ ด้านบริการเสริม (Ancillary Services) และสิ่งอำนวยความสะดวก (Amenities) พักอาศัยโดดเด่นด้านแหล่งบันเทิงยามค่ำคืนและการช้อปปิ้ง สอดคล้องกับการศึกษาของ รณกฤต เศรษฐธาดิ (2563) และ จิรัชมา งามเลิศนัย และคณะ (2564) อย่างไรก็ตามการยกระดับมาตรฐานสุขอนามัย HACCP และการจัดตั้งศูนย์ One Stop Service Center ถือเป็นเงื่อนไขจำเป็นในการสร้างความเชื่อมั่นสอดคล้องกับการศึกษาของ ชญาณิศา วงษ์พันธุ์ และคณะ (2564) และ ไพฑูรย์ มนต์พานทอง และสุพรรณ มุลกณี (2567) เพื่อยกระดับพหุศาสตร์การเป็นเมืองท่องเที่ยวเรือสำราญที่ยั่งยืน

ผลการวิจัยสะท้อนพลวัตเชิงระบบที่เมืองพัทยาต้องเผชิญในการเปลี่ยนผ่านสู่เมืองเป้าหมายเรือสำราญระดับสากล ในมิติของจุดแข็ง (Strengths) พบว่าทำเลที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์ในเขต EEC และแบรนด์พัทยาที่เป็นที่ยอมรับทั่วโลกเป็นสินทรัพย์สำคัญ ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ จิรัชมา งามเลิศนัย และคณะ (2564) ที่ระบุว่าความได้เปรียบด้านภูมิรัฐศาสตร์เป็นรากฐานการแข่งขันในเขต EEC นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าเอกลักษณ์ของจุดหมายปลายทาง เป็นปัจจัยดึงดูดลำดับต้นที่สายการบินเรือสำราญนานาชาติใช้ในการคัดเลือกท่าเรือจอด ในส่วนของจุดอ่อน (Weaknesses) ข้อจำกัดของโครงสร้างท่าเรือเดิมที่ต้องใช้งานร่วมกับเรือสินค้าและปัญหาการจราจรช่วง Last-mile connectivity ถือเป็นจุดเปราะบางวิกฤต ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รณกฤต เศรษฐธาดิ (2563) ที่พบว่าความไม่พร้อมของอาคารผู้โดยสารเป็นอุปสรรคต่อมาตรฐานความปลอดภัย และสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพฑูรย์ มนต์พานทอง และสุพรรณ มุลกณี (2567) ที่พบว่าการขาดระบบโลจิสติกส์เชื่อมต่อท่าเรือกับเมืองส่งผลเชิงลบต่อคุณภาพประสบการณ์และความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่มีเวลาจำกัด สำหรับโอกาส (Opportunities) การเติบโตของตลาดเรือสำราญในภูมิภาคเป็นปัจจัยเร่งสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุพรรณ มุลกณี และไพฑูรย์ มนต์พานทอง (2562) ที่วิเคราะห์โครงข่ายการเดินเรือในอาเซียนและพบว่าประเทศไทยมีศักยภาพสูงในการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมโยงท้ายที่สุด ในมิติของอุปสรรค (Threats) ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและความเปราะบางของระบบนิเวศทางทะเลเป็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการ สอดคล้องกับการศึกษาของวิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ (2568) ที่เตือนว่าการก้าวกระโดดของเมืองท่าคู่แข่งสร้างแรงกดดันต่อจุดหมายปลายทางเดิม และชี้ให้เห็นว่ามลพิษจากการเดินเรือและมลพิษทางอากาศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วอาจทำลายขีดความสามารถในการรองรับ และส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของทรัพยากรในระยะยาว

ในมิติของการพัฒนาชุมชน (CBT) ข้อค้นพบที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนบทบาทชุมชนจากผู้รับผลกระทบสู่การเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก สอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรินทร์ เหลสกุล (2563) ที่เสนอว่าการจัดการท่องเที่ยวเรือสำราญในไทยต้องดึงท้องถิ่นเข้ามาร่วมบริหารจัดการสินค้าและบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่แท้จริง และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของชญาณิศา วงษ์พันธุ์ และคณะ (2564) ที่ระบุว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนตั้งแต่ระยะวางแผนเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างอำนาจต่อรองและลดความเหลื่อมล้ำจากการขยายตัวของอุตสาหกรรม นอกจากนี้ กลไกการเฝ้าระวังผลกระทบโดยใช้ชุมชนเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับการศึกษาของ จิรัชมา งามเลิศนัย และคณะ (2564) ที่ย้ำเตือนว่าการจัดการจุดหมายปลายทางต้องบูรณาการเสียงของคนในพื้นที่เพื่อป้องกันความขัดแย้งเชิงวัฒนธรรมและสังคมในระยะยาว

ในมิติด้านปรัชญาความยั่งยืน การบูรณาการกรอบ Agenda 2030 (SDGs) และเกณฑ์ GSTC เข้ากับแผนพัฒนาเมือง สอดคล้องกับการศึกษาของ Stefanidaki and Lekakou (2014) ที่เน้นย้ำเรื่องการกำหนดขีดความสามารถรองรับ เพื่อรักษาคุณภาพของระบบนิเวศเมืองท่า ขณะที่การขับเคลื่อนนโยบายการท่องเที่ยวคาร์บอนต่ำและระบบขนส่งไฟฟ้า สอดคล้องกับการศึกษาของ Blue Tourism Initiative (2026) ที่ชี้ว่าการปรับเปลี่ยนสู่เศรษฐกิจสีน้ำเงินที่ยั่งยืนเป็นปัจจัยดึงดูดสายเรือสำราญระดับพรีเมียมทั่วโลก

สุดท้าย ในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ แผนงานที่สังเคราะห์จาก TOWS Matrix สอดคล้องกับการศึกษาของ Aslan et al. (2012) และการศึกษาของ Hoarau-Heemstra et al. (2023) ที่ระบุว่าการใช้จุดแข็งภายในเพื่อคว้าโอกาสภายนอก (SO Strategy) เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ขณะที่ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับการศึกษาของ ธนพล รุ่งเรือง (2566) ที่ยืนยันว่ามาตรฐานความปลอดภัยและการบังคับใช้กฎระเบียบที่เข้มงวดเป็นปัจจัยตัดสินใจลำดับต้นของนักท่องเที่ยวเรือสำราญคุณภาพสูง และยุทธศาสตร์เชิงรับ (WT Strategy) ในการจัดตั้งกองทุนฟื้นฟู สอดคล้องกับการศึกษาของ ประเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ (2566) ที่เสนอว่าโครงสร้างกำไรที่ยั่งยืนต้องมีการชดเชยผลกระทบเชิงลบให้แก่ทรัพยากรท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปองค์ความรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน TOWS Matrix บูรณาการร่วมกับประเมินประสิทธิภาพองค์ประกอบการท่องเที่ยว 6A และแนวทางการพัฒนาฐานชุมชนและความยั่งยืน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่เป็น Pattaya Sustainable Cruise Strategic Model (PSCS-Model) คือกรอบแนวคิดยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการที่มุ่งเปลี่ยนผ่านเมืองพัทยาสู่การเป็นจุดหมายปลายทางเรือสำราญระดับโลกอย่างสมบูรณ์ โดยมีโครงสร้างของโมเดลที่ประกอบด้วย 4 เสาหลักทางกลยุทธ์ ดังนี้

P - Physical Infrastructure & Hybrid Port Hub (ยุทธศาสตร์โครงสร้างพื้นฐานและท่าเรือผสม) มุ่งเน้นการจัดซื้อจัดจ้างทางกายภาพโดยใช้จุดแข็งด้านทำเลที่ตั้ง EEC และแผนการพัฒนาท่าเรือ Hybrid Cruise Terminal ที่แหลมบาลีฮาย เพื่อรองรับเรือขนาดใหญ่ โครงสร้างนี้คือการเปลี่ยนจากท่าเรือแวะพักสู่การเป็นท่าเรือต้นทางเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจในฐานะประตูสู่มหาสมุทรของภูมิภาค

S - Seamless Connectivity & Smart Mobility (ยุทธศาสตร์การเชื่อมต่อไร้รอยต่อและระบบขนส่งอัจฉริยะ) มุ่งเน้นการแก้จุดอ่อนด้านการจราจรและภาวะคอขวดบริเวณ Last-mile Connectivity โดยการนำนวัตกรรม Smart City และแผนงานภายใต้ NEO PATTAYA มาปรับใช้ โครงสร้างนี้เน้นการเชื่อมโยงระบบขนส่งมวลชนจากท่าเรือสู่แหล่งท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างประสบการณ์ท่องเที่ยวที่สะดวกและรวดเร็วสำหรับนักท่องเที่ยวที่มีเวลาจำกัด

C - Community-Centered CBT Integration (ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวโดยชุมชนและการมีส่วนร่วม) มุ่งเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคมโดยใช้โมเดล การท่องเที่ยวโดยชุมชน (CBT) เป็นแกนกลาง

โครงสร้างนี้เน้นการดึงอัตลักษณ์ท้องถิ่นและวิถีประมงมาสร้างมูลค่าเพิ่ม พร้อมทั้งขับเคลื่อนนโยบายที่มุ่งเน้นการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมและป้องกันผลกระทบจากการขยายตัวเชิงพาณิชย์

S - Sustainable & Smart Safety Governance (ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลความยั่งยืนและความปลอดภัยอัจฉริยะ) มุ่งเน้นการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล GSTC และอนุสัญญาระหว่างประเทศหลักเพื่อป้องกันมลพิษจากเรือ (Marine Pollution - MARPOL) ควบคู่กับการใช้ระบบความปลอดภัย SUPER Safe City Sandbox โครงสร้างนี้เน้นการปกป้องระบบนิเวศทางทะเลและทรัพยากรธรรมชาติบนฐานโมเดลเศรษฐกิจ BCG เพื่อสร้างภาพลักษณ์เมืองท่องเที่ยวสีเขียวที่มีมาตรฐานความปลอดภัยระดับสูง



ภาพที่ 1 Pattaya Sustainable Cruise Strategic Model (PSCS-Model)

ข้อเสนอแนะ

1. เจริญนโยบาย

1) การจัดตั้งกลไกบริหารจัดการแบบบูรณาการ รัฐควรพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เรือสำราญพัทยา ที่ก้าวพ้นระบบราชการแบบลำดับชั้น โดยใช้รูปแบบ Public-Private Partnership (PPP) เพื่อลดขั้นตอนศุลกากรและตรวจคนเข้าเมืองให้เป็น One-Stop Service

2) การประกาศเขตนวัตกรรมการท่องเที่ยวสีเขียว กำหนดให้พื้นที่โดยรอบท่าเรือแหลมบาลีฮายเป็น Green Cruise Sandbox เพื่อบังคับใช้มาตรฐาน MARPOL และส่งเสริมการใช้ยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งมวลชนอย่างเป็นรูปธรรม

2. เชิงปฏิบัติ

1) การพัฒนาแพลตฟอร์ม Pattaya Cruise App เป็นแอปพลิเคชันกลางเพื่อให้บริการข้อมูลการท่องเที่ยว ตารางเดินเรือ และระบบการจองทัวร์ชุมชนที่เชื่อมต่อกับระบบการชำระเงินไร้เงินสด

2) การสร้างสถาบัน Cruise Service Academy" มุ่งยกระดับทักษะภาษาอังกฤษและมาตรฐานบริการระดับสากลให้แก่คนท้องถิ่น จัดปัญหาขาดแคลนแรงงานคุณภาพและกระจายรายสู่ฐานราก

3. การวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาขีดความสามารถในการรองรับ (Carrying Capacity) ควรมีการวิจัยที่เป็นวิทยาศาสตร์เพื่อประเมินขีดความสามารถรองรับทางกายภาพและนิเวศวิทยาของแหล่งท่องเที่ยวเป้าหมายอนาคต

2) การวิเคราะห์พฤติกรรมและการตัดสินใจ: ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ความยั่งยืนของพัทยากับความตั้งใจในการกลับมาเยือนซ้ำของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ

เอกสารอ้างอิง

กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2564). *แผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวเรือสำราญ พ.ศ. 2561-2570*.

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2560). *ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการท่องเที่ยวเรือสำราญ พ.ศ. 2561-2570*. กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

จิรัชมา งามเลิศนัย, คมสิทธิ์ เกียนวัฒนา, และอังสุมาลิน จ้านงขอบ. (2564). การจัดการแหล่งท่องเที่ยวเชื่อมโยงเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวเรือสำราญในเขตระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 41(4), 104-121.

ชญาณิศา วงษ์พันธุ์, ณัฐกฤตา นันทะสิน, และศิริพา นันทกิจ. (2564). แรงจูงใจปัจจัยผลักดันและปัจจัยดึงดูดที่มีผลต่อการเลือกเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย ของนักท่องเที่ยวเรือสำราญ. *วิทยาการจัดการวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์*, 2(3), 12-19.

ธนพล รุ่งเรือง. (2566). การทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบในบริบทการท่องเที่ยวเรือสำราญเพื่อเปรียบเทียบการศึกษวิจัยในระดับชาติและนานาชาติในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 2015 – 2019 สำหรับการระบุช่องว่างทางวิชาการของการวิจัยในอนาคต. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี*, 7(1), 1-25.

นครินทร์ ทั้งทอง และเพชรศรี นนท์ศิริ. (2562). การเสริมสร้างประสบการณ์ความทรงจำที่พิเศษของนักท่องเที่ยวเรือสำราญในท่าเรือแฉะพัก เพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวทางทะเลของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 14(3), 41-55.

- ปรเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ. (2566). อุตสาหกรรมเรือสำราญ: ผลกระทบการท่องเที่ยวกับการพัฒนาประเทศ. *วารสารบริหารธุรกิจและสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 6(1), 1-15.
- พัชรินทร์ เหลสกุล. (2563). การศึกษาแนวทางการพัฒนาชุมชนให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำหรับรองรับการท่องเที่ยวโดยเรือสำราญ: กรณีศึกษาท่าเรือภูเก็ต. *วารสารวิชาการสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้*, 1, 5(2), 34-43.
- ไพฑูรย์ มนต์พานทอง, และสุพร มุลกุณี. (2567). การเปรียบเทียบการจัดการท่าเรือสำหรับเรือสำราญของประเทศไทยกับท่าเรือที่ได้มาตรฐานสากล. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 20(1), 120-148.
- รณกฤต เศรษฐดาลี, และกมลชนก สุทธิวาหนฤพุดิ. (2567). ปัจจัยในการพิจารณาตัดสินใจพัฒนาท่าเรือสำราญไทย. *วารสารศรีวันาลัยวิจัย สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 14(2), 1-15.
- วิทยาลัยการท่องเที่ยวและการบริการ. (2568). *ธุรกิจเรือสำราญ หรือ Cruise เป็นธุรกิจที่ถือกำเนิดและได้รับความนิยมอย่างมากในแถบโลกตะวันตก.*
- สุพร มุลกุณี, และไพฑูรย์ มนต์พานทอง. (2562). ศักยภาพการจัดการท่าเรือแหลมฉบังเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเรือสำราญของประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต*, 15(2), 246-264.
- Aslan, I., et al. (2012). Creating strategies from TOWS matrix for strategic sustainable development of Kipaş Group. *Journal of Business Economics and Management*, 13(1), 95–110.
- Blue Tourism Initiative. (2026, February 5). *Policy pathways towards a more sustainable cruise tourism sector.* https://bluetourisminitiative.org/wp-content/uploads/2024/10/Policy-Pathways-Towards-a-More-Sustainable-Cruise-Tourism-Sector_F.pdf
- Cruise Lines International Association. (2025). *State of the Cruise Industry Report 2025.* <https://cruising.org/resources/state-cruise-industry-report-2025>
- Hindertje Hoarau-Heemstra, Karin Wigger, Julia Olsen, Laura James. (2023). Cruise tourism destinations: Practices, consequences and the road to sustainability, *Journal of Destination Marketing & Management*, 30 (2023) 100820, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100820>