

บทที่ 4

ผลการศึกษา

ในบทนี้ เป็นการรายงานผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร กับศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 – 2550 โดยการรายงานผลการศึกษาระบุเป็นหัวข้อตามรายละเอียดขั้นตอนเช่นเดียวกับระเบียบวิธีการศึกษาดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis
 - 1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยี
 - 1.2 การประเมินการให้น้ำหนักความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
 - 1.3 การประเมินระดับความสามารถองค์กร ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
2. การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร
 - 2.1 ประวัติความเป็นมาของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง
 - 2.2 การประเมินความสามารถขององค์กรจากสภาพแวดล้อมภายใน
 - 2.3 การประเมินน้ำหนักความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
 - 2.4 การประเมินความแข็งแกร่งของธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
 - 2.5 การวิเคราะห์ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์ที่นำเอาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่องค์กรมีทั้ง โอกาส และอุปสรรค (ข้อ 1.1) มาพิจารณาร่วมกับ จุดแข็งและ จุดอ่อนของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (ข้อ 2.2)
3. การประเมินสภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันที่ก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร โดยใช้ Five Forces Model
 - 3.1 การประเมินสภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ปัจจัยด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ สินค้าหรือบริการทดแทน
 - 3.2 การประเมินการให้น้ำหนักความสำคัญปัจจัยด้านสภาวะอุตสาหกรรม และการแข่งขัน
 - 3.3 การประเมินระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม

3.4 การประเมินระดับความสามารถขององค์กร ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (ข้อ 1.3) ร่วมกับระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม (ข้อ 3.3)

4. การกำหนดทิศทางของธุรกิจ

4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

4.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

4.3 การวิเคราะห์กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)

4.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

4.5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.5.1 TOWS Matrix Model โดยใช้ข้อมูลจาก SWOT Analysis (ข้อ 2.5)

4.5.2 Model of Corporate Strategies โดยใช้ข้อมูลจากการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (ข้อ 3.4) และการประเมินความแข็งแกร่งของธุรกิจ (ข้อ 2.4)

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis

1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยี

ตารางที่ 1 แสดงระดับคะแนนความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยภายนอก	คะแนนความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก													ค่าเฉลี่ย
	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. ด้านเศรษฐกิจ														3.47
1.1 การเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	3.85
1.2 การขยายตัวของตลาดการท่องเที่ยว	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3.31
1.3 แนวโน้ม GDP ของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3.62
1.4 ค่าเงินบาท อัตราเงินเฟ้อที่มีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์	3	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3.08
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย														3.68
2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	4	4	3	3	4	3	2	2	4	4	4	5	3	3.46
2.2 แนวนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	3	4	3	5	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3.31
2.3 เสถียรภาพของรัฐที่มีผลต่อการท่องเที่ยว	3	3	3	4	4	2	4	2	4	5	4	4	5	3.62
2.4 การได้รับการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กรต่างๆต่ออุตสาหกรรม และองค์กร	4	4	3	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	4.31
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม														3.19
3.1 อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	3	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	2	3.23
3.2 การศึกษามีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	4	3	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	5	3.62
3.3 อัตราค่าแรงมีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3.08
3.4 กระแสความคึกคักจากโรคนิวส์ ที่มีผลกระทบจากการประกาศของ WHO	4	1	4	3	2	2	1	2	3	4	3	4	2	2.69
3.5 ค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์ธรรมชาติ	4	5	5	3	4	1	2	3	3	3	4	3	3	3.31
4. ด้านเทคโนโลยี														2.86
4.1 การมีเทคโนโลยีใหม่ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์ + บริการ)	4	2	2	3	1	3	3	3	2	3	4	1	3	2.62
4.2 การมีการจดสิทธิบัตรทางปัญญา	4	1	4	2	1	1	2	2	3	2	3	3	1	2.23
4.3 เทคโนโลยีด้านการปรับปรุงผลผลิตภาพในการบริการ	3	4	4	4	1	1	4	3	3	4	3	3	3	3.08
4.4 การมีการใช้เทคโนโลยีภายนอกมาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ	3	4	4	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2.77
4.5 ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง	3	2	1	3	3	3	4	5	1	2	4	4	4	3.00
4.6 เทคโนโลยีโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร	3	1	1	1	1	1	4	3	3	4	3	4	4	2.54
4.7 เทคโนโลยีเครือข่ายการขนส่ง-การเดินทางและระยะทาง	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3.77

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้ให้คะแนนปัจจัยภายนอกจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี เท่ากับ 3.68 3.47 3.19 และ 2.86 คะแนน ตามลำดับ

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.68 คะแนน ซึ่งหากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านการได้รับการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กรต่างๆ (ข้อ 2.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลหรือองค์กรต่างๆ ที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นนโยบายหลักของประเทศในการหารายได้เข้าประเทศ และให้การสนับสนุนต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทุกรูปแบบ มีการช่วยเหลือจากรัฐบาล ในด้านการคุ้มครองช้างและอาหารของช้าง ทำให้สามารถประหยัดด้านต้นทุนได้เป็นอันมาก

ปัจจัยเสถียรภาพของรัฐบาล (ข้อที่ 2.3) ได้รับความสำคัญรองลงมา คือ 3.62 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ เสถียรภาพรัฐบาลที่มั่นคง ย่อมก่อให้เกิดความมั่นใจในด้านความปลอดภัยจากอันตราย ที่จะมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ให้ผู้ที่มาท่องเที่ยวนานาชาติได้เกิดความอบอุ่นและเลือกที่จะมามากกว่าดินแดนที่มีความเสี่ยงทางการเมือง ซึ่งอาจก่อให้เกิดภัยอันตรายทั้งแก่ชีวิตและทรัพย์สิน

ปัจจัยกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ข้อที่ 2.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับ 3 คือ 3.46 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ เหตุผลที่มีกฎหมายคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ทำให้เป็นโอกาสที่ทุกคนตระหนักในคุณค่าของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย และกระทรวงทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นต้นสังกัดของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ได้เสนอให้มีกฎหมายสนับสนุนศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยในอนาคต

ปัจจัยแนวนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม (ข้อที่ 2.2) ได้รับความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายมีคะแนนเฉลี่ย คือ 3.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ แนวนโยบายของรัฐบาล ที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวอย่างมากเพราะเป็นรายได้การนำเข้าที่สูงมาก

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (ข้อที่ 1) เป็นปัจจัยที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.47 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยการเติบโตด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (ข้อที่ 1.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.85 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (Inter-Economic Growth) ภาวะเศรษฐกิจของโลกฟื้นตัวดีขึ้น ทำให้ยอด

การขายและการท่องเที่ยวดีขึ้น เป็นโอกาสให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดีขึ้นตามไปด้วย ปัจจุบัน ศูนย์อนุรักษ์ช้าง ไทยมีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นด้วย

ปัจจัยแนวโน้มด้าน GDP ของการพัฒนาเศรษฐกิจ (ข้อที่ 1.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.62 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ แนวโน้มการเจริญเติบโตผลผลิตประชากร GDP สูงขึ้นและการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในขาขึ้น ระบบการค้ามีการติดต่อสื่อสารกันอย่างรวดเร็ว สถานภาพทางเศรษฐกิจดีขึ้นทำให้เป็นโอกาสของตลาดลูกค้าภายในประเทศ มาท่องเที่ยวมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการลงทุนทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้เศรษฐกิจในภูมิภาคมีการขยายตัว และดึงดูดให้นักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามาใช้บริการมากขึ้น

ปัจจัยด้านการขยายตัวของตลาด (ข้อที่ 1.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 3.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การขยายตัวของตลาด (Market Growth) ตลาดในภูมิภาคนี้มีสินค้าบริการลักษณะนี้ค่อย ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จึงมีโอกาขยายตัวทางธุรกิจสูงมาก นอกจากนี้ประเทศไทยอยู่ในอันดับต้นเรื่องการท่องเที่ยวของภูมิภาค และเป็น Destination ในภูมิภาคนี้ จึงมีโอกาที่ตลาดจะขยายตัวสูงตามตลาดการท่องเที่ยวของประเทศ และรัฐบาลมีนโยบายขยายกลุ่มเป้าหมาย (นักท่องเที่ยว) ให้มีความหลากหลายมากขึ้น ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเริ่มเป็นที่รู้จักในด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การสอนด้านวัฒนธรรมการฝึกช้างไปถึงต่างประเทศ ซึ่งมีโอกาสดึงดูดนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น และตลาดยังมีโอกาสขยายตัวได้อีกมาก

ปัจจัยด้านค่าเงินบาทและอัตราเงินเฟ้อ (ข้อที่ 1.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ในปัจจุบันอัตราค่าเงินบาทที่ต่ำและมีอัตราเงินเฟ้อเล็กน้อย ประกอบกับการขยายตัวของเศรษฐกิจในอัตราที่สูง ทำให้มีแรงซื้อจากภายในประเทศ และมีความต้องการในการใช้บริการมากขึ้น เป็นโอกาสในอนาคตอันใกล้ ทำให้มีแรงจูงใจมากขึ้น

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (ข้อที่ 3) เป็นปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 3.19 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา (ข้อ 3.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.62 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ในส่วนของ การศึกษา ซึ่งช่วยให้ผู้บริโภคต้องการผลผลิตทางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่มีคุณภาพ และเพิ่ม

ความต้องการเรียนรู้ในตัวลูกค้าที่เป็นนักเรียน นักศึกษา และเด็กๆมากขึ้น จึงเป็นโอกาสของศูนย์
 อนุรักษ์ช้างไทยซึ่งมีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อโอกาสของธุรกิจในระยะยาว
 ปัจจุบันความรู้ด้านภาษาอังกฤษและความรู้ด้านสื่อสารทาง Internet มากขึ้นจะเป็นโอกาสที่
 นักท่องเที่ยวจะมาใช้บริการของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมากขึ้น ผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะมีค่านิยม
 ชุมชอบ ต่อการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เชิงนิเวศวิทยาของป่าไม้ และสัตว์ป่าต่างๆ มากขึ้น

ปัจจัยค่านิยม บรรทัดฐาน การดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์ (ข้อที่ 3.5) ได้รับคะแนนเฉลี่ย
 รองลงมา คือ 3.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ค่านิยมและบรรทัด
 ฐานการดำเนินชีวิตในปัจจุบันมีการรณรงค์ให้เห็นคุณค่าของการอนุรักษ์มากขึ้น กระแสการ
 ให้บริการเป็นภาพลักษณ์และจารีตประเพณีที่ดีงาม ซึ่งควรค่าแก่การอนุรักษ์

ปัจจัยอัตราค่าแรง (ข้อที่ 3.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3
 คือ 3.23 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ จำนวนประชากร
 เพิ่มขึ้น ย่อมทำให้เกิดโอกาส ความต้องการบริโภคด้านการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นด้วย ในภาวะปัจจุบันที่
 ประชาชนก็ได้รับการกระตุ้นให้ท่องเที่ยวภายในประเทศ

ปัจจัยด้านอัตราค่าแรง (ข้อที่ 3.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 4 คือ 3.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ อัตราค่าแรงที่
 เพิ่มขึ้นจะมีผลต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมากขึ้นเป็นเงาตามตัว แต่ในภาวะปัจจุบัน ค่าแรงยังไม่
 มีการเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

ปัจจัยด้านผลกระทบจากการระบาดของโรค (ข้อที่ 3.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับ
 สุดท้าย คือ 2.69 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การระบาดของโรค
 ร้ายแรง โดยเฉพาะโรคซาร์ ที่องค์การอนามัยโลก WHO ได้ประกาศว่าหลายประเทศในภูมิภาคนี้
 เป็นเขตอันตราย แต่อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจาก WHO ซึ่งเป็นองค์การนานาชาติที่มีความสำคัญที่
 จะระบุเขตโรคระบาด ทำให้มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก หากมีการระบาดของโรค
 ร้ายแรง เช่น โรค SARS จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยวอย่างมากและส่งผลกระทบต่อ
 ต่อการท่องเที่ยวอย่างรุนแรงในภูมิภาค โดยเฉพาะประเทศจีน เกาหลี ใต้หวัน ฮองกง สิงคโปร์ ซึ่งก็
 มีผลกระทบการท่องเที่ยวมาถึงไทยแม้จะไม่ถูกประกาศเป็นเขตอันตรายก็ตาม

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ข้อที่ 4) เป็นปัจจัยที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 2.86 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยเทคโนโลยีเครือข่ายการขนส่ง-การเดินทางและระยะทาง (ข้อที่ 4.7) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ มีเครือข่ายสภาพการคมนาคมที่ดีเลิศ มีระบบสาธารณูปโภคครบครัน ทั้งระบบการขนส่งทุกชนิดผ่านเครือข่ายมือถือระบบต่างๆ รวมทั้งระบบโทรคมนาคม (โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต) การขนส่ง การเดินทางและระยะทางที่ไม่ไกลจากลำปางและเชียงใหม่ อยู่ติดถนนใหญ่สายเอเชีย ซึ่งเป็นทางผ่านสำหรับนักท่องเที่ยวจากทั่วประเทศ อีกทั้งเหมาะที่จะรับนักท่องเที่ยวจากจังหวัดเชียงใหม่มาไม่ไกลนัก จึงเป็นโอกาสขององค์กรที่สูงที่สุดในหมวดปัจจัยนี้

ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงผลผลิตภาพในการบริการ (ข้อที่ 4.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การปรับปรุงผลผลิตภาพในธุรกิจนี้ยังมีไม่มากนักเพราะเป็นงานอนุรักษ์ อย่างไรก็ตาม องค์กรพยายามให้มีการพัฒนาการด้านบริการโดยอาศัยเทคโนโลยีในรูปแบบใหม่ๆ แต่ยังยึดการอนุรักษ์ การบริการเป็นหลัก ซึ่งจะเป็นโอกาส แต่ก็ไม่มากนัก เนื่องจากในปัจจุบันยังขาดบุคลากร และ Know how ที่จะพัฒนาประสิทธิภาพในงานบริการให้มากขึ้น นอกจากงานบริการด้านโรงพยาบาลช้าง และผลิตภัณฑ์แปรรูปจากช้างต้องอาศัยเทคโนโลยี จึงมีคะแนนที่เหนือระดับปานกลางนิดหน่อย

ปัจจัยทักษะการทำงานของพนักงานโดยอาศัยเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการดำเนินงาน (ข้อที่ 4.5) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 3.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ทักษะการทำงานของพนักงานและความรู้ช่าง ได้มีการฝึกและอบรมตลอดการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะความชำนาญเฉพาะทาง (ช่าง) ซึ่งมีการเพิ่มทักษะตลอด เพราะเป็นงานเฉพาะวิชาชีพ และในด้านการฝึกช่าง เป็นภูมิปัญญา และ โรงเรียนสอนความรู้ช่างก็เช่นกัน เป็นงานที่ไม่มีเทคโนโลยี แต่งานด้านบริหาร, การตลาด, โฆษณา-ประชาสัมพันธ์, รวมถึงดังนั้นเมื่อเฉลี่ยคะแนนจึงเป็นกลางแต่ผู้บริหารก็ไม่ถือเป็นอุปสรรค

ปัจจัยการมีเทคโนโลยีใหม่ๆมาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ (ข้อที่ 4.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 4 คือ 2.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การมีทรัพยากรธรรมชาติที่มากพอ ซึ่งเหมาะสมต่อการนำมาใช้ในอุตสาหกรรม โดยทรัพยากรส่วนใหญ่เป็นทรัพยากรที่หายาก และต้องใช้การลงทุนสูงมาก การมีทรัพยากรธรรมชาติ มีพื้นที่กว้างขวาง อยู่

ในทำเลที่ดี เป็นทำเลที่เหมาะสมแก่การเลี้ยงช้าง มีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ น่าจะเป็นประโยชน์ แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย เทคโนโลยีใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการท่องเที่ยว เช่น การสร้างระบบน้ำตก หรือการไหลเวียนของน้ำ การสร้างสวนไม้ดอกไม้ประดับ สวนสมุนไพร สวนพฤกษศาสตร์ สวนสัตว์เปิด สวนผีเสื้อ สวนงู สวนกวาง ฯลฯ เพื่อเป็นแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยว ทำให้ได้ระดับคะแนนเพียง 2.77 คะแนน

ปัจจัยด้านการพยายามคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ) (ข้อที่ 4.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 5 คือ 2.62 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าการบริการและผลิตภัณฑ์ให้สูง การค้นคิด ค้นคว้า นวัตกรรมใหม่ที่ไม่เหมือนปวงช้างหรือสวนสัตว์อื่นๆ เช่น การแสดง การศึกษาด้านสัตวแพทย์ การนำมูลช้างมาเพิ่มคุณค่า เป็นปุ๋ยชีวภาพ ก๊าซชีวภาพ เป็นต้น

ปัจจัยเทคโนโลยีด้านโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร (ข้อที่ 4.6) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 6 คือ 2.54 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อการทำธุรกิจเป็นอย่างมาก แต่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเพิ่งจะเริ่มนำเทคโนโลยีด้านโครงสร้างข้อมูลข่าวสารมาใช้ไม่นานมานี้ในขณะที่องค์กรยังต้องการงบประมาณทางด้านนี้เพื่อมาพัฒนาอีกมาก ดังนั้น โครงสร้างข้อมูลข่าวสารปัจจุบันจึงยังไม่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรมากนักและยังเป็นอุปสรรคอยู่ที่ระดับ 2.54 คะแนนเท่านั้น โครงสร้างข้อมูลข่าวสารมีผลต่อธุรกิจมาก มีโรงพยาบาลช้างที่มีนายสัตวแพทย์คอยให้บริการช้างที่เจ็บป่วยต่อสังคม รวมไปถึงการให้บริการรักษาพยาบาลช้างในภูมิภาคนี้ ในด้านการเชื่อมโยงข่าวสาร ซึ่งปัจจุบันระบบยังไม่ก้าวหน้ามากนัก และยังไม่ได้นำโครงข่ายข้อมูลข่าวสารมาใช้ให้เป็นประโยชน์ให้กว้างขวางเพียงพอ

ปัจจัยด้านการจดสิทธิบัตร (ข้อที่ 4.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 2.23 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ปัจจุบันนี้ยังไม่มี การจดสิทธิบัตรในเทคโนโลยีด้านดังกล่าว จึงไม่มีผลใดๆ ต่อองค์กร แต่เป็นความเสี่ยงที่สูงมากหากมีการจดลิขสิทธิ์ทางปัญญาในประเทศต่างๆ ขึ้นหรือมีผู้มาขอจดในประเทศ ก็สามารถทำให้เกิดอุปสรรคได้อย่างมากมายทันที

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้บริหารฯ ได้ให้ลำดับน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายนอกจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ เท่ากับ 0.30 0.26 0.23 และ 0.21 ตามลำดับ

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (ข้อที่ 4) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญสูงสุด คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.30 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีมาปรับปรุงผลิตภาพในการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง คือ มีการแสดงที่มีอุปกรณ์ช่วยที่ทันสมัย สำหรับเป็น โรงเรียนควาญช้าง และการใช้ช้างในอุตสาหกรรมป่าไม้ที่เป็นเอกลักษณ์โดดเด่นของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยที่ไม่เหมือนกับคู่แข่ง (ข้อ 4.3) การใช้เทคโนโลยีมาปรับปรุงทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งมีพื้นที่กว้างขวาง อยู่ในทำเลที่ดี เป็นทำเลที่เหมาะสมแก่การเลี้ยงช้าง มีบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (ข้อ 4.4) การใช้โครงข่ายข้อมูลข่าวสารที่แพร่กระจายไปทั่วโลกให้เป็นที่รู้จักอย่างโดดเด่นมากกว่าคู่แข่ง Unique (ข้อ 4.6) และการมีโครงข่ายการขนส่ง การเดินทาง ระยะเวลา โดยใช้เทคโนโลยีมาสร้างสาธารณูปโภคให้เหมาะสมแก่การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และสร้างความสะดวกสบายให้นักท่องเที่ยวทุกระดับ (ข้อ 4.7) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.05

ปัจจัยการพยามค้นคิดเทคโนโลยีด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น กระจายมูลช้าง ปุ๋ยมูลช้าง และการบริการใหม่ๆ เช่น แท็กซี่ช้าง หมู่บ้านควาญช้าง Home stay โรงเรียนสอนควาญช้าง (ข้อ 4.1) และ การใช้เทคโนโลยีสร้างทักษะการทำงานของเจ้าหน้าที่ในด้านการแสดงเป็นอย่างดี (ข้อ 4.5) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.04

ปัจจัยการจดสิทธิบัตรด้านเทคโนโลยีการสอนช้าง โรงเรียนสอนช้างต่ำกว่าปัจจัยอื่น เพราะยังไม่ได้จดสิทธิบัตรที่ไหนแต่มีแนวความคิดว่าจะจดในอนาคต (ข้อ 4.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญรองลงมา คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.26 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยเสถียรภาพของรัฐบาล ในปัจจุบันที่มีความมั่นคง ชักชวนให้มีการท่องเที่ยวและมีโครงการต่างๆ เช่น Unseen in Thailand (ข้อ 2.3) และการได้รับการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กรต่างๆ ที่มีต่อช้างและศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเป็นกระแสนิยมอย่างมากของไทย เป็นปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญและเป็นโอกาสที่สูงที่ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากองค์กรต่างๆ (ข้อ 2.4) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.07

ปัจจัยด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย (ข้อ 2.1) และด้านแนวนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม (ข้อ 2.2) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.05

ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (ข้อ 3) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับ 3 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.23 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์ธรรมชาติ (ข้อ 3.5) ได้ค่าน้ำหนัก 0.07

ปัจจัยด้านอัตราการเจริญเติบโตของประชากร (ข้อ 3.1) ด้านการศึกษา (ข้อ 3.2) ด้านอัตรา
ค่าแรง (ข้อ 3.3) ด้านผลกระทบ WHO (ข้อ 3.4) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก
0.04

ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (ข้อ 1) เป็นปัจจัยที่ได้รับความเป็นอันดับสุดท้าย คือ ได้ค่าน้ำหนัก
0.21 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการเจริญเติบโตระหว่างประเทศ (ข้อที่ 1.1) ได้ค่าน้ำหนัก
0.04

ปัจจัยแนวโน้ม GDP ของการพัฒนาเศรษฐกิจ (ข้อที่ 1.3) ได้ค่าน้ำหนัก 0.05

ปัจจัยด้านการขยายตัวของตลาด (ข้อที่ 1.2) และค่าเงินบาท อัตราเงินเฟ้อ (ข้อที่ 1.4) ได้รับ
น้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.06

1.3 การประเมินระดับความสามารถองค์กร ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
 ตารางที่ 3 แสดงผลการให้คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ การเมืองและ
 กฎหมาย สังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายนอก	คะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอก		
	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (ตารางที่ 2)	ค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 1)	ค่าเฉลี่ยคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
1. ด้านเศรษฐกิจ	0.21	3.47	0.73
1.1 การเจริญเติบโตระหว่างประเทศ	0.04	3.85	0.15
1.2 การขยายตัวของตลาดการท่องเที่ยว	0.06	3.31	0.21
1.3 แนวโน้ม GDP ของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ	0.05	3.62	0.17
1.4 ค่าเงินบาท, อัตราเงินเฟ้อที่มีผลต่อ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์	0.06	3.08	0.20
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย	0.26	3.68	0.95
2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	0.05	3.46	0.19
2.2 แนวนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม การท่องเที่ยว	0.05	3.31	0.18
2.3 เสถียรภาพของรัฐที่มีผลต่อการ ท่องเที่ยว	0.07	3.62	0.27
2.4 การได้รับการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กร ต่าง ๆ ต่ออุตสาหกรรม และองค์กร	0.07	4.31	0.31
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	0.23	3.19	0.73
3.1 อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	0.04	3.23	0.13
3.2 การศึกษามีผลต่ออุตสาหกรรม การท่องเที่ยว	0.04	3.62	0.14
3.3 อัตราค่าแรงมีผลต่ออุตสาหกรรม ท่องเที่ยว	0.04	3.08	0.12
3.4 กระแสความตกใจจากโรคร้าย ที่มี ผลกระทบจากการประกาศของ WHO	0.04	2.69	0.11
3.5 ค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการ อนุรักษ์ธรรมชาติ	0.07	3.31	0.23
4. ด้านเทคโนโลยี	0.30	2.86	0.87
4.1 การพยายามคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ)	0.04	2.62	0.11
4.2 การจดสิทธิบัตร	0.02	2.23	0.05
4.3 การปรับปรุงผลิตภาพในการบริการ	0.05	3.08	0.15
4.4 การมีการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ	0.05	2.77	0.15
4.5 ทักษะของพนักงานเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้อง	0.04	3.00	0.12
4.6 เทคโนโลยีโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร	0.05	2.54	0.12
4.7 เทคโนโลยีเครือข่ายการขนส่ง-การเดินทาง และระยะทาง	0.05	3.77	0.17
รวม	1.00		3.28

จากตารางที่ 3 เมื่อได้นำเอาค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (ตารางที่ 2) และค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 1) มาคำนวณระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนถ่วงน้ำหนักจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม เท่ากับ 0.95 0.87 0.73 และ 0.73 ตามลำดับ

2. วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร

2.1 ประวัติความเป็นมาของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว สหราชอาณาจักรได้เข้ามาเปิดบริษัทประกอบธุรกิจการทำไม้ในนามของบริษัทเบอร์เนียวซึ่งได้รับสัมปทานจากรัฐบาลไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2476 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดจัดตั้งกองทำไม้ มีหน้าที่ดำเนินการนำไม้สักออกมาจำหน่ายในลักษณะรัฐพาณิชย์ ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลได้ยุบกองทำไม้แล้วตั้งเป็นองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ออป.) ขึ้น โดยกำหนดเอาวันที่ 1 มกราคม 2490 เป็นวันก่อตั้งล่วงหน้าในวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จึงปรับเป็นนิติบุคคลสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ต่อมาถึงปี พ.ศ. 2534 ซึ่งเป็นปีที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เจริญพระชนมายุครบ 3 รอบ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ได้ย้ายศูนย์ฝึกลูกช้างที่อำเภอหาง ซึ่งมีความที่จำกัดไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ มาจัดตั้ง “ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย” โดยได้รับการอนุมัติจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้ใช้พื้นที่ที่ติดต่อกับบริเวณสวนป่าทุ่งเกวียนบริเวณทางหลวงสายลำปาง-เชียงใหม่ แทนศูนย์ฝึกลูกช้างเดิมเพื่อเป็นการอนุรักษ์ศิลปะและเอกลักษณ์การทำไม้ด้วยช้างของไทย แล้วยังจะเป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับช้าง เพื่อการศึกษาค้นคว้าหรือทำงานวิจัยอันจะเป็นจุดต่อไปในอนาคต ขณะเดียวกันก็มีนโยบายที่จะพัฒนาศูนย์ดังกล่าวเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติอีกด้วย

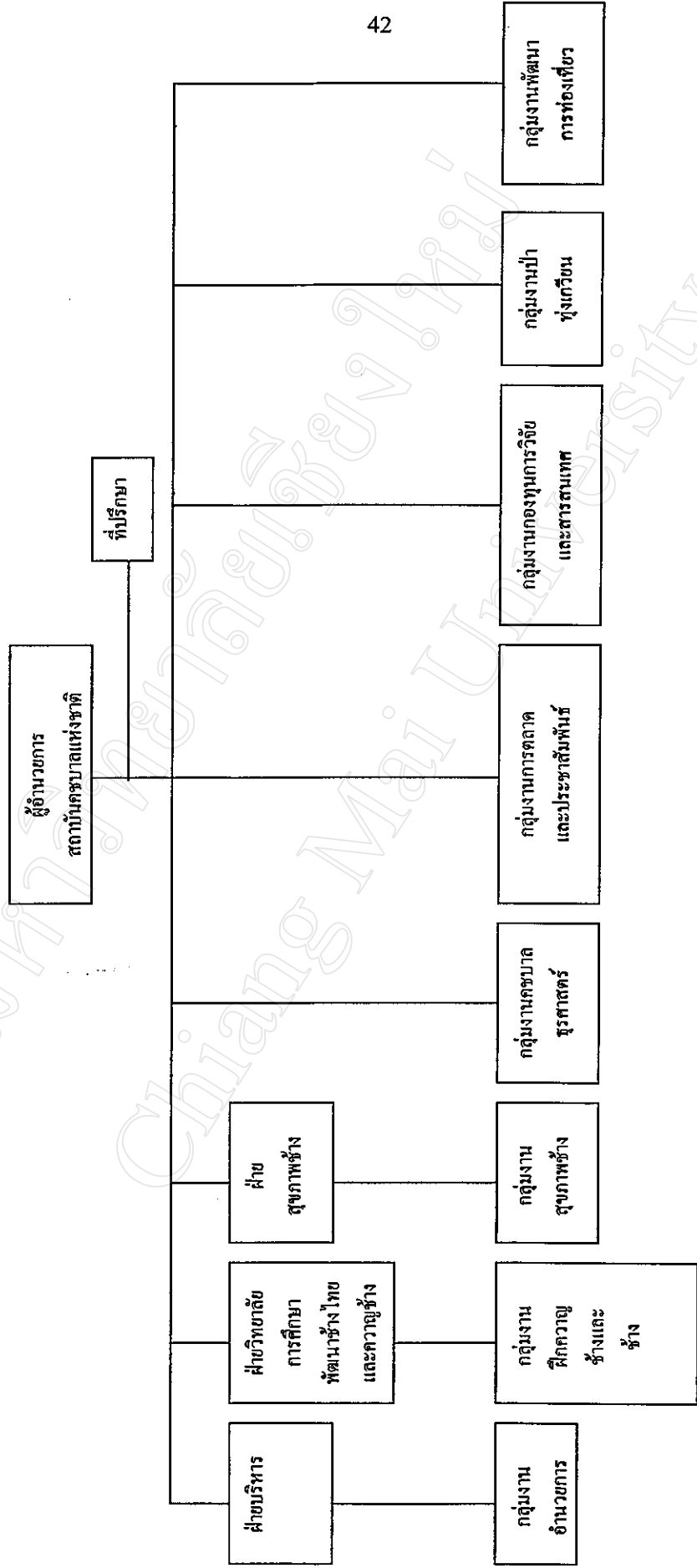
เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2545 สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ได้เสด็จเยี่ยมช้างพังพระธิดาและพังวนาลีที่พระองค์ทรงรับไว้ในพระอุปถัมภ์ ตลอดจนทรงเยี่ยมชมกิจการด้านต่าง ๆ ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย นายชนันดร เลหาะวัฒนะ ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ได้กราบทูลถวายรายงานความตั้งใจที่จะยกฐานะของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยขึ้นเป็นสถาบันแห่งชาติ พร้อมกับได้กราบทูลขอพระราชทานพระกรุณาธิคุณรับสถาบันแห่งชาติไว้ในพระอุปถัมภ์ และในวโรกาสเดียวกันนี้ได้ทรงเจิมแผ่นศิลาฤกษ์ในการก่อสร้างสำนักงานสถาบันแห่งชาติด้วย

จากนั้นเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 เลขานุการในพระองค์ฯ ได้มีหนังสือที่ 115/202.10/2545 แจ้งให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ทราบว่า สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนาฯ ได้ทรงพระกรุณา โปรดเกล้าฯ รับสถาบันคชบาลแห่งชาติไว้ในพระอุปถัมภ์ ซึ่งนับว่าเป็นสิริมงคลและเป็นมิ่งขวัญในการพัฒนาสถาบันฯ ให้เจริญวัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์

- จัดตั้งสถาบันคชบาลแห่งชาติให้เป็นหน่วยงานหลัก เพื่อรับผิดชอบดำเนินการในการอนุรักษ์ปศุสัตว์ช้างไทย
- พัฒนาช้างเลี้ยง บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการให้ได้มาตรฐานเพื่อก่อให้เกิดการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์คุณภาพ
- ดำเนินการประสานในการสร้างงานให้แก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับช้าง สามารถจัดตั้งวิสาหกิจขนาดย่อมที่พัฒนาต่อเนื่องได้ด้วยตนเอง
- เสนอแนะทางการสร้างรายได้ให้ชุมชนผู้เลี้ยงช้าง มีรายได้และแหล่งเลี้ยงช้างเพียงพอที่จะยึดอาชีพ การเลี้ยงช้างเพื่อการท่องเที่ยวและงานอื่นที่ถูกกฎหมายเป็นอาชีพหลัก ไม่ต้องนำช้างไปเร่ร่อน และทำไม้เถื่อนอีกต่อไป

ผังโครงสร้างองค์กร



ฝ่ายบริหาร

กลุ่มงานอำนวยการ

กลุ่มงานอำนวยการมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินการด้านธุรการ พัสดุ บริหารงานบุคคล แผนงาน บัญชีการเงิน ติดตามประเมินผล คู่มือสถานที่ และปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

ฝ่ายวิทยาลัยการศึกษาพัฒนาช้างไทยและควาญช้าง

กลุ่มงานวิทยาลัยการศึกษาพัฒนาช้างไทยและควาญช้าง

หน้าที่รับผิดชอบ

- การบริหารและการจัดการวิทยาลัยการศึกษาและพัฒนาช้างไทยและควาญช้าง
- วางแผน และควบคุมการจัดการของวิทยาลัยตามนโยบายของ ออป.
- ควบคุมการจัดทำแผนปฏิบัติงาน งบประมาณ และตรวจสอบรวบรวมรายงานสรุปผลการปฏิบัติงาน ประจำเดือน ไตรมาส และประจำปี
- ตรวจสอบใบสำคัญค่าใช้จ่ายของวิทยาลัยฯ
- จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย
- ดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้างพัสดุและทรัพย์สินอุปกรณ์ต่างๆ
- ร่างหนังสือโต้ตอบเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเสนอข้อคิดเห็นต่างๆ
- ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

กิจกรรมการอบรม

วิทยาลัยการศึกษาพัฒนาช้างไทยและควาญช้าง ได้ให้การอบรมนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ เจ้าหน้าที่ที่ทำงานร่วมกับช้างและผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงคณะผู้บริหารของสถาบันคชบาลแห่งชาติ โดยให้การอบรมในหลักสูตรต่อไปนี้

1. หลักสูตรระยะสั้น (1 วัน)

ในหลักสูตรนี้นักท่องเที่ยวจะได้เรียนรู้ทำความเข้าใจช้าง ฝึกช้างดูแลแสดงช้าง การสาธิตการทำกระดาษมูลช้าง ซึ่งโปรแกรมนี้มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 1,500 บาท

ผลการดำเนินการ

มีผู้เข้าร่วมในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้จำนวน 21 รุ่น

2. หลักสูตรท่องเที่ยว (3 วัน)

หลักสูตรนี้นักท่องเที่ยวจะได้ศึกษาถึงวิถีชีวิตควาญช้าง การเรียนรู้นิสัยของช้าง ตลอดจนการใช้คำสั่งและการบังคับช้างเบื้องต้น การฝึกเป็นผู้ช่วยควาญช้าง การฝึกขี่และการบังคับช้างด้วยตนเอง โดยมีที่ควาญคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ฝึกการดำรงชีวิตอยู่ในป่า การหาอาหารและปรุงอาหาร

คามแบบวิถีชีวิตในป่า ร่วมกิจกรรมรอบกองไฟและรับฟังเรื่องช้างจากพี่ควาญ การผูกมัดช้างและหาอาหารให้ช้างในป่า การขี่ช้างกลับออกมาจากป่าด้วยตนเอง โปรแกรมนี้มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 5,000 บาท รวมค่าอาหารและที่พัก

ผลการดำเนินการ

มีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้จำนวน 32 รุ่น

3. หลักสูตรเบื้องต้น (10 วัน)

หลักสูตรนี้นักท่องเที่ยวจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับการฝึกช้าง วิวัฒนาการของช้าง สุขภาพและงานอดิเรกต่าง ๆ ของช้าง เรียนรู้การทำกระดามูลช้าง การดำรงชีวิตในป่า การเยี่ยมชมช้างป่วยและช้างสำคัญ (ช้างเผือก) และฝึกการแสดงช้าง ณ ลานแสดงช้าง โปรแกรมนี้มีค่าใช้จ่ายตลอดหลักสูตร 15,000 บาท

ผลการดำเนินงาน

มีผู้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้เป็น จำนวน 3 รุ่น

4. หลักสูตรก้าวหน้า (1 เดือน)

หลักสูตรนี้นักท่องเที่ยวจะได้ร่วมใช้ชีวิตร่วมกับช้างในป่า การฝึกเป็นควาญช้างสมัครเล่น สัมผัสถึงชีวิตควาญช้าง เรียนรู้การทำอาหารไทยพื้นบ้าน รวมถึงทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทำกระดามูลช้างด้วยตนเอง ศึกษาและชมช้างผสมพันธุ์ และศึกษาการทำแก๊สชีวภาพ โปรแกรมนี้มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 45,000 บาท

ผลการดำเนินงาน

มีผู้เข้าร่วมอบรมในหลักสูตรนี้จำนวน 2 รุ่น

5. หลักสูตรการเรียนรู้เกี่ยวกับช้าง (15 วัน)

หลักสูตรนี้นักท่องเที่ยวจะได้รับการฝึกขี่ช้างขั้นพื้นฐาน วิวัฒนาการของช้าง สุขภาพและงานอดิเรกของช้าง การเรียนรู้การทำกระดามูลช้าง เยี่ยมชมโรงช้างสำคัญ(ช้างเผือก) ศึกษาพืชสมุนไพรที่ใช้บำรุงและรักษาช้าง การดำรงชีวิตอยู่ในป่ากับควาญช้าง และเข้าร่วมการแสดงช้าง ณ ลานแสดงช้าง โปรแกรมนี้มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 22,500 บาท

6. หลักสูตรระดับมืออาชีพ (3 เดือน)

โปรแกรมนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเข้าหาช้างเชือกใดก็ได้ รู้จักวิถีจัดการ และควบคุมช้างตกมัน ทั้งจากภูมิปัญญาของควาญช้างจากในอดีตสามารถนำช้างไปทำงานในป่า สามารถนำช้างไปทำงานในป่า โดยที่ผู้เข้าร่วมอบรมสามารถใช้ชีวิตในป่าได้ เรียนรู้พิธีกรรม “ผ่าจัน” และพิธีกรรมทางไสยศาสตร์ที่เกี่ยวกับช้าง โดยผู้ที่อบรมผ่านหลักสูตรนี้สามารถไปสมัครเป็นควาญในสวนสัตว์หรือเป็นควาญช้างได้ทั้งในและต่างประเทศ โปรแกรมนี้เสียค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 105,000 บาท

ฝ่ายสุขภาพช้าง

กลุ่มงานสุขภาพช้าง

โรงพยาบาลช้างเปิดดำเนินการให้การรักษายาบาลช้างที่เจ็บป่วย ดูแลรักษาสุขภาพช้างให้มีสุขภาพดีทั้งช้างที่อาศัยอยู่ในสถานบ้านฯ และช้างเอกชนที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยแจ้งทางโรงพยาบาล ซึ่งจะมีสัตวแพทย์ไปทำการรักษาโดยไม่คิดค่าบริการใดๆ ทั้งสิ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบ

- ดูแลรักษาช้างป่วยของ ออป. และช้างในโครงการร่วมมือ และช้างเอกชนตามแผนงานของโรงพยาบาลช้าง และคลินิกช้างเคลื่อนที่ หรือสัตวแพทย์ดำเนินการในหน่วยช่วยชีวิตช้าง
- ดำเนินการศูนย์ขยายพันธุ์ช้าง
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

สถานที่ดำเนินการ

โรงพยาบาลช้าง ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง

ผลการดำเนินการ

ในปี 2545 มีช้างของเอกชนที่นำมารักษายาบาลที่โรงพยาบาลช้าง จำนวน 134 เชือก ซึ่งสามารถดำเนินงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย และไม่มีปัญหาอุปสรรคใดๆ

โครงการคืนช้างสู่ธรรมชาติ ในพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ

เป็นโครงการร่วมระหว่าง สำนักพระราชวัง กองทุนสัตว์ป่าโลก กรมป่าไม้ จังหวัดลำปาง และองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อนำช้างเลี้ยงคืนสู่ธรรมชาติ ณ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยผาเมือง จังหวัดลำปาง โดยมีบุคลากรของสถาบันคชบาลแห่งชาติให้ความช่วยเหลือในการติดตามพฤติกรรมช้าง และดูแลสุขภาพช้างที่ปล่อยคืนสู่ป่า

สถานที่ดำเนินการ

เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าดอยผาเมือง อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง

ผลการดำเนินงาน

ในปี 2545 มีช้างในโครงการจำนวน 18 เชือก และมีบุคลากร จำนวน 5 คน คอยเฝ้าดูแลช้างเหล่านี้อยู่

โครงการวิจัยนำเชื้อช้างแค้นแข็ง

เนื่องจากสาเหตุสำคัญที่ทำให้ช้างลดจำนวนลง คือการขาดแคลนที่อยู่อาศัยและแหล่งอาหารกอบปรักกับอัตราการเกิดของช้างไทยค่อนข้างต่ำ เพราะช้างเลี้ยงพ่อพันธุ์ที่มีความสามารถในการผสมนั้นมีจำนวนน้อย อีกทั้งกับแม่พันธุ์ช้างต้องทำงานตลอดทั้งปี ในช่วงที่เป็นสัดไม่ได้มีการ

ผสมพันธุ์ในช่วงเวลาที่เหมาะสม ทำให้ผสมไม่ติด เพื่อลดโอกาสในการสูญพันธุ์ และสามารถเก็บพันธุ์กรรมช้างไทยได้เป็นเวลานาน จึงมีการนำเทคโนโลยีชีวภาพทางด้านการสืบพันธุ์ต่าง ๆ เข้าช่วยเพื่อสร้างโอกาสในการเก็บรักษาพันธุ์กรรมไว้ เทคโนโลยีการเก็บพันธุ์กรรมในรูปแบบน้ำเชื้อช้างแช่แข็ง เพื่อนำไปผสมเทียมไม่ได้ประสบความสำเร็จทั้งการปลูสดัวและสัตว์ป่าหลาย ๆ ชนิด แต่ในช่วงนั้นการทำน้ำเชื้อช้างแช่แข็ง เพื่อนำไปผสมเทียมยังไม่ประสบความสำเร็จ คณะสัตวแพทยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และสถาบันคชบาลแห่งชาติได้เริ่มต้นศึกษาน้ำเชื้อช้างไทย มาตั้งแต่ปี 2543 เพื่อใช้เทคโนโลยีชีวภาพเก็บน้ำเชื้อแช่แข็งในการเก็บรักษาพันธุ์กรรมและนำไปผสมเทียม ซึ่งเป็นเรื่องที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่งที่ขณะนี้ผลการศึกษาประสบความสำเร็จแล้ว ถือว่าเป็นการทำน้ำเชื้อช้างแช่แข็งสำเร็จเป็นครั้งแรกของโลกเลยทีเดียว

กลุ่มงานคชบาลศาสตร์

โครงการจัดการเลี้ยงช้างแบบครบวงจรทางธรรมชาติ

หลักการและเหตุผล

ในสภาพธรรมชาติช้างถือเป็นสัตว์เบิกนำ เป็นผู้ให้ร่มเงาแก่ป่าและสัตว์ใหญ่น้อยทั้งหลาย โดยช้างจะเป็นผู้เบิกทางเดินภายในป่า และดึงรั้งยอดไม้ ใบไม้ที่อยู่บนชั้นเรือนยอดลงมาเป็นอาหารแก่สัตว์ป่าต่อไป นอกจากนี้ช้างยังเป็นสัตว์กินพืชและบริโภคเป็นจำนวนมาก ซึ่งปกติจะกินอาหารถึงวันละ 200 กิโลกรัม ทำให้เกิดมูลช้างปริมาณมากในแต่ละวัน และช้างยังเป็นสัตว์ที่เดินหากินไป ถ่ายไป จึงเป็นการช่วยขยายพันธุ์พืช และเป็นการเพิ่มปุ๋ยดินแก่ธรรมชาติอีกด้วย

จากแนวความคิดดังกล่าว ประกอบกับจำนวนช้างที่อยู่ในความดูแลเป็นจำนวนถึง 50 เชือก ก่อให้เกิดปริมาณมูลช้างเป็นจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งก่อให้เกิดมลภาวะตามมา ทางสถาบันคชบาลแห่งชาติจึงเห็นสมควรที่จะนำมูลช้างกลับมาใช้ประโยชน์ โดยนำมาสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่ ก๊าซชีวภาพ กระจกมูลช้าง ปุ๋ยหมักชีวภาพ แท่งเพาะชำ และน้ำสกัดชีวภาพ เพื่อเป็นศูนย์ตัวอย่างให้แก่ปางช้างและผู้ประกอบการเกี่ยวกับช้างทั่วประเทศ รวมทั้งยังเป็นการสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น ช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการลดมลภาวะ รักษาสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเป็นศูนย์ตัวอย่างของการนำมูลช้างกลับมาสร้างประโยชน์ และเป็นมาตรฐานให้แก่ปางช้างและผู้ประกอบการเกี่ยวกับช้างทั่วประเทศ
2. เพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม และลดมลภาวะจากของเสีย
3. เพื่อเป็นการสร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น รวมทั้งช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น

4. เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์

นำมูลช้างซึ่งเป็นสิ่งของเหลือใช้นำมาสร้างประโยชน์ เป็นผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ มากมาย
พื้นที่ดำเนินการ

ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย สถาบันคชบาลแห่งชาติ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- รักษาสภาพแวดล้อม ลดมลภาวะ และเป็นการลดปริมาณของเสียที่เกิดขึ้น
- ช่วยสร้างงานและรายได้ให้แก่ชุมชน
- เสริมสร้างเศรษฐกิจให้แก่ประเทศชาติ

กลุ่มงานการตลาดและประชาสัมพันธ์

หน้าที่รับผิดชอบ

- ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ บริษัทเอกชน บริษัททัวร์ และจังหวัดลำปาง ในการต้อนรับและอำนวยความสะดวกให้แก่นักท่องเที่ยวในการเข้าไปใช้บริการและเยี่ยมชมศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย
- ประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ และจังหวัดลำปางในการขอรับความอนุเคราะห์ และขอรับการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของสถาบันฯ งานเร่งด่วนต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน
- ประสานงานเกี่ยวกับธุรกิจบริการ ในรูปแบบต่าง ๆ และการนำช้างออกนอกสถานที่
- เสนอแผนงานการพัฒนาการตลาดและประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถาบันฯ
- ร่างหนังสือโต้ตอบเกี่ยวกับงานในหน้าที่
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

กิจกรรมวันช้างไทย

กิจกรรมวันช้างไทยจะมีกำหนดการจัดงานทุกวันที่ 13 มีนาคม ของทุกปี ณ สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย กม.28-29 ถนนลำปาง-เชียงใหม่ ตำบลเวียงตาล อำเภอห้างฉัตร จังหวัดลำปาง เนื่องจากเมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2506 เป็นวันที่ช้างสำคัญหรือช้างเผือกถูกกำหนดให้เป็นสัตว์ประจำชาติไทย คณะกรรมการเอกลักษณ์แห่งชาติจึงเห็นชอบกำหนดให้วันที่ 13 มีนาคม เป็นวันช้างไทย พร้อมกับเชิญชวนให้คนไทยทุกหมู่เหล่า หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ร่วมใจกันตระหนักถึงความสำคัญของช้างไทย ร่วมอนุรักษ์ช้างไทยไว้เป็นสมบัติของชาติไทยสืบไป โดยรณรงค์จัดงานพร้อมกันทั่วประเทศ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัด

นิทรรศการการอภิปรายให้ความรู้ทางวิชาการช่วยบริจาคทรัพย์สินให้กับองค์กรที่เกี่ยวข้องในการอนุรักษ์ช้างไทย ฯลฯ

กิจกรรมงานแต่งงานแบบล้านนาบนหลังช้าง

ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จังหวัดลำปาง ได้จัดงานแต่งงานแบบล้านนาบนหลังช้างในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ ของทุกปี โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมพิธีแต่งงานทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ

กิจกรรมงานสะโตกช้าง

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ร่วมกับจังหวัดลำปางและมูลนิธิสะโตกช้างลำปางจัดงานสะโตกช้างขึ้นเพื่อหารายได้สมทบทุนมูลนิธิสะโตกช้างลำปาง เป็นกองทุนค่าอาหารช้าง และการอนุรักษ์ช้างไทย โดยจัดงานในวันที่ 15-17 กุมภาพันธ์ ของทุกปี กิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมที่ลานแสดงช้าง และกิจกรรมขบวนแห่โตก

กลุ่มงานกองทุนการวิจัยและสารสนเทศ

หน้าที่รับผิดชอบ

- รับผิดชอบและบริหารการเงินกองทุนสนับสนุนโครงการ
- ให้ความร่วมมือด้านธุรกิจ และสร้างพันธมิตรด้านวิชาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ
- ทำการวิจัยรวบรวม จัดเก็บและจัดทำภูมิปัญญาของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย
- จัดทำคู่มือการปฏิบัติต่อช้าง การดูแลรักษาสำหรับผู้เลี้ยงช้างและผู้สนใจ
- จัดทำระบบเชื่อมโยงข้อมูลในสถาบันโดยใช้ระบบ LAN ในสำนักงานและ INTERNET ระหว่างหน่วยงาน
- จัดทำข้อมูลและเพิ่มข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารและผู้สนใจ
- จัดกิจกรรมในการรณรงค์และหาทุนในการอนุรักษ์ช้าง
- จัดทำจดหมายข่าวสถาบัน
- จัดทำโปรแกรมท่องเที่ยวของสถาบันฯ สำหรับบริการให้กับนักท่องเที่ยว
- ประสานงานด้านการตลาดกับบริษัทนำเที่ยว
- ดำเนินการและร่วมจัดกิจกรรมงานพิเศษของสถาบันร่วมกับองค์กรอื่น ๆ
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

กิจกรรมการจัดร่างสัมมนากฎหมายช้าง

กลุ่มงานกองทุนการวิจัยและสารสนเทศได้จัดงานระดมความคิดเห็นเพื่อยกร่างกฎหมายขึ้นทั้งหมด จำนวน 3 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 ณ หอประชุมกรมประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร ใน

วันที่ 26 สิงหาคม 2545 ครั้งที่ 2 ณ โรงแรม Holiday Garden Resort จังหวัดเชียงใหม่ ในวันที่ 11 ตุลาคม 2545 และครั้งที่ 3 ณ วัดป่าบ้านตากลาง จังหวัดสุรินทร์ ในวันที่ 25 พฤศจิกายน 2545

สถานที่ดำเนินการ

ครั้งที่ 1 หอประชุมกรมประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร

ครั้งที่ 2 โรงแรม Holiday Garden Resort จังหวัดเชียงใหม่

ครั้งที่ 3 วัดป่าบ้านตากลาง อ.ท่าตูม จังหวัดสุรินทร์

ผลการดำเนินงาน

ขณะนี้ได้จัดร่างสัมมนากฎหมายข้างไปแล้วเป็นจำนวน 3 ครั้ง ซึ่งมีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมากทั้งปางข้างทั่วไป ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้อง องค์กรพัฒนาเอกชน และเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนจากกรมป่าไม้ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ตำรวจ ทหาร ชาวบ้าน ฯลฯ ในการเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งทางสถาบันคชบาลจะนำไปพิจารณาประกอบในการยกร่างกฎหมายข้างขึ้นในอนาคต

กลุ่มงานสวนป่าทุ่งเกวียนและงานบริการ

หน้าที่รับผิดชอบ

- บริหารงานกลุ่มงานสวนป่าทุ่งเกวียน และงานบริการให้บรรลุล่วงวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนงาน
- ให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการวินิจฉัยสั่งการ
- จัดการงานด้านการบริหารยานพาหนะ เครื่องจักรกลหนักเพื่อสร้างซ่อมบำรุงถนน เส้นทางเดินป่า อ่างเก็บน้ำ และงานก่อสร้างอื่น ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบของสถาบันฯ
- ดำเนินการให้บริการระบบสื่อสาร โทรคมนาคม ไฟฟ้า น้ำประปาและปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบของสถาบันคชบาลแห่งชาติ
- จัดการบำบัดระบบมลภาวะ โดยรอบของสถาบันคชบาลแห่งชาติ
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

กิจกรรมการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยวในสวนป่า

เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการตอบแทนให้แก่สังคมส่วนรวม ยังไม่มุ่งเน้นที่จะหารายได้ มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

1. ศูนย์ศึกษาธรรมชาติ ได้รับอนุญาตจากกรมป่าไม้ ให้จัดตั้งสวนสัตว์สาธารณะเพื่อให้ประชาชนได้เข้าศึกษาหาความรู้ด้านสัตว์ป่าอีกทางหนึ่ง นอกจากการศึกษาพันธุ์พืชและสภาพนิเวศน์ป่าไม้

2. สวนรวมพรรณไม้ ซึ่งรวบรวมพรรณไม้หายากต่าง ๆ มาปลูกไว้เป็นหมวดหมู่ จัดแต่งภูมิทัศน์ให้ประชาชน นักเรียน นักศึกษาเข้ามาพักผ่อน ศึกษาหาความรู้ในพื้นที่ประมาณ 100 ไร่
3. การเข้าค่ายฝึกอบรมลูกเสือ เนตรนารี ของนักเรียน โรงเรียนต่าง ๆ ทั้งในจังหวัดลำปาง และใกล้เคียง รวมแล้วกว่า 10,000 คน
4. จัดการแข่งขันจักรยานเสือภูเขา รัศมีช้างทุ่งเกวียนเมาแทนไบค์ ครั้งที่ 4 มีผู้เข้าร่วมแข่งขัน 350 คน และมีผู้เข้ามาชมการแข่งขันตลอดจนกางเต็นท์นอน ก่อนวันแข่งขันกว่า 1,000 คน

ผลการดำเนินงาน

กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นสามารถลุล่วงไปได้ด้วยดี

กลุ่มงานพัฒนาการท่องเที่ยว

หน้าที่รับผิดชอบ

- การจัดการและปฏิบัติงานภาคสนาม
- งานพัฒนาการท่องเที่ยวตามแผนงาน
- จัดระบบปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการแสดงช้าง
- จัดแผนปฏิบัติงานควบคุมการดำเนินงานด้านการท่องเที่ยว
- จัดการและบริหารงานด้าน โฮมสเตย์
- ควบคุมดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานปฏิบัติการ และลูกจ้าง
- ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

กิจกรรมการแสดงช้าง

การแสดงช้างยังคงอนุรักษ์ศิลปะการทำไม้ ซึ่งใช้ช้างเป็นพาหนะและแรงงานที่สำคัญในการชักลากไม้ที่ได้จัดแสดงให้นักท่องเที่ยวทั้งคนไทยและต่างประเทศได้ชม ซึ่งจัดให้มีเวลาในการแสดง คือ วันจันทร์-ศุกร์ มีการแสดง 2 รอบ ในเวลา 10.00 น. และ 11.00 น. ส่วนวันเสาร์-อาทิตย์ และวันหยุดต่าง ๆ จะเพิ่มรอบการแสดงในเวลา 13.30 น.

กิจกรรมการบริการนั่งช้างชมธรรมชาติ

การนั่งช้างชมธรรมชาติให้บริการตั้งแต่เวลา 08.00- 15.30น. ทุกวัน

กิจกรรมโฮมสเตย์

กลุ่มงานพัฒนาการท่องเที่ยว จัดให้มีกิจกรรมบ้านพักโฮมสเตย์ในหมู่บ้านควาญช้างขึ้น เพื่อต้อนรับนักท่องเที่ยวที่มีความสนใจต้องการจะเรียนรู้และสัมผัสกับวิถีชีวิตควาญและช้าง โดยนักท่องเที่ยวจะพักอยู่บ้านหลังเดียวกับควาญ ใช้ชีวิตความเป็นอยู่แบบควาญช้าง และมีกิจกรรมต่างๆ อย่างเช่น ในตอน

เข้าจะเข้าป่าเพื่อไปรับช้างออกมาฝึกขี่ช้างขึ้นพื้นฐานและฝึกใช้คำสั่งกับช้าง ตลอดจนพุดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ตกคติดกับช้างและควาญช้าง ตอนเย็นก็นำช้างเข้าไปผูกไว้ในป่าร่วมกับควาญช้างทำอาหารพื้นเมือง รับประทานอาหารแบบขันโตก ฟังดนตรีสะท้อนขอซึ่งที่บรรเลงโดยควาญช้าง

บ้านพักเหล่านี้ยังเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวทั่วไปที่ไม่ต้องการเข้าร่วมโครงการ โฮมสเตย์ แต่มีความต้องการที่จะพักค้างคืนในสถานันคชบาลแห่งชาติ ได้เข้าพักอีกด้วย

ผลการดำเนินงาน

จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาเยี่ยมชมศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยตลอดปี 2545 มีจำนวนทั้งสิ้น 94,041 ราย เป็นนักท่องเที่ยวที่ซื้อบัตรเข้าชม 74,190 ราย และขอความอนุเคราะห์ 19,851 ราย

สำหรับรายได้ตลอดปี 2545 มีจำนวนทั้งสิ้น 7,359,864.10 บาท เป็นรายได้จากการชมการแสดง 3,415,940 บาท จากการขายอาหารช้าง 2,189,920 บาท จากการขายของที่ระลึก 348,314.10 บาท จากการเข้าพักโฮมสเตย์ 602,700 บาท รวมทั้งรายได้อื่นๆ เช่น จากค่าอาหารปลา ค่าเช่าช้าง และค่ากระบอกใส่ภาพวาด รวม 169,120 บาท

2.2 การประเมินความสามารถขององค์กรจากสภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 4 แสดงระดับคะแนนความสามารถของ องค์กร ในปัจจัยต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยภายใน	คะแนนความสามารถภายในขององค์กร													ค่าเฉลี่ย
	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. ผลิตภัณฑ์ (Product)														3.99
1.1 คุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ	3	3	3	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4.00
1.2 รูปแบบการนำเสนอ (Feature)	3	3	3	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4.08
1.3 สไตล์ของการแสดง	3	3	5	5	5	3	4	3	4	5	3	4	5	4.00
1.4 ชื่อเสียง (Brand Name)	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4.77
1.5 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	3	3	1	3	3	3	2	3	4	3	4	5	3	3.08
2. ราคา (Price)														3.18
2.1 ระดับราคา	3	5	5	5	2	5	4	4	4	5	4	5	5	4.31
2.2 ส่วนลด	4	4	2	3	2	3	1	1	3	3	2	4	4	2.77
2.3 รูปแบบ การรับชำระเงิน	3	3	3	1	3	1	2	4	4	3	2	3	4	2.77
2.4 การให้เครดิต	4	1	2	3	2	3	3	1	4	3	4	3	4	2.85
3. สถานที่ (Place)														3.85
3.1 ช่องทางการจำหน่าย	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	3	4	5	3.54
3.2 พื้นที่การให้บริการ	4	5	3	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	4.31
3.3 ท่ารถที่ตั้ง	4	5	3	5	4	3	5	4	5	3	4	5	3	4.08
3.4 ระบบขนส่ง	2	2	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	4	3.46
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)														1.71
4.1 การโฆษณา	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1.31
4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1.08
4.3 การส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1.46
4.4 การประชาสัมพันธ์	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	4	3.00
5. ด้านการผลิต / การบริการ														3.42
5.1 การแสดงของช่างและการบริการที่มีคุณภาพ	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4.15
5.2 สามารถแสดง และบริการได้ ตรงตามจำนวนรอบที่ถูกสั่งต้องการ	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5	4	3.69
5.3 ใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม	3	3	4	3	4	4	3	3	4	2	4	5	3	3.46
5.4 ระบบการแสดง/ บริการ	3	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	2	4	3.46
5.5 ความสามารถในการแสดงของพนักงาน และการบริการด้านต่างๆ	4	3	2	5	3	5	4	5	4	4	4	5	4	4.00
5.6 ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	2	1.77
6. ด้านการเงิน / บัญชี														3.59
6.1 ระบบบัญชีที่ถูกต้องโปร่งใส	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3.46
6.2 รายงานทางการเงิน	4	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3.08
6.3 การตรวจสอบการทุจริต	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4.23

ตารางที่ 4 (ต่อ) แสดงระดับคะแนนความสามารถขององค์กรในปัจจัยต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยภายใน	คะแนน (Rating)													ค่าเฉลี่ย
	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
7. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล														2.31
7.1 ระบบการทำงาน system	1	2	2	1	2	3	2	3	1	3	2	1	2	1.92
7.2 ความสามารถของพนักงาน staff และการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	4	4	3.08
7.3 การฝึกอบรม ฝึกทักษะ skill ของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1.23
7.4 คุณภาพชีวิตของพนักงาน	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3.00
8. ด้านการบริหารจัดการ														2.54
8.1 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร structure	3	1	4	3	1	3	1	2	2	2	1	2	1	2.00
8.2 ความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ style	3	3	2	3	1	3	3	1	2	3	2	3	2	2.38
8.3 กลยุทธ์ ในการบริหารภายในstrategy	3	3	2	3	1	3	1	1	2	2	1	3	2	2.08
8.4 ค่านิยมในองค์กร share value	4	3	3	5	3	5	4	3	3	5	3	4	3	3.69

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้ให้คะแนนระดับความสามารถขององค์กรในปัจจัยต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายใน ตามลำดับมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยผลิตภัณฑ์ (ข้อที่ 1) ปัจจัยสถานที่ (ข้อที่ 3) ปัจจัยการเงินการบัญชี (ข้อที่ 6) ปัจจัยการผลิตและการบริการ (ข้อที่ 5) ปัจจัยราคา (ข้อที่ 2) ปัจจัยด้านบริหารการจัดการ (ข้อที่ 8) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อที่ 7) และปัจจัยการส่งเสริมการตลาด (ข้อที่ 4) เท่ากับ 3.99 3.85 3.59 3.42 3.18 2.54 2.31 และ 1.71 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ (ข้อที่ 1) เป็นปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.99 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยชื่อเสียง Brand Image (ข้อที่ 1.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย เป็นหน่วยงานที่ประชาชนโดยทั่วไปรับรู้ถึงกิจกรรมที่ศูนย์ฯ ได้ฝึกช้างเพื่อช่วยในอุตสาหกรรมป่าไม้มานาน อันเป็นงานหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ศูนย์ฯ สังกัดอยู่ในหน่วยงานดังกล่าว ในการกำกับดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆ จากภาครัฐทั้งงบประมาณและการประชาสัมพันธ์จากสื่อสารมวลชนของรัฐบาล โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด เป็นที่รู้จักกันทั้งในและต่างประเทศ ว่าเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และการแสดงของช้างด้านการใช้งานในอุตสาหกรรมป่าไม้ การฝึกลูกช้าง โรงเรียนสอนควาญช้าง บริการให้แก่

ประชาชนทั่วไปและชาวต่างประเทศ ซึ่งเสียงดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยที่โดดเด่นที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยภายในทั้งหมด

ปัจจัยรูปแบบการนำเสนอ (ข้อที่ 1.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 4.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ รูปแบบการนำเสนอต่อสังคมในกิจกรรมต่างๆ ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยค่อนข้างชัดเจนในสายตาประชาชนโดยมุ่งเน้นในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และการอนุรักษ์วัฒนธรรมล้านนา ที่ใช้ช้างช่วยงานอุตสาหกรรมป่าไม้มาแต่โบราณ รวมถึงวัฒนธรรมการฝึกลูกช้าง ทั้งมีการนำเสนอกิจกรรมต่างๆ ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมาอย่างโดดเด่น เช่น การแต่งงานบนหลังช้าง สร้างประเพณีสโตกช้าง และการนำช้างร่วมขบวนพิธีต่างๆ ทั้งภาคเหนือและกรุงเทพฯอย่างต่อเนื่องอยู่เรื่อยๆ ล้วนเป็นรูปแบบการนำเสนอต่อสังคมที่มีประสิทธิภาพสูง จึงได้คะแนนที่สูงมากกว่าปัจจัยอื่นๆ หลายปัจจัย บางท่านเห็นว่าการนำเสนออยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น โดยสรุปแล้วระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้อยู่ในระดับสูง ที่ 4.08 คะแนน

ปัจจัยคุณภาพของการแสดงของช้างและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ (ข้อที่ 1.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 4.00 คะแนน เท่ากับปัจจัยสโตล์ (ข้อที่ 1.3)

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ คุณภาพการแสดงที่เป็นเอกลักษณ์นี้ผู้มาเที่ยวชมได้แสดงความพอใจและอยากจะทำซ้ำเที่ยวอีก (จากผลการวิจัย ภัทรอนงค์ 2545) และการบริการด้านโรงเรียนควาญช้าง เป็นโรงเรียนแห่งเดียวในโลก ที่มีผู้สนใจมาศึกษาทั้งจากภายในและต่างประเทศ มาสมัครเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โรงพยาบาลช้าง กระจกฉาย มูลช้าง และผลิตภัณฑ์จากกระจกฉายมูลช้าง และปุ๋ยชีวภาพมูลช้างมาจากผลการวิจัยขององค์กรฯ ผู้บริหารฯ บางส่วนที่เห็นว่าคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง พอใช้ อยู่ในเกณฑ์ทั่วไป จึงได้ระดับคะแนนความแข็งแกร่งเฉลี่ยในระดับดี มีความแข็งแกร่งของปัจจัยสูง เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรม จะมีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับทั้งเชิงวิชาการ และสันตนาการ โดยมีระดับคะแนนที่ 4.00 คะแนน

ปัจจัยสโตล์ (ข้อที่ 1.3) มีคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 4 คือ 4.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ผลิตภัณฑ์บริการมีสโตล์การแสดงที่เน้นเอกลักษณ์ของตนเอง วัฒนธรรมความเป็นไทยในเรื่องการแสดงการใช้ช้างช่วยในอุตสาหกรรมป่าไม้มาก่อนปางช้างอื่นทั้งหมด รวมทั้งการบริการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับช้าง อีกทั้งมีการบริการบ้านพัก Home stay รวมทั้งการบริการโรงเรียนควาญช้างซึ่งดูโดยรวมแล้วเป็นการบริการที่ครบวงจรของผู้ในด้านความรู้เกี่ยวกับช้างอย่างแท้จริงมากกว่าคู่แข่งทั้งหมด จึงเป็นสโตล์ของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ช้างที่มีเอกลักษณ์สูง มีการพัฒนาสโตล์ ผู้บริหารบางส่วนเห็นว่า

สไตล์ปานกลาง ไม่ค่อยมีการพัฒนาสไตล์ควรมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทำให้ระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้อยู่ในระดับสูงที่ระดับคะแนน 4.00 คะแนน เป็นจุดแข็งของปัจจัยภายใน

ปัจจัยจำนวนผลิตภัณฑ์ (ข้อที่ 1.5) ได้รับความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายมีคะแนนเฉลี่ย คือ 3.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ จำนวนผลิตภัณฑ์ขององค์กรยังมีไม่มากนัก มีน้อย ปัจจุบันมีเพียง การแสดงของช้าง แท็กซี่ช้าง ของที่ระลึก ทั้ง 3 ปัจจัยนี้ คู่แข่งขั้นก็เริ่มทำตามเหมือนกัน แต่ศูนย์ อาจคิดว่า ผู้บริหารฯมีความเห็นว่าศูนย์ มีความเป็นเอกลักษณ์มากกว่าและมีมาก่อนเท่านั้น นอกจากนี้ยังมี บัญชีภาพ กระดาษมุลช้าง ไลน์ช้าง ไทย ที่เพิ่งออกผลิตภัณฑ์ที่ยัง ไม่มีคนรู้จัก ซึ่งยังไม่เป็นผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ข้อคือคือไม่มี การตกแต่งสถานที่ให้น่าพักผ่อนเหมือนรีสอร์ทอื่นๆ ในเชียงใหม่ นอกจากการแสดงช้างเพียง 1 ชั่วโมง หลังจากนั้นก็ใช้เวลาเพียงไม่เกิน ครึ่งชั่วโมงก็ไม่มีอะไรให้สันทนาการอีก จึงเป็นเหตุผลให้มีระดับความแข็งแกร่งของจำนวนผลิตภัณฑ์อยู่ระดับปานกลาง ที่ 3.08 คะแนน นั้นหมายถึงไม่มีผลกระทบต่อความแข็งแกร่ง จุดเด่นหรือจุดด้อยขององค์กร

ปัจจัยด้านสถานที่ (ข้อที่ 3) เป็นปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.85 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยพื้นที่การให้บริการ (ข้อที่ 3.2) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ พื้นที่การให้บริการมีขนาดที่ใหญ่ที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน มีขนาดที่เหมาะสม

ปัจจัยทำเลที่ตั้ง (ข้อที่ 3.3) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 4.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ตั้งอยู่ตรงกลางระหว่าง จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดลำปาง เดินทางได้สะดวกบนถนนชูปเปอร์ไฮเวย์ ระยะทางประมาณ 45-50 กิโลเมตร จากทั้ง 2 จังหวัด มีสาธารณูปโภคดี ทั้งน้ำ โทรศัพท์ ไฟฟ้า ผู้บริหารฯบางท่านเห็นว่าทำเลที่ดีพอประมาณเท่านั้น จึงได้คะแนนเฉลี่ยระดับที่ดี ที่ระดับคะแนน 4.08 คะแนน เป็นจุดแข็งของธุรกิจ

ปัจจัยช่องทางการจำหน่าย (ข้อที่ 3.1) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 3.54 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ได้เปิดมานานย่อมมีช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่ก่อน ในปัจจุบันติดต่อได้ง่าย ผู้บริหารฯบางท่านเห็นว่าช่องทางจำหน่ายยังมีอีกมากมายที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยยังไม่สามารถเข้าถึง โดยสรุปแล้วระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้ มีระดับปานกลางถึงเกือบดี ที่ระดับคะแนนความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้ ที่ 3.54 คะแนน และเป็นจุดแข็งในระดับเกือบดีต่อองค์กร

ความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้ มีระดับปานกลางถึงเกือบดี ที่ระดับคะแนนความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้ที่ 3.54 คะแนน และเป็นจุดแข็งในระดับเกือบดีต่อองค์กร

ปัจจัยระบบการขนส่ง (ข้อที่ 3.4) ได้รับความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายมีคะแนนเฉลี่ย คือ 3.46 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ระบบการขนส่งไม่มีความสำคัญมากนักเพราะเป็นงานแสดง และบริการที่ตั้งในพื้นที่ขององค์กรที่ผู้บริหารโหมคมาหา นอก จากวัตถุประสงค์ด้านการเลี้ยงช้าง หรือวัตถุประสงค์ด้านการบริการที่พัก โรงเรียนควาญ โยมสเดย์ และมีคมนาคมที่ดีที่สุดผ่านศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยดังกล่าว จึงเป็นจุดแข็งในระดับที่เกือบดี 3.46 คะแนน และเป็นจุดแข็ง

ปัจจัยด้านการเงินการบัญชี (ข้อที่ 6) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ย คือ 3.59 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการตรวจสอบการทุจริต (ข้อที่ 6.3) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.23 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ มีการตรวจสอบการทุจริตจากส่วนกลาง และมีการตรวจสอบเป็นระยะๆเสมอ แต่อย่างไรก็ดี ระบบบัญชีเพิ่งจะมีการแยกเป็นบัญชีของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเมื่อปลายปี 2545 ซึ่งแต่เดิมเป็นระบบบัญชีร่วมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ลำปาง จึงมีระดับการตรวจสอบที่เป็นจุดแข็ง และมีคะแนนเฉลี่ยระดับที่สูงเกือบดีที่สุดที่ 4.23 คะแนน

ปัจจัยระบบบัญชีที่ถูกต้องโปร่งใส (ข้อที่ 6.1) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.46 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่ ระบบบัญชีที่ทำอยู่เป็นปีแรก ยังไม่เป็นบัญชีที่ครบรอบปีบัญชี เดิมใช้บัญชีร่วมกับองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้จังหวัดลำปาง ผู้บริหารส่วนใหญ่จึงถือว่า มีระบบบัญชีที่โปร่งใสพอประมาณ ปานกลาง เป็นจุดแข็ง เกือบดี

ปัจจัยรายงานทางการเงิน (ข้อที่ 6.2) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ มีรายงานทางการเงินที่ยังใหม่อยู่ จึงมีความล่าช้าบ้าง อยู่ในระดับปานกลางที่คะแนน 3.08 คะแนน

ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ (ข้อที่ 5) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 มีคะแนนเฉลี่ย คือ 3.42 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการแสดงของช้างและการบริการที่มีคุณภาพ (ข้อที่ 5.1) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.15 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การแสดงได้รับการพัฒนารูปแบบมาตลอด และเป็นเอกลักษณ์ของการอนุรักษ์วัฒนธรรมด้านการใช้ช่างช่วยในอุตสาหกรรมป่าไม้ซึ่งหน่วยงานได้ใช้งานมาก่อน พร้อมทั้งการบริการด้านอื่นเช่น โรงเรียนสอนควาญช้าง โฮมสเตย์ ของที่ระลึก ที่มีคุณภาพ ผู้บริหารฯบางท่านเห็นว่าการบริการด้านอื่นๆที่ไม่ใช่การแสดงของช้างอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นจุดแข็งในระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยภายในที่เกือบดีที่สุดในที่ 4.15 คะแนน

ปัจจัยความสามารถในการแสดงของพนักงาน และการบริการด้านต่างๆ (ข้อที่ 5.5) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 4.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ พนักงานด้านการแสดงของช้าง(ควาญช้าง) และทีมงาน มีความชำนาญ และยังต้องมีการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง พนักงานยังขาดแรงจูงใจ แต่พนักงานด้านการบริการด้านอื่น เช่นการบริการด้านโฮมสเตย์ บริการบ้านพัก โรงเรียนควาญ ยังขาดประสบการณ์ระดับมืออาชีพในการบริการลูกค้า การบริการด้านอาหาร โดยเฉพาะเวลากลางคืนยังไม่มีความพร้อมพอ แต่โดยรวมก็ถือว่า อยู่ในระดับที่ดี 4.00 คะแนน เป็นจุดแข็งขององค์กร

ปัจจัยสามารถแสดงและบริการ ได้ครบตรงตามจำนวนรอบที่ถูกค้ำนักท่องเที่ยวต้องการ (ข้อที่ 5.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 3.69 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ องค์กรสามารถจัดการแสดงได้ทุกวันละ 2 รอบ และอาจเพิ่มได้อีก ในรอบบ่าย แต่ปริมาณช้างและควาญช้างก็มีจำนวนไม่มากพอ หากมีจำนวนนักท่องเที่ยวมาเป็นหมู่คณะ หรือกลุ่มใหญ่ก็อาจเกิดจุดอ่อนที่ไม่มีปริมาณช้างเพียงพอ ระดับความสามารถเทียบกับอุตสาหกรรมก็นับว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีจำนวนผลิตภัณฑ์ไม่มากพอ จึงอยู่ในระดับที่เป็นจุดแข็ง ที่เกือบดี 3.69 คะแนน

ปัจจัยใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม (ข้อที่ 5.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 4 คือ 3.46 คะแนน ซึ่งเท่ากับปัจจัยข้อที่ 5.4

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ต้นทุนการแสดงของช้างและการบริการนั่งช้างเป็นต้นทุนที่ค่อนข้างต่ำ แต่ต้นทุนการบริการด้านอื่น เช่น บริการโฮมสเตย์ บริการ โรงเรียนสอนควาญช้าง และ โรงพยาบาลช้าง จะมีต้นทุนที่ค่อนข้างสูง ผู้บริหารฯบางท่านเห็นว่าเป็นต้นทุนที่ไม่เหมาะสม โดยเฉพาะการบำรุงรักษาและค่าแรงงาน โดยสรุปแล้วจะมีระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยเฉลี่ยอยู่ในระดับ ปานกลางเกือบสูง ที่คะแนน 3.46 คะแนน ซึ่งก็อยู่ในระดับเกือบดี และยังเป็นจุดแข็งอยู่

ปัจจัยด้านระบบการแสดง / บริการ (ข้อที่ 5.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 5 คือ 3.46 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ แม้ว่าระบบการแสดงของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจะมีเอกลักษณ์ที่โดดเด่นมากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันก็ตาม แต่ผู้บริหารหลายท่านเห็นว่าระบบการแสดงที่เหมือนเดิมอยู่ตลอดก็ย่อมต้องการการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อความแปลกใหม่ที่บริการลูกค้าดีขึ้น และหนีคู่แข่ง ที่คอยเรียนแบบ ระดับคะแนนความแข็งแกร่งของปัจจัยเฉลี่ย จึง ไม่สูงมากนัก ที่ 3.46 คะแนน ถือว่าเกือบดี และยังเป็นจุดแข็งอยู่

ปัจจัยค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้ (ข้อที่ 5.6) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 1.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า การบริหารการดำเนินงานมีค่าใช้จ่ายที่สูงมากเนื่องจากมีบุคลากรจำนวนมาก เมื่อเทียบกับงานที่ได้ไม่เพียงพอกับผลงาน รายจ่ายมีมากกว่ารายรับมากทำให้เกิดการขาดทุนจากการดำเนินงานทุกปีที่ผ่านมา

ปัจจัยด้านราคา (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 มีคะแนนเฉลี่ย คือ 3.18 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยระดับราคา (ข้อที่ 2.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ราคาค่าบริการอยู่ในระดับที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ยังจัดให้มีการบริการหลายรูปแบบทั้งอัตราและราคาให้เลือก มีถึงระดับที่มีใบวุฒิบัตรให้ในกรณีการเรียนควาญช้าง หรือหลักสูตรต่างๆ ของโรงเรียนควาญช้าง ก็มีหลายระดับราคาให้เลือก ปัจจัยด้านราคาจึงเป็นจุดแข็งที่อยู่ในระดับเกือบดีที่สุด ที่คะแนนเฉลี่ย 4.31 คะแนน

ปัจจัยการให้เครดิต (ข้อที่ 2.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 2.85 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ องค์กรไม่มีระเบียบการให้เครดิตแก่ลูกค้า หากมีผู้ร้องขอ ต้องมีขั้นตอนการขอที่ยุ่งยากมาก ผู้จัดการแต่ละฝ่ายก็ไม่มีอำนาจในการให้เครดิตแก่ลูกค้า ซึ่งเสียเปรียบต่อคู่แข่งในอุตสาหกรรม ปัจจัยนี้จึงเป็นจุดอ่อน ที่มีคะแนนต่ำ (คือน้อย) ที่คะแนนเฉลี่ย 2.85 คะแนน

ปัจจัยส่วนลด (ข้อที่ 2.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 2.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ มีการให้ส่วนลดน้อย หรือไม่มีเลย อีกทั้งยังไม่มีมีการให้อำนาจผู้บริหารในการจัดการเรื่องส่วนลดของราคาการ

บริการด้านต่างๆ หากจะขอให้มีก็ต้องมีการขอผ่านชั้นตอนกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่ยุ่งยากมาก ปัจจัยนี้จึงเป็นจุดอ่อน ที่มีคะแนน (คำน้อย)ต่ำ ที่คะแนนเฉลี่ย 2.77 คะแนน

ปัจจัยรูปแบบ (ข้อที่ 2.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 2.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ เก็บเฉพาะเงินสด ไม่รับเครดิตการ์ด ในทุกการบริการ ด้านการบริการที่พักรจะมีการรับมัดจำก่อนเป็นเงินสด เป็นจุดอ่อนที่มีในระดับที่ค่าน้อย มีคะแนนต่ำ จึงมีระดับคะแนนที่ 2.77 คะแนน

ปัจจัยด้านบริหารการจัดการ (ข้อที่ 8) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 มีคะแนนเฉลี่ย คือ 2.54 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยค่านิยมในองค์กร (Share value) (ข้อที่ 8.4) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.69 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ พนักงานมีค่านิยมในองค์กรที่ดี โดยเฉพาะด้านความมั่นคง มีความภูมิใจในองค์กรร่วมกัน ด้านการเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และมีค่านิยมในการเป็นผู้นำด้านผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับช่างที่หลายหน่วยงานและบุคคลทั่วไปยอมรับ จึงมีความแข็งแกร่งที่ระดับเกือบดี ที่ 3.69 คะแนน

ปัจจัยความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ (Style) (ข้อที่ 8.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 2.38 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ มีความรวดเร็วในการตัดสินใจที่ค่อนข้างช้า เนื่องจากติดกับระเบียบกฎข้อบังคับ อำนาจการตัดสินใจเป็นขั้นตอน ยังมอมอำนาจไม่ทั่วถึง มีบางคนที่เห็นว่ามีภาระงานได้รวดเร็วพอสมควร โดยรวมแล้วปัจจัยข้อนี้มีระดับความแข็งแกร่งโดยเฉลี่ยที่ต่ำ คำน้อย เป็นจุดอ่อนที่ ระดับ 2.38 คะแนน

ปัจจัยกลยุทธ์ในการบริหารภายใน (Strategy) (ข้อที่ 8.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 2.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ยังไม่มีกลยุทธ์ใดๆ ในการบริหารภายในที่จะค้นหาสาเหตุของปัญหา การหาทางแก้ปัญหาดังกล่าว และสร้างเสริมความแข็งแกร่งทางการบริหารทั้งด้านบุคคลและการเงิน การจัดการทางด้านบุคคลและ โครงสร้างองค์กร กำลังอยู่ในระหว่างการปรับเปลี่ยนทางการเงินยังขาดทุนอยู่ และยังมีปัญหาการจัดการอีกหลายอย่าง จึงเป็นจุดอ่อนขององค์กร โดยได้ระดับความแข็งแกร่งที่ต่ำ คำน้อย 2.08 คะแนนเท่านั้น

ปัจจัยรูปแบบของโครงสร้างองค์กร (Structure) (ข้อที่ 8.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 2.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ องค์กรมีโครงสร้างที่ใหญ่ตามระบบราชการ ทำให้มีค่าใช้จ่ายสูง มีรูปแบบ โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนแต่ในด้านการ

ปฏิบัติยังไม่ราบรื่นนัก บางหน่วยงานยังขัดกันอยู่ บางท่านให้เหตุผลว่าเหมาะสมดี แต่โดยเฉลี่ยแล้ว ยังเป็นจุดอ่อนในระดับที่ต่ำ คือน้อย ที่ระดับคะแนน 2.00 คะแนน ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำที่สุดในหมวดนี้

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อที่ 7) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 มีคะแนนเฉลี่ย คือ 2.31 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยความสามารถของพนักงาน (Staff) (ข้อที่ 7.2) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ความสามารถด้านวิชาชีพพนักงานมีสูง โดยเฉพาะความรู้อื่นๆ แต่ควรแก้ไขระบบการจ้างงาน บางตำแหน่งจ้างงานไม่ตรงตำแหน่ง ควรมีการปรับปรุงระบบการจ้างงาน ที่ไม่เหมาะสมต่อความสามารถพนักงาน บางท่านเห็นว่าความสามารถพนักงาน เหมาะสมดีแล้ว ความสามารถของผู้บริหารเหมาะสมดีกับหน้าที่ แต่โดยรวมเห็นว่า ระดับความแข็งแกร่งขององค์กรในปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง 3.08 คะแนน

ปัจจัยคุณภาพชีวิตของพนักงาน (ข้อที่ 7.4) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ผู้บริหารฯ ส่วนหนึ่ง เห็นว่าอยู่ในระดับที่ดี ส่วนหนึ่งเห็นว่าเป็นระดับที่เทียบเท่าอุตสาหกรรม และอีกส่วนหนึ่งเห็นว่าเป็นระดับที่ต่ำกว่าที่ควร โดยรวมแล้วมีระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้อยู่ในระดับปานกลาง ที่ 3.00 คะแนน

ปัจจัยระบบการทำงาน System (ข้อที่ 7.1) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 1.92 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ผู้บริหารฯ ส่วนหนึ่ง เห็นว่าเป็นระบบที่ดีพอประมาณ ส่วนหนึ่งเห็นว่าเป็นระบบที่มีคนมากกว่างาน ส่วนหนึ่งเห็นว่าเป็นระบบที่เป็นราชการมากเกินไปอยู่ในระดับที่ต่ำสุด ควรมีการปรับปรุงโดยรวมแล้วระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้อยู่ในระดับที่คือน้อย ก่อนข้างต่ำ เป็นจุดอ่อน ที่ระดับคะแนน 1.92 คะแนน

ปัจจัยการฝึกอบรม ทักษะ (skill) (ข้อที่ 7.3) ได้รับความสำคัญเป็นอันดับสุดท้ายมีคะแนนเฉลี่ย คือ 1.23 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ มีการฝึกทักษะในวิชาชีพการฝึกช่างภายในเท่านั้นซึ่งเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติทุกวันอยู่แล้ว แต่การฝึกอบรมดูงานของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่ายมีน้อยมาก ขาดการศึกษาดูงาน ควรมีการฝึกอบรมในทุกด้าน โดยเฉลี่ยแล้ว เป็นปัจจัยที่มีจุดอ่อนมาก ระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้เพียง 1.23 คะแนนเท่านั้น

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (ข้อที่ 4) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย มีคะแนนเฉลี่ย คือ 1.71 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการประชาสัมพันธ์ (ข้อที่ 4.4) ได้รับความคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ 3.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ผู้บริหารฯบางส่วน เห็นว่ามีการประชาสัมพันธ์ที่ดีเป็นไปอย่างกว้างขวาง บางส่วนเห็นว่ามีพอประมาณบางส่วนเห็นว่าเป็นการประชาสัมพันธ์ที่เป็นราชการด้านการบริการสาธารณะชนมากเกินไปไม่มีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งได้ ไม่มีแรงกระตุ้นให้เกิดการซื้อได้ ระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้จึงอยู่ในระดับปานกลาง ไม่เป็นจุดอ่อน จุดแข็งที่ระดับคะแนน 3.00 คะแนน

ปัจจัยการส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม (ข้อที่ 4.3) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 1.46 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ส่วนใหญ่เห็นว่าการส่งเสริมค่านี้น้อยมาก บางส่วนเห็นว่ามีบ้างเมื่อมีการขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานต่างๆ มีความติดขัดด้านระเบียบ ข้อบังคับ จึงมีระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้ในระดับที่ต่ำ คำน้อย ที่ระดับคะแนน 1.46 คะแนน

ปัจจัยการโฆษณา (ข้อที่ 4.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 1.31 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ บางส่วนเห็นว่าไม่มีการโฆษณาเลย บางส่วนเห็นว่าการโฆษณาน้อย มีบ้างตามเอกสารสิ่งพิมพ์ แต่ส่วนใหญ่เป็นในรูปแบบการประชาสัมพันธ์มากกว่า โดยรวมแล้วเห็นว่าไม่ค่อยมีการโฆษณา มีระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยเกือบต่ำมาก คำน้อย ที่ระดับคะแนน 1.31 คะแนน

ปัจจัยการขายโดยใช้พนักงานขาย (ข้อที่ 4.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 1.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ผู้บริหารฯเกือบทั้งหมดเห็นว่าไม่มีการใช้พนักงานขายเลย นอกจากผู้ขายบัตรเข้าชมการแสดงเท่านั้น ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยยังขาดนักบริหารฯงานค่านี้นี้ จึงเป็นผลให้ระดับความแข็งแกร่งของปัจจัยนี้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด คำน้อยที่สุด ที่ระดับคะแนน 1.08 คะแนน เป็นจุดอ่อน ของปัจจัยภายใน

2.3 การประเมินน้ำหนักความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน
ตารางที่ 5 แสดงน้ำหนักความสำคัญปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย

ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก (Weight)														ค่าเฉลี่ย
	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1. ผลิตภัณฑ์ (Product)															0.20
1.1 คุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์ บริการต่างๆ	0.03	0.01	0.03	0.03	0.03	0.04	0.02	0.05	0.01	0.02	0.05	0.01	0.01	0.03	
1.2 รูปแบบการนำเสนอ (Feature)	0.03	0.03	0.02	0.03	0.02	0.03	0.02	0.02	0.05	0.02	0.05	0.02	0.05	0.03	
1.3 สไตล์ของการแสดง	0.03	0.09	0.09	0.04	0.05	0.05	0.05	0.09	0.05	0.04	0.07	0.04	0.1	0.06	
1.4 ชื่อเสียง (Brand Name)	0.04	0.09	0.08	0.05	0.03	0.06	0.09	0.05	0.05	0.05	0.06	0.04	0.07	0.06	
1.5 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	0.03	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01	0.02	0.03	0.02	
2. ราคา (Price)															0.14
2.1 ระดับราคา	0.03	0.05	0.03	0.03	0.05	0.09	0.1	0.04	0.05	0.1	0.03	0.05	0.04	0.05	
2.2 ส่วนลดหากหนักท่องเที่ยวรวม เป็นกลุ่มๆ ได้	0.02	0.02	0.05	0.03	0.1	0.03	0.05	0.02	0.1	0.03	0.02	0.04	0.01	0.04	
2.3 รูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน	0.02	0.04	0.01	0.02	0.03	0.02	0.02	0.02	0.01	0.05	0.02	0.01	0.03	0.02	
2.4 การให้เครดิต	0.03	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.03	0.02	0.01	0.03	0.01	0.04	0.01	0.02	
3. สถานที่ (Place)															0.16
3.1 ช่องทางการจำหน่าย	0.03	0.02	0.03	0.01	0.03	0.05	0.02	0.02	0.01	0.01	0.02	0.05	0.03	0.03	
3.2 พื้นที่การให้บริการ	0.05	0.1	0.05	0.08	0.05	0.05	0.04	0.05	0.1	0.05	0.05	0.05	0.04	0.06	
3.3 ท่าเลที่ตั้ง	0.09	0.11	0.03	0.1	0.05	0.08	0.05	0.05	0.05	0.05	0.04	0.1	0.05	0.07	
3.4 ระบบขนส่ง	0.02	0.01	0.01	0.02	0.01	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.01	
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)															0.11
4.1 การโฆษณา	0.03	0.01	0.05	0.01	0.04	0.09	0.02	0.05	0.1	0.04	0.01	0.05	0.02	0.04	
4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย	0.02	0.01	0.03	0.03	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	
4.3 การส่งเสริมการขายโดยการลดแลก แจกแถม จัดงานเทศกาล	0.02	0.02	0.02	0.03	0.01	0.01	0.01	0.03	0.02	0.01	0.01	0.03	0.03	0.02	
4.4 การประชาสัมพันธ์	0.03	0.02	0.02	0.03	0.04	0.05	0.01	0.05	0.02	0.1	0.03	0.02	0.01	0.03	

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้บริหารฯ ได้ให้ลำดับน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายใน จากมากไปหาน้อยดังนี้ ปัจจัยผลิตภัณฑ์ (ข้อที่ 1) ปัจจัยสถานที่ (ข้อที่ 3) ปัจจัยราคา (ข้อที่ 2) ปัจจัยการผลิตและการบริการ (ข้อที่ 5) ปัจจัยการส่งเสริมการตลาด (ข้อที่ 4) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อที่ 7) ปัจจัยด้านบริหารการจัดการ (ข้อที่ 8) และปัจจัยการเงินการบัญชี (ข้อที่ 6) เท่ากับ 0.20 0.16 0.14 0.14 0.11 0.10 0.09 และ 0.07 คะแนน ตามลำดับ

ปัจจัยผลิตภัณฑ์ (ข้อที่ 1) เป็นปัจจัยที่ได้รับความสำคัญสูงสุด คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.20 หากพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ปัจจัยสไตล์ของการแสดง (ข้อ 1.3) และชื่อเสียง (ข้อ 1.4) ได้รับความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.06

ปัจจัยคุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ (ข้อ 1.1) และรูปแบบการนำเสนอ (ข้อ 1.2) ได้รับความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.03

ปัจจัยความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (ข้อ 1.5) ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยด้านสถานที่ (ข้อที่ 3) เป็นปัจจัยที่ได้น้ำหนักความสำคัญรองลงมา คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.16 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยทำเลที่ตั้ง (ข้อ 3.3) ได้ค่าน้ำหนัก 0.07

ปัจจัยพื้นที่การให้บริการ (ข้อ 3.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.06

ปัจจัยช่องทางการจัดจำหน่าย (ข้อ 3.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.03

ปัจจัยระบบขนส่ง (ข้อ 3.4) ได้ค่าน้ำหนัก 0.01

ด้านราคา (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้น้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.14 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยระดับราคา (ข้อ 2.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.05

ปัจจัยส่วนลด-คอมมิชชั่น (ข้อ 2.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.04

ปัจจัยรูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน (ข้อ 2.3) และ การให้เครดิต (ข้อ 2.4) ได้รับความสำคัญเท่ากับ คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ (ข้อที่ 5) เป็นปัจจัยที่ได้น้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.14 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการแสดงขององค์กรและบริการที่มีคุณภาพ (ข้อ 5.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.03

ปัจจัยการแสดงและบริการตรงตามจำนวนรายการที่นักท่องเที่ยวต้องการ (ข้อ 5.2) ใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม (ข้อ 5.3) ระบบการแสดงผล บริการ (ข้อ 5.4) ความสามารถในการแสดงของพนักงาน (ข้อ 5.5) ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้ (ข้อ 5.6) ได้รับความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (ข้อที่ 4) เป็นปัจจัยที่ได้รับน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 5 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.11 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการโฆษณา (ข้อ 4.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.04

ปัจจัยการประชาสัมพันธ์ (ข้อ 4.4) ได้ค่าน้ำหนัก 0.03

ปัจจัยการขายโดยใช้พนักงาน (ข้อ 4.2) และการส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม (ข้อ 4.3) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อที่ 7) เป็นปัจจัยที่ได้รับน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 6 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.10 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยระบบการทำงาน (ข้อ 7.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.03

ปัจจัยความสามารถของพนักงาน (ข้อ 7.2) การฝึกอบรม ฝึกทักษะของพนักงานระดับต่างๆทุกฝ่าย (ข้อ 7.3) และคุณภาพชีวิตของพนักงาน (ข้อ 7.4) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยด้านบริหารการจัดการ (ข้อที่ 8) เป็นปัจจัยที่ได้รับน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.09 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ (ข้อ 8.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.04

ปัจจัยรูปแบบของโครงสร้างองค์กร (ข้อ 8.1) และกลยุทธ์ในการบริหารภายใน (ข้อ 8.3) ได้รับน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

ปัจจัยค่านิยมในองค์กร (ข้อ 8.4) ได้ค่าน้ำหนัก 0.01

ปัจจัยด้านการเงินการบัญชี (ข้อที่ 6) เป็นปัจจัยที่ได้รับน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.07 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยระบบบัญชีที่ถูกต้องโปร่งใส (ข้อ 6.1) รายงานทางการเงิน (ข้อ 6.2) การตรวจสอบการทุจริต (ข้อ 6.3) ได้รับน้ำหนักความสำคัญ เท่ากัน คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.02

2.4 การประเมินความแข็งแกร่งของธุรกิจ โดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปัจจัย
สภาพแวดล้อมภายใน
ตารางที่ 6 แสดงการให้คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยภายใน	คะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายใน		
	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (ตารางที่ 5)	ค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 4)	ค่าเฉลี่ยคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
1. ผลิตภัณฑ์ (Product)	0.20	3.99	0.80
1.1 คุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ	0.03	4.00	0.12
1.2 รูปแบบการนำเสนอ (Feature)	0.03	4.08	0.12
1.3 สไตล์ของการแสดง	0.06	4.00	0.24
1.4 ชื่อเสียง (Brand Name)	0.06	4.77	0.29
1.5 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	0.02	3.08	0.06
2. ราคา (Price)	0.14	3.18	0.44
2.1 ระดับราคา	0.05	4.31	0.22
2.2 ส่วนลดหากหากนักท่องเที่ยวรวมเป็นกลุ่มๆ ได้	0.04	2.77	0.11
2.3 รูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน	0.02	2.77	0.06
2.4 การให้เครดิต	0.02	2.85	0.06
3. สถานที่ (Place)	0.16	3.85	0.68
3.1 ช่องทางการจำหน่าย	0.03	3.54	0.11
3.2 พื้นที่การให้บริการ	0.06	4.31	0.26
3.3 ท่าเลที่ตั้ง	0.07	4.08	0.29
3.4 ระบบขนส่ง	0.01	3.46	0.03
4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion)	0.11	1.71	0.19
4.1 การโฆษณา	0.04	1.31	0.05
4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย	0.02	1.08	0.02
4.3 การส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม	0.02	1.46	0.03
4.4 การประชาสัมพันธ์	0.03	3.00	0.09
5. ด้านการผลิต / การบริการ	0.14	3.42	0.45
5.1 การแสดงขององค์กรและบริการที่มีคุณภาพ	0.03	4.15	0.12
5.2 แสดงและบริการตรงตามจำนวนรายการที่นักท่องเที่ยวต้องการ	0.02	3.69	0.07
5.3 ใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม	0.02	3.46	0.07
5.4 ระบบการแสดงผล / บริการ	0.02	3.46	0.07
5.5 ความสามารถในการแสดงของพนักงาน	0.02	4.00	0.08
5.6 ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้	0.02	1.77	0.04
6. ด้านการเงิน / บัญชี	0.07	3.59	0.22
6.1 ระบบบัญชีที่ถูกต้อง โปร่งใส	0.02	3.46	0.07
6.2 รายงานทางการเงิน	0.02	3.08	0.06
6.3 การตรวจสอบการทุจริต	0.02	4.23	0.08

ตารางที่ 6 (ต่อ) แสดงการให้คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ปัจจัยภายใน	คะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายใน		
	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (ตารางที่ 5)	ค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 4)	ค่าเฉลี่ยคะแนน ถ่วงน้ำหนัก
7. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.10	2.31	0.20
7.1 ระบบการทำงาน system	0.03	1.92	0.06
7.2 ความสามารถของพนักงาน staff	0.02	3.08	0.06
7.3 การฝึกอบรม ทักษะ skill ของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย	0.02	1.23	0.02
7.4 คุณภาพชีวิตของพนักงาน	0.02	3	0.06
8. ด้านการบริหารจัดการ	0.09	2.54	0.21
8.1 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร structure	0.02	2	0.04
8.2 ความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ style	0.04	2.38	0.10
8.3 กลยุทธ์ ในการบริหารภายใน strategy	0.02	2.08	0.04
8.4 ค่านิยมในองค์กร share value	0.01	3.69	0.04
รวม	1.00		3.19

จากตารางที่ 6 เมื่อได้นำเอาค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (ตารางที่ 5) และค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 4) มาคำนวณระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายใน ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนถ่วงน้ำหนักตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยผลิตภัณฑ์ (ข้อที่ 1) ปัจจัยสถานที่ (ข้อที่ 3) ปัจจัยการผลิตและการบริการ (ข้อที่ 5) ปัจจัยราคา (ข้อที่ 2) ปัจจัยการเงินการบัญชี (ข้อที่ 6) ปัจจัยด้านบริหารการจัดการ (ข้อที่ 8) ปัจจัยการบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อที่ 7) และปัจจัยการส่งเสริมการตลาด (ข้อที่ 4) เท่ากับ 0.80 0.68 0.45 0.44 0.22 0.21 0.20 และ 0.19 ตามลำดับ

2.5 การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS

ตารางที่ 7 สรุปการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

โอกาส (ตารางที่ 1)		จุดแข็ง (ตารางที่ 4)	
2.4 การได้รับการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กรต่าง ๆ	4.31	1.4 ชื่อเสียง (Brand Name)	4.77
1.1 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ	3.85	2.1 ระดับราคา	4.31
4.7 โครงข่ายการขนส่ง-การเดินทางและระยะทาง	3.77	3.2 พื้นที่การให้บริการ	4.31
1.3 แนวโน้ม GDP ของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ	3.62	6.3 การตรวจสอบการทุจริต	4.23
2.3 เสถียรภาพของรัฐ	3.62	5.1 การแสดงของช่าง การบริการที่มีคุณภาพ	4.15
3.2 การศึกษา	3.62	1.2 รูปแบบการนำเสนอ (Feature)	4.08
2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	3.46	3.3 ทำเลที่ตั้ง	4.08
1.2 การขยายตัวของตลาด	3.31	1.1 คุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ	4.00
2.2 แผนนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม	3.31	1.3 สไตล์ ของการแสดง	4.00
3.5 ค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์	3.31	5.5 ความสามารถในการแสดงของพนักงาน	4.00
3.1 อัตราการเจริญเติบโตของประชากร	3.23	5.2 สามารถแสดง และบริการได้ ตรงตามจำนวนที่ต้องการ	3.69
1.4 ค่าเงินบาท อัตราเงินเฟ้อ	3.08	8.4 ค่านิยม ในองค์กร share value	3.69
3.3 อัตราค่าแรง	3.08	3.1 ช่องทางการจำหน่าย	3.54
4.3 การปรับปรุงผลิตภาพในการบริการ	3.08	3.4 ระบบขนส่ง	3.46
4.5 ทักษะการทำงานของพนักงาน	3.00	5.3 ใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม	3.46
		5.4 ระบบการแสดง/ บริการ	3.46
		6.1 ระบบบัญชี ที่ถูกต้องโปร่งใส	3.46
		1.5 จำนวนผลิตภัณฑ์	3.08
		6.2 รายงานทางการเงิน	3.08
		7.2 ความสามารถของพนักงาน และทักษะของ staff	3.08
		4.4 การประชาสัมพันธ์	3.00
		7.4 คุณภาพชีวิตของพนักงาน	3.00
อุปสรรค (ตารางที่ 1)		จุดอ่อน (ตารางที่ 4)	
4.4 การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยเทคโนโลยี	2.77	2.4 การให้เครดิต	2.85
3.4 ผลกระทบ WHO	2.69	2.2 ส่วนลด หากพนักท่งเที่ยวมาชมเป็นกลุ่มได้	2.77
4.1 การพยายามคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ)	2.62	2.3 รูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน	2.77
4.6 โครงสร้างข้อมูลข่าวสาร	2.54	8.2 ความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ style	2.38
4.2 การจดสิทธิบัตร	2.23	8.3 กลยุทธ์ ในการบริหารภายในstrategy	2.08
		8.1 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร structure	2.00
		7.1 ระบบการทำงาน system	1.92
		5.6 ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้	1.77
		4.3 การส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม	1.46
		4.1 การโฆษณา	1.31
		7.3 การฝึกอบรมของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย	1.23
		4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย	1.08

จากตารางที่ 7 พบว่า การวิเคราะห์โอกาสจากปัจจัยภายนอกศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีปัจจัยที่เป็นโอกาส 15 ปัจจัยและอุปสรรคถึง 5 หรือมีโอกาสมากกว่าอุปสรรค 3 เท่าโดยอุปสรรคส่วนใหญ่ คือปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยยังไม่มีโอกาสนำเอาความช่วยเหลือให้เกิดความได้เปรียบและเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารฯ ได้วัดผลองค์กรให้เป็นโอกาสต่อการดำเนินธุรกิจมายมายโดยเฉพาะด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ เสถียรภาพรัฐบาล กฎหมายเกี่ยวกับช้างที่มีการเสนอพิจารณาในสภาฯ และแผนนโยบายของรัฐที่มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจัง อีกทั้งโลกอยู่ในภาวะที่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ หมดยุคสงครามเย็นมีการขยายตัวของ ตลาดการท่องเที่ยว กระแสของโลกในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติมีค่อนข้างสูง ทำให้เด็ก นักเรียน นักศึกษาได้รับการศึกษาและกระตุ้นให้มีกระแสคำนิยมในการอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น อีกทั้งในประเทศไทยมีกระแสในการอนุรักษ์ช้างมากขึ้น

การวิเคราะห์อุปสรรค จากปัจจัยภายนอก ทั้ง 20 ปัจจัย มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคเพียง 5 ปัจจัยเท่านั้น จากการสัมภาษณ์ล้วนมาจากเหตุผลวิสัยเช่นการระบาดของโรคซาร์ใน ภูมิภาคนี้หรือการนำเอาเทคโนโลยีจากภายนอกมาใช้ เนื่องจากการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ จึงไม่ค่อยมีโอกาสใช้เทคโนโลยีมากเท่าอุตสาหกรรมอื่น รวมทั้งการ จดสิทธิบัตรที่ไม่มีใครคาดคิดมาก่อนว่าอาจมีความจำเป็น หากมีผู้จดสิทธิบัตรอาจเป็นอุปสรรคได้ในอนาคตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์กรจริงๆ ในความเห็นของผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยคือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้แต่ไม่นำมาใช้คือเทคโนโลยีด้านโครงสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งเทคโนโลยีใหม่ๆที่สามารถนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการได้

การวิเคราะห์จุดแข็งภายในองค์กร มีจุดแข็ง/จุดอ่อน ถึง 22 ปัจจัย / 11 ปัจจัย หรือ หมายถึงมีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อนถึงหนึ่งเท่าตัว ซึ่งจุดแข็งที่องค์กรมีเหนือคู่แข่งคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ด้านชื่อเสียงที่มีมานานทั้งรูปแบบการนำเสนอ รวมทั้งคุณภาพการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆที่มีคุณภาพ สดใต้งานแสดงที่มีเอกลักษณ์เฉพาะการแสดงช้างและการบริการที่มีคุณภาพ เจ้าหน้าที่มีความสามารถในการแสดง เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีระบบการตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน โปร่งใสพอมีราคาค่าบริการที่ถูกมีพื้นที่บริการที่กว้างขวาง อยู่ในทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมอีกด้วย ปัจจัยดังกล่าวจากการสัมภาษณ์ เป็นจุดแข็งที่จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ

การวิเคราะห์จุดอ่อนภายในองค์กร พบว่าจุดอ่อนคือ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการขาย เช่น ไม่มีพนักงานขาย ไม่มีการโฆษณาเลย การส่งเสริมการขายด้วยการลดแลกแจกแถมไม่ค่อยมี จุดอ่อนหนึ่งที่เป็นปัญหาต่อองค์กร คือ ปัจจัยด้านการบริหารงานที่ขาดการฝึกอบรมของพนักงานฝ่ายต่างๆ ให้เข้าใจในงาน รวมทั้งการแข่งขันในอุตสาหกรรมมานาน ระบบการทำงานที่ค่อนข้างไม่เป็นระบบและล่าช้าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การไม่สามารถคุมต้นทุนการผลิตได้และปัจจัยด้านราคา การให้เครดิตรับแต่เงินสด ไม่มีส่วนลดให้นักท่องเที่ยวที่มาเป็นกลุ่มหรือส่วนลดให้บริษัททัวร์หรือโกลด์ เป็นต้น ล้วนเป็นจุดอ่อนที่สำคัญทั้งสิ้นที่ควรหาทางแก้ไขด้วยกลยุทธ์ต่างๆต่อไป

3. การประเมินสถานะอุตสาหกรรม และการแข่งขันที่ก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรค ต่อองค์กร โดยใช้ Five Forces Model

3.1 การประเมินสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ปัจจัยด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งใหม่ อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ สินค้าหรือบริการทดแทน

ตารางที่ 8 แสดงการให้คะแนนเฉลี่ยปัจจัยภายนอกด้านสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปัจจัยด้านการแข่งขันและอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์	คะแนน (Rating)													ค่าเฉลี่ย คะแนน
	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม														3.67
1.1 สถานะการแข่งขันของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Competition)	4	5	4	5	2	3	2	4	4	2	3	5	4	3.62
1.2 การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Industry Growth)	4	3	4	5	2	3	5	4	5	3	4	3	4	3.77
1.3 ลักษณะของการแสดงและบริการต่างๆเทียบกับ คู่แข่ง(Product and Service Characteristics)	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	2	3	4	3.62
2. อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งใหม่														2.96
2.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด โครงสร้างองค์กรและ การบริหารที่ใหญ่ (Economics of Scale)	3	1	4	1	2	3	1	4	2	3	1	4	2	2.38
2.2 การมีช่องทาง ในการขายบัตร สินค้า เครือข่าย บริษัททั่วช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels)	3	3	4	5	4	5	2	3	3	4	3	3	4	3.54
3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ														3.73
3.1 จำนวนผู้ขายวัตถุดิบให้อุตสาหกรรมนี้ วัสดุในการ เลี้ยงช้าง(Number of Suppliers)	3	5	4	3	2	5	4	5	4	5	4	5	4	4.08
3.2 ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบ (Switching Cost If Changing Suppliers)	2	5	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3.38
4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ														2.89
4.1 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปชมการแสดง สินค้าอย่าง อื่น ของผู้ซื้อ (Switching Cost of Customers)	4	3	4	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3.00
4.2 ความอ่อนไหวต่อราคา ค่าเข้าชมการแสดงและการ บริการ(Sensitivity of Price)	2	3	5	5	3	1	3	1	3	1	2	3	4	2.77
5. สินค้าทดแทน การแสดงหรือสถานที่ท่องเที่ยวแบบ อื่นทดแทน	4	3	3	3	1	4	1	3	4	2	1	5		3.00

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้บริหารฯ ได้ให้คะแนนของปัจจัยต่างๆตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3) ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม (ข้อที่ 1) ปัจจัยด้านสินค้าทดแทน (ข้อที่ 5) ปัจจัยด้านอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ (ข้อที่ 2) และปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (ข้อที่ 4) เท่ากับ 3.73 3.67 3.00 2.96 และ 2.89 คะแนน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3) เป็นปัจจัยได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.73 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยจำนวนผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.08 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ทั่วไปไม่ต้องซื้อ ที่ต้องซื้อก็สามารถเลือกผู้ขายเองได้
2. มีอุปสรรคในด้านวัตถุดิบในอุตสาหกรรมน้อยเพราะวัตถุดิบผลิตเองหรือหาได้ง่ายในธรรมชาติ
3. วัตถุดิบคือองค์ความรู้ในด้านการอนุรักษ์วัฒนธรรมและการอนุรักษ์ธรรมชาติซึ่งสามารถจัดหา และ ทดแทนได้เองโดยไม่ต้องลงทุน

โดยสรุปคือ อุตสาหกรรมนี้เป็นอุตสาหกรรมบริการ จึงไม่มีต้นทุนในการผลิตอะไรมากมายนัก นอกจาก ช้าง และควาญช้าง รวมทั้งเจ้าหน้าที่บริการที่เกี่ยวข้อง สำหรับอาหารช้างก็สามารถปลูกเองได้และหาภายในท้องถิ่น มีราคาถูก อีกทั้งขายให้นักท่องเที่ยวได้อีกด้วย ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความสำคัญน้อยและเป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบก็น้อยเช่นกัน

ปัจจัยต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3.2) ลักษณะของการแสดงและบริการต่างๆ เทียบกับคู่แข่ง ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.38 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการในแต่ละปี ฉะนั้นต้นทุนจึงไม่เปลี่ยนแปลง
2. ไม่มีผลกระทบจากการเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบ ไม่มีต้นทุน
3. ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยสามารถกำหนดต้นทุนที่เหมาะสมได้เองเพราะไม่มีผู้ขายวัตถุดิบ

โดยสรุปคือ เนื่องจากไม่มีต้นทุนวัตถุดิบมากนัก อีกทั้งมีผู้ขายวัตถุดิบมากมายในท้องถิ่น ในจังหวัดลำปาง ทั้งมีผู้ปลูกอ้อยและสับปะรดมาก ซึ่งเป็นวัตถุดิบของช้าง และมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเพียงรายเดียว เทียบกับคู่แข่งที่อยู่จังหวัดเชียงใหม่ มีต้นทุนของการเปลี่ยนผู้ขาย

วัตถุประสงค์มากกว่า เพราะจังหวัดเชียงใหม่ไม่มีผู้ปลูกอ้อยและสับปะรดเหมือนจังหวัดลำปาง จึงเป็นประโยชน์ต่อศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มาก่อน

ปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรม (ข้อที่ 1) เป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.67 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (ข้อที่ 1.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์มีแนวโน้มที่จะเติบโตสูงขึ้นเรื่อยๆ โดยมีการสนับสนุนจากภาครัฐในหลายๆด้าน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยในอนาคต ด้วยมีคู่แข่งไม่มากนัก
2. ผู้บริหารบางท่านเห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง เพราะตลาดเริ่มคงที่
3. ผู้บริหารหลายท่านเห็นว่ายังมีโอกาสเจริญเติบโตขยายเครือข่ายไปยังต่างประเทศได้อีกทางหนึ่ง

โดยสรุปแล้วผู้บริหารเห็นว่าการเจริญเติบโตในอุตสาหกรรมนี้มีสูงและรัฐบาล หน่วยงานเอกชนได้ส่งเสริมการท่องเที่ยว ทั้งสนับสนุนด้านการเงินให้แก่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ทำให้ยากต่อการแข่งขัน

ปัจจัยสภาวะการแข่งขันของการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (ข้อที่ 1.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 3.62 คะแนน เท่ากันกับปัจจัยลักษณะของการแสดงและบริการต่างๆเทียบกับคู่แข่ง (ข้อที่ 1.3) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้ให้ความสำคัญ ได้แก่

1. มีการแข่งขันกับคู่แข่งเอกชนค่อนข้างสูง แต่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยก็ได้เปรียบที่เป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง เป็นผู้นำ
2. มีคู่แข่งน้อยรายถึงระดับปานกลาง ไม่มากนักในอุตสาหกรรมเดียวกัน
3. มีปางช้างเอกชนในเขตภาคเหนือ เชียงใหม่ เชียงราย ที่มีการทำตลาดดี ในส่วนของตลาดการท่องเที่ยว ที่ชอบการแสดง จึงมีการแข่งขันที่สูง

โดยสรุปคือ มีการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้มาก โดยเฉพาะที่ปางช้างต่างๆ ในเขตภาคเหนือ เชียงใหม่ ลำปาง เชียงราย ที่รองรับนักท่องเที่ยวได้เพียงพอ ทำให้คู่แข่งลำบากที่จะเข้ามาแข่งขันด้วย และศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยก็เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนี้ จึงเป็นประโยชน์แก่องค์กรๆ อยู่ในระดับเกือบดี ที่ 3.62 คะแนน แม้จะมีชื่อเสียงที่ดีแต่ยังมีจุดอ่อนด้านการตลาด (ราคา และการส่งเสริมการขาย) รวมทั้งการบริหารการจัดการ

ปัจจัยลักษณะของการแสดงและบริการต่างๆเทียบกับคู่แข่ง (ข้อที่ 1.3) เป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย คือ 3.62 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้มีการพัฒนาการให้บริการนักท่องเที่ยวและสินค้าที่ระลึกพัฒนาให้ใหม่อยู่เสมอโดยมีสินค้าอยู่ในระหว่างการพัฒนา

- การรักษาช้าง
- การบริการท่องเที่ยว
- ควบาคณะศาสตร์ คือผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตราสัญลักษณ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย

2. การบริการและการแสดงไม่เหมือนกับสถานที่อื่น มีความเป็นเอกลักษณ์และศูนย์กลางเรื่องช้าง แต่ลักษณะของงานบริการบางอย่าง ยังไม่สมบูรณ์แบบและได้มาตรฐาน

3. ลักษณะสินค้าและบริการอยู่ระดับปานกลาง เพราะคู่แข่งมีน้อย

4. เป็นเอกลักษณ์เฉพาะในด้านความเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องช้างและการบริการที่หาคู่แข่งในด้านนี้ได้ยาก

สรุปคือ ลักษณะการบริการของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเป็นผู้นำด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีลักษณะเด่นในด้านการบริการแสดงฝึกช้างที่ใช้ในอุตสาหกรรมการทำไม้ในภาคเหนือตั้งแต่อดีต การฝึกลูกช้างและโรงเรียนควาญช้าง การให้บริการบ้านพัก ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

ปัจจัยด้านสินค้าทดแทน (ข้อที่ 5) เป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 3 คือ 3.00 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. การคมนาคมสะดวก จึงไม่เป็นอุปสรรคของผู้บริโภค ที่จะไปท่องเที่ยวที่อื่นทดแทน
2. สินค้าเป็นเอกลักษณ์พิเศษที่ทุกคนต้องการหรือตั้งใจมาดู ทุกคนพอใจ จึงไม่ต้องมีการทดแทน
3. การท่องเที่ยวในสถานที่อื่นก็สามารถทดแทนได้ ทำให้มีการเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ดูยากขึ้นและไม่น่าเข้ามาเท่าไร
4. ไม่มีคู่แข่งในตลาดมากนัก จะมีก็เป็นปางช้างเล็กๆในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีขนาดเล็กกว่า อยู่คนละตำแหน่งผลิตภัณฑ์กัน

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่า ปัจจุบันมีการส่งเสริมการท่องเที่ยวมากมายจึงเป็นการชักชวนให้นักท่องเที่ยวไปยังแหล่งที่ใกล้กว่า สะดวกต่อการเดินทาง จึงเป็นโอกาสให้คู่แข่งขันเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายขึ้น มากขึ้น หรือทำให้คู่แข่งขันมีโอกาสปรับปรุงการบริหารงานให้ดีขึ้นนั่นเอง ดังนั้นปัจจัยนี้จึงไม่มีผลใดๆต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ปัจจัยอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 4 คือ 2.96 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการมีช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) (ข้อที่ 2.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ย 3.54 คะแนน

ปัจจัยอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับที่ 4 คือ 2.96 คะแนน หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยการมีช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels) (ข้อที่ 2.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.54 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้ให้คำตอบให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ปัจจุบันศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย สามารถเข้าหาช่องทางการจำหน่ายดีพอสมควร แต่ยังมีช่องทางที่จะจัดจำหน่ายได้อีกมากและง่าย ที่ทางศูนย์ฯยังไม่เข้าถึง
2. ขณะนี้อยู่ระหว่างการปรับปรุงพัฒนาช่องทางการจำหน่ายโดยนำเอาเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต IT เข้ามาเสริมจากเดิมที่ได้ประสานกับบริษัททัวร์ทางระบบธรรมดา
3. ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีชื่อเสียงด้านอนุรักษ์ ซึ่งสามารถโยง ไปสู่ด้านธุรกิจได้
 - ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยยังไม่ได้นำดำเนินการด้านการตลาดอย่างจริงจังและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน บริษัทหรือผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
 - มีอุปสรรคของช่องทางการจัดจำหน่ายเนื่องจากสินค้าและบริการมีอุปสรรคของทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์(บริการ) ฯลฯ

4. สามารถสร้างจุดขายได้ทั่วโลกเพราะชาวต่างประเทศทั่วโลกมีความต้องการตลาดดังกล่าว

5. ช่องทางการจำหน่ายยังไม่แพร่หลาย ดำเนินการได้เฉพาะอย่าง เนื่องจากเป็นการดำเนินการด้านอนุรักษ์เป็นหลัก

6. ยังมีช่องทางที่จะจัดจำหน่ายได้อีกมากและง่าย ที่ทางศูนย์ฯยังไม่เข้าถึง

โดยผู้บริหารฯให้เหตุผลว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเปิดดำเนินการมานานกว่า 6-7 ปี จึงมีช่องทางการจัดจำหน่ายอยู่แล้วและมีเครือข่ายบริษัททัวร์ประจำอยู่เมื่อเทียบกับคู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ระยะเวลาอีกนาน

ปัจจัยการประหยัดเนื่องจากขนาดโครงสร้างองค์กร (Economics of Scale) (ข้อที่ 2.1) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา 2.38 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย มีโครงสร้างที่ใหญ่ มีบุคลากรที่มาก เป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก จุดคุ้มทุน (Break Event Point) อยู่ระดับที่สูง สามารถรับลูกค้านักท่องเที่ยวได้จำนวนมาก แต่ระดับความสามารถในการตอบสนองลูกค้าด้านการตลาด ทั้งราคา และการส่งเสริมการขายยังต่ำ ทำให้ปริมาณลูกค้านักท่องเที่ยวที่มาแต่ละวัน ไม่พอดำเนินทุนการผลิต เป็นปัจจัยที่เป็นปัญหาขาดลอดจึงให้คะแนนระดับความพอใจที่ต่ำกว่า 3 ซึ่งเป็นอุปสรรค คู่แข่งจึงเห็นว่าเป็นจุดอ่อนที่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ โดยหลีกเลี่ยงจุดอ่อนนี้แล้วบริหารงานในโครงสร้างที่เล็กกว่านี้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. ผู้บริโภคมีทางเลือกที่จะท่องเที่ยวที่อื่น โดยไม่ต้องมีต้นทุน
2. ลูกค้ามีโอกาสเปลี่ยนไปเที่ยวแหล่งอื่นได้ แต่น้อย หากมีการพัฒนาการบริการให้แปลกใหม่และราคาถูก ก็จะกลับมาเที่ยวได้
3. ประเภทลูกค้าที่เป็น Walk-in คือสนใจติดต่อโดยตรง เพื่อเจาะจงจะมาเที่ยวศึกษา มีจำนวนไม่น้อย แต่หากอยากไปเที่ยวใช้บริการที่อื่นก็ไม่มีผลต่อต้นทุนของผู้ซื้อ
4. ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกมากเมื่อมีปัจจัยด้านความใกล้ไกลและระยะเวลาในการเดินทางเป็นหลัก ในการพิจารณาจึงไม่ค่อยมีอำนาจการต่อรอง

ปัจจัยความอ่อนไหวต่อราคา ลักษณะของการแสดงและบริการต่างๆเทียบกับคู่แข่ง (ข้อที่ 4.2) ได้รับคะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ 2.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่

1. มีผลน้อย กระทบค่อนข้างน้อยเพราะคู่แข่งชั้นของอุตสาหกรรมดังกล่าวมีน้อย ผู้ซื้อมีความพอใจในราคา เมื่อซื้อสินค้า (Willing to Pay สูง) จึงไม่มีความอ่อนไหว
2. แต่หากมีการเปลี่ยนแปลงราคาที่สูงเช่นราคาแพงขึ้นมากแต่การบริการไม่ประทับใจและสินค้าคุณภาพต่ำก็คงมีผลกระทบแน่นอน ลูกค้าก็ไม่มาใช้บริการ

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้บริหารฯ ได้ให้ลำดับน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายนอกจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม (ข้อที่ 1) ปัจจัยด้านอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ (ข้อที่ 2) ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (ข้อที่ 4) ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3) และปัจจัยด้านสินค้าทดแทน (ข้อที่ 5) เท่ากับ 0.36 0.19 0.19 0.15 และ 0.10 คะแนน ตามลำดับ

ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม (ข้อที่ 1) เป็นปัจจัยที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญสูงสุด คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.36 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยลักษณะของสินค้าและบริการของอุตสาหกรรม (ข้อที่ 1.3) ได้ค่าน้ำหนัก 0.13

ปัจจัยการเติบโตของอุตสาหกรรม (ข้อ 1.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.12

ปัจจัยสภาวะการแข่งขัน (ข้อ 1.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.11

ปัจจัยอุปสรรคของการสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่ (ข้อที่ 2) เป็นปัจจัยที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญรองลงมา คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.19 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย (ข้อ 2.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.10

ปัจจัยการประหยัดเนื่องจากขนาด (ข้อที่ 2.1) ได้ค่าน้ำหนัก 0.09

ปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (ข้อที่ 4) เป็นปัจจัยที่ได้รับน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.19 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยด้านความอ่อนไหวต่อราคา (ข้อ 4.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.10

ปัจจัยต้นทุนในการเข้าชม (ข้อที่ 4.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.09

ปัจจัยอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3) เป็นปัจจัยที่ได้รับน้ำหนักความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.15 หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3.2) ได้ค่าน้ำหนัก 0.08

ปัจจัยจำนวนผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3.1) เช่นวัสดุเลี้ยงช้าง ได้ค่าน้ำหนัก 0.07

ปัจจัยด้านสินค้าทดแทนหรือแหล่งท่องเที่ยวทดแทน (ข้อที่ 5) เป็นปัจจัยที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญสุดท้าย คือ ได้ค่าน้ำหนัก 0.10

3.3 การประเมินระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม
 ตารางที่ 10 แสดงการให้คะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอกด้านสภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปัจจัยด้านการแข่งขันและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเชิงอนุรักษ์	คะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายนอก		
	ค่าเฉลี่ยน้ำหนัก (ตารางที่ 9)	ค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 8)	ค่าเฉลี่ยคะแนนถ่วงน้ำหนัก
1. การแข่งขันในอุตสาหกรรม			1.32
1.1 สภาวะการแข่งขันของกรรท่งที่เกี่ยวข้องเชิงอนุรักษ์ (Competition)	0.11	3.62	0.41
1.2 การเติบโตของอุตสาหกรรมกรรท่งที่เกี่ยวข้อง (Industry Growth)	0.12	3.77	0.44
1.3 ลักษณะของการแสดงและบริการ ต่างๆเทียบกับ คู่แข่ง(Product and Service Characteristics)	0.13	3.62	0.47
2. อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่			0.58
2.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด โครงสร้างองค์กรและการบริหารที่ใหญ่ (Economics of Scale)	0.09	2.38	0.22
2.2 การมีช่องทางในการขายบัตร สินค้า เครือข่ายบริษัททัวร์ ช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channels)	0.10	3.54	0.35
3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ			0.57
3.1 จำนวนผู้ขายวัตถุดิบให้อุตสาหกรรมนี้ วัสดุในการเลี้ยงช้าง(Number of Suppliers)	0.07	4.08	0.29
3.2 ต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายวัตถุดิบ (Switching Cost If Changing Suppliers)	0.08	3.38	0.27
4. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ			0.56
4.1 ต้นทุนในการเปลี่ยนไปชมการแสดง สินค้าอย่างอื่น ของผู้ซื้อ (Switching Cost of Customers)	0.09	3.00	0.28
4.2 ความอ่อนไหวต่อราคา ค่าเข้าชมการแสดงและการบริการ(Sensitivity of Price)	0.10	2.77	0.28
5. สินค้าทดแทน การแสดงหรือสถานที่ท่องเที่ยวแบบอื่นทดแทน			0.30
รวม	1.00		3.32

จากตารางที่ 10 เมื่อได้นำเอาค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (ตารางที่ 9) และค่าเฉลี่ยคะแนน (ตารางที่ 8) มาคำนวณระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้ค่าเฉลี่ยคะแนนถ่วงน้ำหนักตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม (ข้อที่ 1) ปัจจัยด้านอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มใหม่ (ข้อที่ 2) ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (ข้อที่ 3) ปัจจัยด้านอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (ข้อที่ 4) และปัจจัยด้านปัจจัยด้านสินค้าทดแทน (ข้อที่ 5) เท่ากับ 1.32 0.58 0.57 0.56 และ 0.30 ตามลำดับ

3.4 การประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม โดยการพิจารณาระดับความสามารถของ องค์กรในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก (ข้อ 1.3) ร่วมกับ ระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม (ข้อ 3.3)

การประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมได้จาก การนำเอาบันทึกปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2 รายการคือ ปัจจัยภายนอก ตามที่ได้ประเมินไว้ในตารางที่ 2 และปัจจัยด้านอุตสาหกรรม ตามที่ได้ประเมินไว้ในตารางที่ 4 มาประเมินร่วมกันเพื่อสรุปถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรมนี้

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายนอก และปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน เปรียบเทียบกันทั้ง 2 ปัจจัย

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors)	สัดส่วนน้ำหนัก ความสำคัญ (Weight)													ค่าเฉลี่ย น้ำหนัก รวม
	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1. ปัจจัยภายนอก	0.6	0.5	0.6	0.5	0.4	0.6	0.4	0.6	0.6	0.5	0.4	0.5	0.6	0.52
2. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	0.4	0.5	0.4	0.5	0.6	0.4	0.6	0.4	0.4	0.5	0.6	0.5	0.4	0.48
รวม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้ให้คะแนนน้ำหนักความสำคัญต่อปัจจัยภายนอกเฉลี่ยที่ 0.52 และได้ให้คะแนนน้ำหนักความสำคัญต่อปัจจัยด้านอุตสาหกรรม 0.48 ซึ่งไม่ต่างกันมากนัก

ตารางที่ 12 แสดงการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม จากปัจจัยภายนอกและปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors)	น้ำหนักรวม	ค่าเฉลี่ยถ่วง น้ำหนัก	ค่าเฉลี่ย ถ่วงน้ำหนักรวม
1. ปัจจัยภายนอก	0.52 (ตารางที่ 11)	3.28 (ตารางที่ 3)	1.71
2. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	0.48 (ตารางที่ 11)	3.32 (ตารางที่ 10)	1.59
รวม	1.00		3.30

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย เห็นว่าปัจจัยภายนอกมีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวม 1.71 และปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักรวม 1.59 โดยทั้ง 2 ปัจจัยมีระดับคะแนนที่ไม่ต่างกันมากนัก

เมื่อนำทั้ง 2 ปัจจัยมาคำนวณระดับความน่าสนใจของอุตสาหกรรมจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยด้านการแข่งขันในอุตสาหกรรม มีคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม 3.30 ซึ่งถือว่าเป็นคะแนนที่อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะสร้างความก้าวหน้าต่อไปได้ และมีความยากสำหรับรายใหม่ที่จะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมดังกล่าว

4. การกำหนดทิศทางของธุรกิจ

ผู้บริหารศูนย์ฯ ได้มีการประชุมเพื่อกำหนดทิศทางของธุรกิจ ตามขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การหาจุดแข็งแห่งความสำเร็จ การกำหนดเป้าหมายองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ในวันที่ 25 พฤษภาคม 2546 โดยผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการ ด้วยการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ตารางที่ 7 และการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมในตารางที่ 12 มาพิจารณา ได้ผลสรุปดังนี้

4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

ที่ประชุมผู้บริหารฯ ได้พิจารณาการสร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร ด้วยโอกาสจากปัจจัยภายนอกและจุดแข็งของปัจจัยภายในขององค์กร สามารถระดมความคิดจากผู้บริหารฯ อาศัยศักยภาพขององค์กรดังกล่าวทั้งโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งขององค์กรจากสภาพแวดล้อมภายใน สามารถสรุป ได้เป็น 3 ทางเลือกที่จะสร้างวิสัยทัศน์ในเชิงรุกคือ

1. เป็นสถาบันอนุรักษ์ช้างของโลก
2. เป็นศูนย์กลางทุกอย่างเกี่ยวกับช้างของโลก
3. เป็นสถาบันช้างที่มีความเป็นเลิศของโลก (The elephant excellent institute of the world)

จากการพิจารณาในหลายๆด้านจึงได้เลือกเอาทางเลือกที่ 3 เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรคือ

วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันช้างที่มีความเป็นเลิศของโลก

The elephant excellent institute of the world

4.2 การกำหนดภารกิจ (Mission)

ที่ประชุมผู้บริหารฯ ได้ร่วมกันสร้างภารกิจของศูนย์ฯ ที่จะต้องดำเนินการภายในระยะเวลา 5 ปี ให้เป็นตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นแล้วนั้น โดยอาศัยปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อน ของปัจจัยภายในมาพิจารณาเพื่อสร้างภารกิจให้องค์กร เป็นการสร้างภารกิจในการแก้ไขจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรค อาศัยโอกาสที่เป็นปัจจัยภายนอกและอาศัยจุดแข็งที่เป็นปัจจัยภายใน รวมทั้งความสามารถในการแข่งขัน ได้ภารกิจภายในระยะเวลา 5 ปี คือ พ.ศ. 2546 ถึง 2550 ดังนี้คือ

1. ร่วมกันพัฒนาให้เป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และบริหารช้างที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ด้านความรู้เกี่ยวกับช้าง
2. พัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีโลก เป็นองค์กรที่มีระบบทันสมัยตามมาตรฐานสากล โดยสร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผลด้านการจัดการและการเงิน การตลาด อย่างชัดเจน โดยเร็วที่สุด
1. พัฒนาความรู้ด้านการค้นคว้าวิจัยและเผยแพร่ให้บริการความรู้เชิงวิชาการด้านคชศาสตร์ และสุขภาพช้าง
2. พัฒนาผลผลิตอันต่อเนื่องเกี่ยวกับช้างและการบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

4.3 การหาจุดแข็งแห่งความสำเร็จ (KEY Success Factor)

เมื่อได้วิสัยทัศน์และภารกิจหลักแล้ว ที่ประชุมจึงร่วมกันพิจารณาจุดแข็งเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยสรุปคือ

1. เป็นศูนย์กลางรวบรวมองค์ความรู้ความเชี่ยวชาญของช้างทุกๆสาขา มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
2. เป็นสถาบันที่สามารถให้บริการแก่สาธารณชนได้ทั่วไปด้านความรู้เกี่ยวกับช้างและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ รวมไปถึงการรักษาพยาบาลช้าง
3. มีการบริการด้านการท่องเที่ยวเชิงการศึกษาและอนุรักษ์ธรรมชาติที่ดีเยี่ยม ใหญ่โต กว้างขวาง สะดวกสบาย ปลอดภัย สามารถรับนักท่องเที่ยวได้ในจำนวนมากๆ หลากหลายชนิด บริการทั้งการพักผ่อนแบบรีสอร์ต โฮมสเตย์ โรงเรียนควาญช้าง การแสดงช้าง ผลิตภัณฑ์คชบาล ธรรมชาติต่างๆ โดยสามารถให้บริการได้ทั้งนักท่องเที่ยวทั่วไป องค์กร หน่วยงานและสถานศึกษาต่างๆ
4. เป็นสถานที่ที่สามารถให้บริการเชิงวิชาการด้าน อนุรักษ์ธรรมชาติ นิเวศน์วิทยาป่าไม้ การทำอุตสาหกรรมป่าไม้ ศาสนา ปรัชญา จริยธรรม

4.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

เมื่อได้วิสัยทัศน์ ภารกิจ ญญาแห่งความสำเร็จแล้ว ที่ประชุมผู้บริหารฯ ได้กำหนดเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกัน โดยมีระยะเวลาของเป้าหมาย และรายละเอียดที่ลึกมากกว่าภารกิจ คือ

1. ปรับระบบบริหารจัดการสถาบันให้เหมาะสมและมีกำไรภายใน 3 ปี โดยลดค่าใช้จ่าย สร้างความแข็งแกร่งด้านการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้
2. ขยายเครือข่ายพันธมิตร และหาแนวร่วมเพิ่มเติม ครอบคลุมข้างภายในประเทศและต่างประเทศ ภายใน 2 ปี
3. เป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากรัฐตามกฎหมายในด้านการกำกับดูแลช้างเลี้ยงของประเทศไทยภายในเวลา 2 ปี
4. มีบทบาทในการเป็นผู้นำการอนุรักษ์ช้างโลกโดยเป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมสัมมนาการอนุรักษ์ช้างโลก ภายใน 3 ปี
5. เป็นศูนย์กลางความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดเกี่ยวกับช้างให้สมบูรณ์ที่สุดของโลกภายใน 5 ปี

4.5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย

4.5.1 TOWS MATRIX คือ กลยุทธ์ที่ใช้เปรียบเทียบระหว่าง โอกาส-อุปสรรค ขององค์กรเปรียบเทียบกับ จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กร ซึ่งสามารถแยกย่อยเป็นกลยุทธ์อีก 4 กลยุทธ์ ตามตารางที่ 13-16

ตารางที่ 13 TOWS Matrix กลยุทธ์จุดแข็งและโอกาส

		จุดแข็ง (ตารางที่ 4)	
		1.4 ชื่อเสียง (Brand Name)	4.77
		2.1 ระดับราคา	4.31
		3.2 พื้นที่การให้บริการ	4.31
		6.3 การตรวจสอบการทุจริต	4.23
		5.1 การแสดงของช่างและการแสดงบริการที่มีคุณภาพ	4.15
		1.2 รูปแบบการนำเสนอ (Feature)	4.08
		3.3 ท่าเลที่ตั้ง	4.08
		1.1 คุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ	4.00
		1.3 สไตส์ของการแสดง	4.00
		5.5 ความสามารถในการแสดงของพนักงาน	4.00
		5.2 สามารถแสดง และบริการได้ ตรงตามจำนวนที่ต้องการ	3.69
		8.4 ค่านิยมในองค์กร share value	3.69
		3.1 ช่องทางการจำหน่าย	3.54
		3.4 ระบบขนส่ง	3.46
		5.3 ใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม	3.46
		5.4 ระบบการแสดง/ บริการ	3.46
		6.1 ระบบบัญชี ที่ถูกต้อง โปร่งใส	3.46
		1.5 จำนวนผลิตภัณฑ์	3.08
		6.2 รายงานทางการเงิน	3.08
		7.2 ความสามารถของพนักงาน และทักษะของ staff	3.08
		4.4 การประชาสัมพันธ์	3.00
		7.4 คุณภาพชีวิตของพนักงาน	3.00
โอกาส (ตารางที่ 1)		SO Strategies	
2.4 การได้รับการสนับสนุนของรัฐหรือองค์กรต่าง ๆ		ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร	
1.1 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ		(Use strength to take advantage of opportunities)	
4.7 โครงข่ายเทคโนโลยีการขนส่ง-การเดินทาง			
1.3 แนวโน้ม GDP ของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ			
2.3 เสถียรภาพของรัฐ			
3.2 การศึกษา			
2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง			
1.2 การขยายตัวของตลาด			
2.2 แผนนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม			
3.5 ค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์			
3.1 อัตราการเจริญเติบโตของประชากร			
1.4 ค่าเงินบาท อัตราเงินเฟ้อ			
3.3 อัตราค่าแรง			
4.3 การปรับปรุงผลิตภาพในการบริการ ด้วยเทคโนโลยี			
4.5 ทักษะการทำงานของพนักงาน			

กลยุทธ์ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร SO Strategies (Use strength to take advantage of opportunities)

คือการใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร(Use strength to take advantage of opportunities) หนึ่งในกลยุทธ์แรกของ TOWS Matrix จากการสัมภาษณ์ถึงความเห็นผู้บริหารฯ ถึงโอกาสที่สามารถนำมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร จากการพิจารณาปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและโอกาสที่สามารถสร้างกลยุทธ์ในธุรกิจได้คือ

โอกาส	จุดแข็ง
- การได้รับการสนับสนุนของรัฐ (ปัจจัยที่ 2.4)	- ชื่อเสียง (ปัจจัยที่ 1.4)
- ภาวะที่รัฐกำลังมีเสถียรภาพมั่นคง (ปัจจัยที่ 2.3)	- พื้นที่การให้บริการ (ปัจจัยที่ 3.2)
- แนวนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม (ปัจจัยที่ 2.2)	- รูปแบบการนำเสนอ (ปัจจัยที่ 1.2)
	- สไตส์การแสดง (ปัจจัยที่ 1.3)
	- ความสามารถของพนักงาน (ปัจจัยที่ 5.5)

ด้วยศักยภาพที่มีโอกาสทั้งปัจจัยการได้รับการสนับสนุนของรัฐและภาวะที่รัฐกำลังมีเสถียรภาพมั่นคง สามารถขยายธุรกิจไปในแนวนอน เช่น การขยายสาขาศูนย์อนุรักษ์ไปยังภูมิภาคต่าง ๆ โดยใช้พื้นที่ของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ หรือหน่วยงานราชการด้านการอนุรักษ์ป่าร่วมมือกันเป็นเครือข่ายในการบริการข้างภาคต่างๆทุกภาค โดยทำเป็น โครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆและหน่วยงานของรัฐ เช่น กระทรวงเกษตรฯ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงศึกษาธิการ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย การบินไทย

โอกาสจากปัจจัยด้านแนวนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม มีการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างมากและเสถียรภาพรัฐบาลที่มั่นคงเอื้ออำนวยต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวนี้ รวมไปถึงการที่มีความเข้มแข็งดังกล่าวข้างต้น สามารถวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ภารกิจ ที่ตั้งไว้ รวมไปถึงการขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานต่างประเทศที่สนับสนุนงานด้านอนุรักษ์ธรรมชาติของโลก เช่น WWF (World wild life fund), UNESCO เป็นต้น เพื่อการเป็นศูนย์กลางด้านการอนุรักษ์ข้างของโลก ทั้งทางด้านการศึกษา การบริการด้านตลาดต่างๆเกี่ยวกับข้างของโลก หรือการเพิ่มผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับข้าง และผลิตภัณฑ์บริการให้มากขึ้น เช่น การสร้างให้ศูนย์เป็นสถาบันระดับนานาชาติที่จะเป็นศูนย์กลางในการอนุรักษ์และบริหารข้าง ให้เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ และเป็นผู้นำด้านการพัฒนาค้นคว้าวิจัยเผยแพร่ให้บริการความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับข้าง รวมถึงการบริการการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เป็นเจ้าภาพในการจัดประชุมสัมมนาการอนุรักษ์ข้างโลก และเป็นศูนย์กลางความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดเกี่ยวกับข้างให้สมบูรณ์ที่สุดของโลก

โอกาส	จุดแข็ง
- โอกาสทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ปัจจัยที่ 2.1)	- การตรวจสอบการทุจริต(ปัจจัยที่ 6.3) - ชื่อเสียง (ปัจจัยที่ 1.4) - ความสามารถในการแสดงของพนักงาน (ปัจจัยที่ 5.5)

ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยเป็นหน่วยงานในสังกัดรัฐวิสาหกิจ ที่สามารถตรวจสอบการทำงานด้วยความโปร่งใสที่รัฐบาลจะวางใจได้ และสามารถเป็นองค์กรที่เหมาะสมที่สุดที่จะดูแลช้างทั่วประเทศ ให้เป็นสัตว์ที่ได้รับการอนุรักษ์ตามกฎหมาย หากมีการเสนอพระราชบัญญัติคุ้มครองสัตว์ป่าออกมาเป็นกฎหมาย การขอเป็นหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจจากรัฐตามกฎหมายในด้านการกำกับดูแลช้างเลี้ยงของประเทศไทย จึงมีความเป็นไปได้สูง ซึ่งหากเป็นไปได้ก็จะเพิ่มศักยภาพให้กับศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยในการขยายการดูแลและบริการด้านการคชบาลในทุกธุรกรรมเกี่ยวกับช้าง ซึ่งสามารถที่จะมีเครือข่ายสาขาศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญทั่วประเทศ ด้วยศักยภาพของการมีจุดแข็งที่มีบุคลากรที่มีความสามารถจำนวนมากพอที่จะขยายกิจการในแนวนอนดังกล่าว

โอกาส	จุดแข็ง
- การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศสูง (ปัจจัยที่ 1.1)	- ชื่อเสียงขององค์กร (ปัจจัยที่ 1.4) - พื้นที่การให้บริการ(ปัจจัยที่ 3.2)
- แนวโน้ม GDP สูงขึ้น ในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (ปัจจัยที่ 1.3)	- การประชาสัมพันธ์ (ปัจจัยที่ 4.4) - การแสดงของช้างและการบริการที่คุณภาพ (ปัจจัยที่ 5.1)
- การศึกษาของประชาชนทั่วไปมีมากขึ้น (ปัจจัยที่ 3.2)	- ช่องทางการจัดจำหน่าย(ปัจจัยที่3.1)
- การขยายตัวตลาดสูงขึ้น (ปัจจัยที่1.2)	- ทำเลที่ดี (ปัจจัยที่ 3.3)
- เกิดกระแสค่านิยมในการอนุรักษ์ช้าง(ปัจจัยที่ 3.5)	- คุณภาพของพนักงาน(ปัจจัยที่ 7.2)
- อัตราการเจริญเติบโตประชากรสูงขึ้น (ปัจจัยที่ 3.1)	
- ค่าเงินบาทลดต่ำลง (ปัจจัยที่ 1.4)	

จากปัจจัยที่เป็น โอกาสมากมายหลายข้อในด้านการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (ปัจจัยที่1.1 - 1.4)ที่เป็น โอกาสให้ธุรกิจด้านการท่องเที่ยวกำลังขยายตัวอย่างมาก รวมไปถึงปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรมก็เกิดการขยายตัว ทั้งการเพิ่มของประชากรและกระแสสังคมในด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติโดยเฉพาะกระแสการอนุรักษ์ช้างที่ส่งเสริมกันเป็นประโยชน์ในการขยายตัวของธุรกิจ โดยเฉพาะการขยายตัวแนวนอน ตามศักยภาพขององค์กรที่มีทำเลที่ดี และมีพื้นที่บริการมากพอภายในศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปางด้วยการขยายกิจกรรมการบริการให้มากขึ้น เนื่องจาก

องค์กรมีจุดแข็งด้านคุณภาพของพนักงานมีจำนวนมากและพอเพียง สามารถกระจายปริมาณแรงงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรสูงสุดได้ และด้วยการมีช่องทางจัดจำหน่ายรวมถึงการประชาสัมพันธ์ที่ดี น่าจะเป็นทางที่เพิ่มรายได้ให้ องค์กรขยายตัวก้าวหน้าไปได้เป็นอย่างดี

ตารางที่ 14 TOWS Matrix กลยุทธ์จุดอ่อนและโอกาส

	จุดอ่อน (ตารางที่ 4)
	2.4 การให้เครดิต 2.85
	2.2 ส่วนลด หากพนักงานท่องเที่ยวมาชมเป็นกลุ่มได้ 2.77
	2.3 รูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน 2.77
	8.2 ความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ style 2.38
	8.3 กลยุทธ์ ในการบริหารภายในstrategy 2.08
	8.1 รูปแบบของโครงสร้างองค์กร structure 2.00
	7.1 ระบบการทำงาน system 1.92
	5.6 ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้ 1.77
	4.3 การส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม 1.46
	4.1 การโฆษณา 1.31
	7.3 การฝึกอบรมของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย 1.23
	4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย 1.08
โอกาส (ตารางที่ 1)	WO Strategies
2.4 การได้รับการสนับสนุนของภาครัฐหรือภาคเอกชนต่าง ๆ 4.31	ลบล้างจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
1.1 การเจริญเติบโตระหว่างประเทศ 3.85	(Overcome weakness by take advantage of opportunities)
4.7 โครงการขนส่ง-การเดินทางและระยะทาง 3.77	
1.3 แนวโน้ม GDP ของการพัฒนาทางเศรษฐกิจ 3.62	
2.3 เสถียรภาพของรัฐ 3.62	
3.2 การศึกษา 3.62	
2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3.46	
1.2 การขยายตัวของตลาด 3.31	
2.2 แผนนโยบายรัฐต่ออุตสาหกรรม 3.31	
3.5 ค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์ 3.31	
3.1 อัตราการเจริญเติบโตของประชากร 3.23	
1.4 ค่าเงินบาท อัตราเงินเฟ้อ 3.08	
3.3 อัตราค่าแรง 3.08	
4.3 การปรับปรุงผลิตภาพในการบริการ 3.08	
4.5 ทักษะการทำงานของพนักงาน จากเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 3.00	

กลยุทธ์การลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น WO (Overcome weakness by take advantage of opportunities) แปลผลจากตารางที่ 14

คือการการลบล้างจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น คืออีกหนึ่งในกลยุทธ์แรกของ TOWS Matrix จากการสัมพันธ์ถึงความเห็นผู้บริหารฯ ถึงจุดอ่อนขององค์กร และพิจารณาปัจจัยที่เป็นโอกาสนำมาลบล้างจุดอ่อน ดังนี้

โอกาส	จุดอ่อน
- การได้รับการสนับสนุนของภาครัฐหรือภาคเอกชน (ข้อ 2.4)	- การขายโดยใช้พนักงานขาย (ข้อ 4.2)
- การปรับปรุงผลิตภาพในการบริการ (ข้อ 4.3)	- การโฆษณา (ข้อ 4.1)
- ทักษะการทำงานของพนักงานจากเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง (ข้อ 4.5)	- การลดแลกแจกแถม (ข้อ 4.3)
	- ส่วนลด หรือคอมมิชชั่นสำหรับผู้พนักงานที่เกี่ยวข้องมาชมเป็นกลุ่ม (ข้อที่ 2.2)
	- รูปแบบและระยะเวลาการชำระเงิน (ข้อที่ 2.3)
	- ปัจจัยการให้เครดิต (ข้อที่ 2.4)
	- การฝึกอบรมของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย (ข้อที่ 7.3)
	- ระบบการทำงาน System (ข้อที่ 7.1)
	- รูปแบบ โครงสร้างองค์กร (ข้อ 8.1)
	- กลยุทธ์ในการบริหารภายใน (ข้อที่ 8.3)
	- ความรวดเร็วในการตัดสินใจ (ข้อที่ 8.2)

จุดอ่อนด้านการส่งเสริมการขาย คือ การขายโดยใช้พนักงานขาย การโฆษณา การลดแลกแจกแถม รวมทั้งจุดอ่อนด้านราคา คือ รูปแบบและระยะเวลาการชำระเงิน ส่วนลดการให้คอมมิชชั่น การให้เครดิต และจุดอ่อนด้านการฝึกอบรมของพนักงานในองค์กรก็สามารถใช้โอกาสด้านทักษะการทำงานของพนักงานจากเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องมาช่วยลดจุดอ่อนดังกล่าวได้

จุดอ่อนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การฝึกอบรมพนักงานระดับต่างๆทุกฝ่าย และระบบการทำงานขององค์กร รวมทั้งกระทั่งถึงด้านการบริหารการจัดการ คือ รูปแบบ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ในการบริหารภายใน และความเร็วในการตัดสินใจ ซึ่งองค์กรมีผู้บริหารฯ ที่มีขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีการบริหารจัดการ หากมีอำนาจในการบริหารฯมากพอ ก็สามารถที่จะสร้างกลยุทธ์ที่จะลบล้างจุดอ่อนด้านการส่งเสริมการขายได้ ด้วยโอกาสจากการได้รับการสนับสนุนของรัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานด้านการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยต่างๆ ด้านการบริหารธุรกิจ อาจช่วยในการวางแผนกลยุทธ์ระดับต่างๆ

ตารางที่ 15 TOWS Matrix กลยุทธ์จุดแข็งและอุปสรรค

		จุดแข็ง (ตารางที่ 4)
		1.4 ชื่อเสียง (Brand Name) 4.77
		2.1 ราคัปราคา 4.31
		3.2 พื้นที่การให้บริการ 4.31
		6.3 การตรวจสอบการทุจริต 4.23
		5.1 การแสดงของจ้างและการแสดงบริการที่มีคุณภาพ 4.15
		1.2 รูปแบบการนำเสนอ (Feature) 4.08
		3.3 ทำเลที่ตั้ง 4.08
		1.1 คุณภาพของการแสดงและผลิตภัณฑ์บริการต่างๆ 4.00
		1.3 สไตล์ ของการแสดง 4.00
		5.5 ความสามารถในการแสดงของพนักงาน 4.00
		5.2 สามารถแสดง และบริการได้ ตรงตามจำนวนที่ ต้องการ 3.69
		8.4 คำนิยมในองค์กร share value 3.69
		3.1 ช่องทางการจำหน่าย 3.54
		3.4 ระบบขนส่ง 3.46
		5.3 ใช้ต้นทุนและเวลาที่เหมาะสม 3.46
		5.4 ระบบการแสดง/ บริการ 3.46
		6.1 ระบบบัญชี ที่ถูกต้อง โปร่งใส 3.46
		1.5 จำนวนผลิตภัณฑ์ 3.08
		6.2 รายงานทางการเงิน 3.08
		7.2 ความสามารถของพนักงาน และทักษะของ staff 3.08
		4.4 การประชาสัมพันธ์ 3.00
		7.4 คุณภาพชีวิตของพนักงาน 3.00
อุปสรรค (ตารางที่ 1)		ST Strategies
4.4 การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยี 2.77		หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง
3.4 ผลกระทบ WHO 2.69		(Use strength to avoid threats)
4.1 การพยายามกีดกันเทคโนโลยีใหม่ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์ + บริการ) 2.62		
4.6 เทคโนโลยีด้านโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร 2.54		
4.2 เทคโนโลยีด้านการจัดสิทธิบัตร 2.23		

กลยุทธ์หลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง ST Strategies (Use Strength to Avoid threats)

กลยุทธ์นี้อาศัยการหลีกเลี่ยงหรือลดล้างอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็งที่มีอยู่

- | อุปสรรค | จุดแข็ง |
|--|--------------------------------------|
| - เทคโนโลยีด้านการจดสิทธิบัตร (ข้อที่ 4.2) | - ชื่อเสียงขององค์กร (ปัจจัยที่ 4.4) |

ปัจจัยนี้อาจแก้ไขโดยไม่ต้องหลีกเลี่ยงก็ได้ เนื่องจากสถานภาพปัจจุบันยังไม่มีภาระจดทะเบียนในที่แห่งใดในโลก ที่เป็นอุปสรรคคือ หากมีใครหรือประเทศใดมีการจดสิทธิบัตรการเลี้ยงช้างโดยอาศัยจากภูมิปัญญาของไทยขึ้นก็จะทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคมากมายในอนาคตในทันที ในด้านการท่องเที่ยวในภูมิภาคและจะลดความน่าเชื่อถือในภาพลักษณ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยที่โดดเด่นในสายตาของชาวโลกลงทันที ซึ่งอาจใช้จุดแข็งขององค์กรด้านชื่อเสียงขององค์กร (ปัจจัยที่ 1.4) และปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ (ปัจจัยที่ 4.4) และโอกาสที่มีอยู่ที่รัฐบาลให้การสนับสนุน ทำการจดสิทธิบัตรการสอนช้าง และหลักสูตรโรงเรียนสอนควาญช้างรวมไปถึงการแสดงให้เห็นทั่วโลกเพื่อไม่ให้ประเทศอื่นเรียนแบบ เพื่อให้เป็นโอกาส และเป็นจุดแข็งได้ในอนาคต

- | อุปสรรค | จุดแข็ง |
|--|-------------------------------|
| - การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยี (ข้อที่ 4.4) | - ความสามารถของพนักงานระดับ |
| - ปัจจัยการพยายามคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ (ข้อที่ 4.1) | ในระดับผู้บริหาร (ข้อที่ 7.2) |
| - ปัจจัยเทคโนโลยีด้านโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร (ข้อที่ 4.6) | |

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ควรใช้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ระดับบริหารฯ ขององค์กร ขอความอนุเคราะห์หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งโอกาสด้านการให้การสนับสนุนของภาครัฐและองค์กรต่างๆ สนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่ขาดอยู่เพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคขึ้นอีกในอนาคต

- | อุปสรรค | จุดแข็ง |
|--|--|
| - ผลกระทบจากการระบาด ของโรคร้ายที่องค์กร | - ชื่อเสียงขององค์กร (ปัจจัยที่ 4.4) |
| อนามัยโลกWHO ประกาศให้เอเชียเป็นเขต | - คุณภาพการแสดง (ปัจจัยที่ 1.1) |
| อันตราย (ปัจจัยที่ 3.4) | - การนำเสนอที่ดี (ปัจจัยที่ 1.2) |
| | - สไตส์การแสดง (ปัจจัยที่ 1.3) |
| | - ความสามารถและทักษะของนักแสดง (ปัจจัยที่ 1.3) |
| | - การประชาสัมพันธ์ (ปัจจัยที่ 4.4) |

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ คือ การอาศัยจุดแข็งภายในองค์กรมาเป็นจุดขาย โดยประชาสัมพันธ์ด้านชื่อเสียง ด้านคุณภาพการแสดงที่เป็นการอนุรักษ์ทั้งวัฒนธรรมและธรรมชาติ การนำเสนอที่เป็นจุดเด่นที่ดี สไตส์การแสดงที่โดดเด่น ความสามารถและทักษะของนักแสดง และจุดแข็งทุกๆด้านมาทดแทน ซึ่งสามารถแปลงวิกฤติให้เป็นโอกาสโดยการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนหันมาท่องเที่ยวภายในประเทศมากขึ้น รวมทั้งประชาสัมพันธ์ด้านความสะดวกในการเดินทางมาท่องเที่ยวอย่างสะดวกสบายมีทำเลที่ตั้งที่ง่าย (ปัจจัย ข้อ 3.3)

ตารางที่ 16 TOWS Matrix กลยุทธ์จุดอ่อนและอุปสรรค

		จุดอ่อน (ตารางที่ 4)
		2.4 การให้เครดิต 2.85
		2.2 ส่วนลด หากพานักท่องเที่ยวมาชมเป็นกลุ่มได้ 2.77
		2.3 รูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน 2.77
		8.2 ความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ style 2.38
		8.3 กลยุทธ์ ในการบริหารภายในstrategy 2.08
		8.1 รูปแบบของ โครงสร้างองค์กร structure 2.00
		7.1 ระบบการทำงาน system 1.92
		5.6 ค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้ 1.77
		4.3 การส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม 1.46
		4.1 การโฆษณา 1.31
		7.3 การฝึกอบรม ของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย 1.23
		4.2 การขายโดยใช้พนักงานขาย 1.08
	อุปสรรค (ตารางที่ 1)	WT Strategies
	4.4 การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยเทคโนโลยี 2.77	ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค
	3.4 ผลกระทบ การระบาด โรคนซาร์ที่ประกาศโดยWHO 2.69	(Minimize Weakness and Avoid Threats)
	4.1 การพยายามคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์ และ บริการ) 2.62	
	4.6 โครงสร้างข้อมูลข่าวสาร 2.54	
	4.2 การจกสิทธิบัตร 2.23	

กลยุทธ์ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค WT Strategies (Minimize Weakness and Avoid Threats)

จากประเมินออกมาโดยเฉลี่ยคะแนนที่ต่ำกว่า 3 ผู้บริหารถือว่าเป็นจุดอ่อนทั้งหมด ผู้บริหารศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยได้เป็นพิจารณาจุดอ่อนทั้งหมดข้อที่เห็นว่าควรจะมีการหาทางแก้ไข และลดจุดอ่อน ดังกล่าว ทั้งหมด 12 ปัจจัยซึ่งสามารถบริหารจัดการให้ลดลงจากภายในองค์กรได้ จุดอ่อน

- การส่งเสริมการขาย (ข้อที่ 4) หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า มีหลายปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ ปัจจัยการส่งเสริมการขายโดยการลดแลกแจกแถม (ข้อที่ 4.3) ที่ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.46 คะแนน ปัจจัยการโฆษณา (ข้อที่ 4.1) ที่ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.31 คะแนน ปัจจัยการขายโดยใช้พนักงานขาย (ข้อที่ 4.2) ที่ระดับคะแนนเฉลี่ย 1.08 คะแนน
- การบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อที่ 7) หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า มีสองปัจจัยย่อยที่เป็นจุดอ่อนคือ ปัจจัยระบบการทำงาน System (ข้อที่ 7.1) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.92 คะแนน ปัจจัยการฝึกอบรมของพนักงานระดับต่างๆ ทุกฝ่าย (ข้อที่ 7.3) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.23 คะแนน
- การบริหารการจัดการ (ข้อที่ 8) หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า มีปัจจัยย่อยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ ปัจจัยความรวดเร็วในการตัดสินใจสั่งการ Style (ข้อที่ 8.2) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.38 คะแนน ปัจจัยกลยุทธ์ในการบริหารภายใน Strategy (ข้อที่ 8.3) มีระดับคะแนนเฉลี่ย 2.08 คะแนน ปัจจัยรูปแบบของโครงสร้างองค์กร Structure (ข้อที่ 8.1) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.00 คะแนน
- การผลิตและการบริการ (ข้อที่ 5) หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน คือ ปัจจัยค่าใช้จ่ายและผลงานที่ได้ (ข้อที่ 5.6) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 1.77 คะแนน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมาก
- ราคา (ข้อที่ 2) หากพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า มีปัจจัยย่อยที่เป็นจุดอ่อนอยู่ 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการให้เครดิต (ข้อที่ 2.4) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.85 คะแนน ปัจจัยส่วนลด (ข้อที่ 2.2) หากพนักงานท่องเที่ยวมาชมเป็นกลุ่มได้เครดิต มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.77 คะแนน ปัจจัยรูปแบบ ระยะเวลาการชำระเงิน (ข้อที่ 2.3) มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ 2.77 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ได้แก่ จุดอ่อนทั้ง 5 ปัจจัยมาจากปัญหาสภาพแวดล้อมภายในด้านต่างๆ ที่ไม่เหมาะสมในสภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากมาย และเพิ่มมีการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ๆ อย่างไรก็ตาม ภัยคุกคามดังกล่าวสามารถลดลงได้หรือแก้ไขได้ โดยมีการปรับปรุงด้านโครงสร้าง การบริหาร

การตลาด การบริหารการจัดการ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทาง ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์กร แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรในสภาพปัจจุบัน โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ เช่น กลยุทธ์ระดับ ธุรกิจ กลยุทธ์การดำเนินงาน กลยุทธ์การได้เปรียบทางการแข่งขัน กลยุทธ์การนำไปปฏิบัติ การ ควบคุมและการประเมินผลทางกลยุทธ์ รวมทั้งการใช้เทคนิคและเครื่องมือในการประเมินผล เป็นต้น

อุปสรรค จากการประเมินพบว่า มีอุปสรรคที่มีอยู่ 5 ปัจจัยคือ

4.4 การพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยเทคโนโลยี	2.77 คะแนน
3.4 ผลกระทบ การระบาดของโรคซาร์ที่ประกาศโดย WHO	2.69 คะแนน
4.1 การพยายามคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ๆ (พัฒนาผลิตภัณฑ์และ บริการ)	2.62 คะแนน
4.6 โครงสร้างข้อมูลข่าวสาร	2.54 คะแนน
4.2 การจดสิทธิบัตร	2.23 คะแนน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า อุปสรรคส่วนใหญ่ผู้บริหารฯ สามารถนำจุดแข็งมาช่วยเลียง อุปสรรคได้ แต่ปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคมากที่สุดได้แก่ ปัจจัยด้านผลกระทบจากโรคซาร์ ซึ่งเป็น เหตุสุดวิสัยที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ แต่ก็คาดว่าสามารถจะคลี่คลายในเวลาอันไม่นาน และปัจจัยด้าน การจดสิทธิบัตรที่ยังไม่มีการดำเนินการ หากมีผู้จดสิทธิบัตรดังกล่าวในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่งของ โลกก็จะเป็นอุปสรรคอย่างมาก ที่จะหลีกเลี่ยงได้ยาก ซึ่งควรมีการคำนึงถึงปัญหานี้ตั้งแต่เนิ่นๆ

4.5.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Model of Corporate Strategies

โดยการนำเอาผลการวิเคราะห์ความแข็งแกร่งของธุรกิจ/ตำแหน่งทางการแข่งขันของ องค์กร (Business Strengths/Competitive Position) มาเปรียบเทียบกับ ความน่าสนใจของ อุตสาหกรรม เพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร ตามแนวทางหากกลยุทธ์ระดับองค์กรของ Model of Corporate Strategies

ตารางที่ 17 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Model of Corporate Strategies

ความแข็งแกร่งของธุรกิจ/ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร
(Business Strengths/Competitive Position)

	5.00	แข็งแกร่ง	3.66	ปานกลาง	2.33	อ่อนแอ	1.00
ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness)	สูง	กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวในแนวดิ่งและ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Vertical Integration)	กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวในแนวราบและ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Horizontal Integration)		กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กร (Turnaround)		
	กลาง	กลยุทธ์คงตัว (Stability) หยุดชั่วคราวหรือก้าวต่อไป ด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution)	กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) 3.30 เหมือนของ (2) กลยุทธ์คงตัว (Stability) ไม่เปลี่ยนแปลง หรือใช้ กลยุทธ์ทำกำไร (No Change of Profit Strategy)		กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) บริษัทในอาณัติหรือขาย ทิ้งกิจการบางส่วน (Captive Company or Divestment)		
	ต่ำ	กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดย อาศัยความสามารถที่มีอยู่เดิม (Concentric Diversification)	กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่โดย ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)		กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) ยื่นขอต่อศาลเพื่อฟ้องร้อง ล้มละลายหรือขายทอด กิจการ (Bankruptcy or Liquidation)		
	1.00						

ปัจจัย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
ความแข็งแกร่งของธุรกิจ/ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร	3.19 (ตารางที่ 6)
ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม	3.30 (ตารางที่ 12)

จากตารางที่ 17 พบว่า การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ Model of Corporate Strategies ด้วยการ
ใช้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักสองด้าน ได้แก่ ความแข็งแกร่งของธุรกิจและตำแหน่งทางการแข่งขันของ
องค์กร และคะแนนความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ซึ่งมีคะแนน 3.19 คะแนนและ 3.30 คะแนน
ตามลำดับ พบว่ากลยุทธ์ที่ควรใช้เป็นกลยุทธ์ในช่องที่ 2 คือกลยุทธ์การขยายตัวในแนวราบและ
เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Horizontal Integration) เนื่องจากตำแหน่งขององค์กรอยู่

ใน อุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง(3.30 คะแนน) แต่กิจการมีความแข็งแกร่ง(สภาพแวดล้อมภายใน)ปานกลางก่อนไปทางสูงเล็กน้อย และเป็นจุดแข็งเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน นั่นก็คือ กิจการควรมีการขยายตัวแบบแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่นการขยายตัวในด้านการเพิ่มผลิตภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์บริการให้มากขึ้น ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ

อย่างไรก็ดี จุดตัดตำแหน่งทางการแข่งขันและคะแนนความน่าสนใจของอุตสาหกรรม อยู่ใกล้กับช่องที่ 5 (ตารางที่ 17) ซึ่งใช้กลยุทธ์คงตัว(Stability) ไม่เปลี่ยนแปลง หรือกลยุทธ์มุ่งเน้นทำกำไร (No change or profit strategy) ซึ่งการใช้กลยุทธ์นี้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายให้ลดลงให้ได้ เพื่อมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่ก่อให้เกิดกำไรแก่กิจการ จะทำให้สามารถฟื้นฟูกิจการได้ เพราะปัจจุบันธุรกิจยังอยู่ในภาวะขาดทุนอยู่ จึงควรใช้กลยุทธ์นี้ก่อนภายในปี 2546-2547 เพื่อปรับพื้นฐานองค์กรโดยเร็วที่สุด ซึ่งกลยุทธ์การมุ่งเน้นกำไรนี้จะต้องปรับปรุงด้านการบริหารการดำเนินการภายในก่อน โดยเฉพาะจุดอ่อนต่างๆ จากตารางที่ 14, 16 ที่เป็นกลยุทธ์ในการบริหารจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาส และหลีกเลี่ยงจุดอ่อนในกรณีที่ไม่ได้ นั่นก็คือการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้กระชับ แบนราบ เพื่อเกิดศักยภาพในการบังคับบัญชา ประหยัดและให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากที่สุด เมื่อปรับโครงสร้างองค์กรและวางภาระหน้าที่รับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งได้ลงตัวแล้วก็ปรับปรุงแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร แผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ แผนการตลาด เพื่อให้ได้แผนที่สามารถสร้างรายได้ให้คุ้มกับรายจ่าย จนเกิดกำไรขึ้น แล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมกับการทำตามแผนการควบคุมการดำเนินงาน

หลังจากที่ผ่านกลยุทธ์การทำกำไรแล้ว ในปี 2548-2550 ก็สามารถใช้กลยุทธ์การขยายตัวตามแนวราบและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Horizontal Integration) เช่น

- การมุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวมาใช้บริการต่อเนื่องหลายบริการในระยะเวลาที่นาน โดยหยุดที่จุดเดียว (One stop destination) ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์บริการให้มากกว่าเดิม เพื่อให้กลุ่มทัวร์และนักท่องเที่ยวสามารถใช้บริการได้หลากหลาย และคุ้มค่าการเดินทาง เช่น สร้างสวนไม้ดอกไม้ประดับ กล้วยไม้ สวนพฤกษศาสตร์ สวนสัตว์เปิด สวนผีเสื้อ สวนนก สนามเด็กเล่น ที่มีบริเวณมากพอโดยอาศัยจุดเด่นด้านพื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่มากมาย พร้อมทั้งปรับปรุงรูปแบบการแสดง ที่สามารถให้นักท่องเที่ยวใช้เวลาในการถ่ายรูป และซื้อของที่ระลึกของบริโภคประมาณ 1 ชั่วโมงโดยเฉลี่ยต่อจุด รวมทั้งการแสดงของสัตว์ชนิดอื่นๆเพิ่มขึ้นเช่น ลิง สุนัข ฯลฯ เพื่อไม่ให้ซ้ำซากจำเจ ในกรณีที่จะมีการเพิ่มบริการด้านต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น การบริการไหนที่ไม่ต้องมีการลงทุนสูงก็สามารถขยายบริการดังกล่าวไปในปีแรกๆที่มีการปรับปรุงองค์กรได้เลยเพื่อให้เกิดกำไรขึ้นมาสู่องค์กร

- ขยายงานบริการด้านที่พักให้สามารถรองรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการพักค้างเป็นหมู่คณะได้มาก ตั้งแต่ การบริการด้านการศึกษา ระดับการตั้งถิ่นที่ชั่วคราวของนักเรียน นักศึกษา แคมป์อาหาร จนถึงเรือนรับรอง รวมทั้งการบริการโฮมสเตย์ ล่องสแลค บ้านพักควาญช้าง ให้ได้ระดับมาตรฐานตามความเหมาะสมเป็นแก่นักท่องเที่ยว การบริการด้านการฝึกอบรมหน่วยงานทั่วไป โดยเพิ่มห้องสัมมนา ห้องสนทนาและห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ ฯลฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจ และเป้าหมาย
- ขยายงานทางผลิตภัณฑ์ด้านเกษตรศาสตร์ที่มาจากกรค้นคว้าวิจัย เช่น ปุ๋ยชีวภาพจากมูลช้างให้มีปริมาณการผลิตมากขึ้นกว่าเดิม กระจายมูลช้าง ของที่ระลึกต่างๆ ที่เกี่ยวกับช้าง ทั้งหมด พร้อมทั้งสร้างคุณค่าตราสินค้าสู่ตลาด โดยอาศัยจุดแข็งทั้งกระแสการอนุรักษ์ช้าง และการช่วยเหลือจากองค์กรต่างๆ และการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ

อย่างไรก็ดี ด้วยปัจจัยโอกาสที่รัฐบาลให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมอย่างเต็มที่ การเจริญเติบโตระหว่างประเทศที่เมืองไทยได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว รัฐบาลมีเสถียรภาพที่มั่นคงเอื้ออำนวยต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก ตลาดขยายตัวสูง พร้อมเกิดกระแสนิยมในการรักช้าง นโยบายรัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ อาจใช้ปัจจัยที่ได้เปรียบดังกล่าวเสนอของบประมาณจากรัฐบาลเพื่อสร้างโครงการที่จะขยายตัวแบบแวนอน เช่น สร้างเป็นสถาบันคชบาลระดับนานาชาติ เพื่อเป็นศูนย์กลางทางความรู้เกี่ยวกับช้าง และเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติที่สมบูรณ์ที่สุด และบ้านพักแนวธรรมชาติ สถานที่สัมมนา ประชุม การแสดงทางอารยธรรมเกี่ยวกับช้างจากทั่วโลก เพื่อให้สอดคล้องกับทั้งวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ด้วยการนำเสนอถึงความเหมาะสมที่องค์กรมีข้อได้เปรียบที่มีจุดแข็งหลายด้านทั้งบุคลากรที่มีความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับช้างและโรงพยาบาลช้างที่มีผลงานช่วยเหลือสังคมอย่างเป็นรูปธรรมมาตลอด นำเสนอต่อรัฐบาลเพื่อของบประมาณ ก็อาจมีความเป็นไปได้สูง เพราะอาจเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์การสร้างรายได้จากการท่องเที่ยวของประเทศที่มีภาพลักษณ์การเป็นผู้นำของโลกในด้านในการอนุรักษ์ช้าง ธรรมชาติและสัตว์ป่า และสามารถจัดการประชุมสัมมนาการอนุรักษ์ช้างระดับนานาชาติได้ในอนาคต