

**แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม  
และรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย**  
**Adaptation Guidelines for Survival of Hotel and Resort Business  
Entrepreneurs in Thailand's Era of Business Disruption**

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ<sup>1\*</sup> พจ ตู๊พจ<sup>2</sup> และ ณัฐชยา สมมาศเดชสกุล<sup>3</sup>  
Phongsak Phakamach<sup>1\*</sup> Pot Toopot<sup>2</sup> and Natchaya Sommartdejsakul<sup>3</sup>

\*Corresponding author email: phongsak.pha@mutr.ac.th\*

(Received: November 13, 2024    Revised: December 16, 2024    Accepted: December 19, 2024)

**บทคัดย่อ**

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีผลประกอบการสูงในประเทศไทย 152 แห่ง จำนวน 152 คน จากการเลือกผู้ประกอบการแบบเจาะจงตามคุณสมบัติที่กำหนด การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสารถภาพและสัมพันธภาพ วิธีดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) ขั้นการเก็บข้อมูลและกำหนดองค์ประกอบ (3) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบ และ (4) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันแนวทางที่เหมาะสม โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งความผันผวนทางธุรกิจของประเทศไทยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (3) การปรับกรอบความคิด (4) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมีอาชีพ โดยมี 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสม

<sup>1</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Assistant Professor, Ph.D., Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship, Rajamangala University of Technology Rattakosin

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Assistant Professor, Ph.D., Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University

<sup>3</sup> สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก

Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association

สำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ (11) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

**คำสำคัญ:** การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท

## Abstract

The objective of this research was to study adaptation guidelines for the survival of hotel and resort entrepreneurs in Thailand's era of business disruption. The research used qualitative methodology by conducting in-depth interviews with high-performing hotel and resort entrepreneurs in Thailand, 152 establishments for 152 people from selecting specific entrepreneurs according to the specified qualifications. Data collection using open end structured interview guide. Analysis of emphasis and coherence data. The research methodology consisted of 4 steps: (1) study of relevant documents and research reports, (2) data collection and composition, (3) analysis and synthesis of the composition, and (4) appropriate component verification and confirmation stages using connoisseurship based on 9 experts. The research results are showed that that adaptation guidelines for the survival of hotel and resort entrepreneurs in Thailand's era of business disruption had five key components: (1) demand responsive management; (2) digital business transformation; (3) mindset change; (4) cost-effective resource management; and (5) smart professional entrepreneur with 11 indicators included: (1) determination of effective vision and strategies; (2) determination of appropriate organizational structure and resources; (3) creation of an organizational culture that supports the creation of innovation and services in all dimensions; (4) forms, processes and practices model that facilitate demand responsive management; (5) applications of appropriate digital platforms for services; (6) adaptive leadership team that is committed to becoming a systematic services innovation organization; (7) team had an innovative habit of creating quality work; (8) creating a unique corporate climate and ecosystem; (9) innovative knowledge management and effective learning exchange; (10) adjustment of creative mindset and behavior; and (11) motivating digital learning throughout the organization.

**Keywords:** Adaptation for Survival, Business Entrepreneur, Hotel and Resort

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศตวรรษที่ 21 บริบทในโลกถูกขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีสังคม วัฒนธรรม การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล (Digital transformation) อย่างรวดเร็ว (Chen et al., 2021) ประเทศไทยรวมถึงนานาชาติประเทศต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งที่แบบเปลี่ยนเร็วและพลิกโฉมมากยิ่งขึ้น (Disruption) เป็นทั้งโอกาสและความเสี่ยงต่อการพัฒนาประเทศเกือบทุกมิติ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ที่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge-based society) รวมทั้งการก้าวสู่วิถีใหม่แห่งการดำรงชีวิตยุคดิจิทัลของประเทศไทย มีผลให้องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ การบริการ รวมไปถึงภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถและความได้เปรียบภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น รวมถึงความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยธุรกิจ SMEs ยังคงเป็นแหล่งการจ้างงานหลักของประเทศและยังมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจประกอบด้วย 1) ช่วยสร้างงาน 2) สร้างมูลค่าเพิ่ม 3) สร้างเงินตราต่างประเทศ 4) ลดการนำเข้าสินค้าต่างประเทศ 5) เป็นจุดเริ่มต้นในการประกอบการธุรกิจ 6) เชื่อมโยงกับกิจกรรมขนาดใหญ่ และภาคการผลิตอื่น ๆ 7) เป็นแหล่งพัฒนาทักษะฝีมือ และ 8) สร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจไทย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้นกระบวนการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรมยุคใหม่จึงต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องใส่ใจในการพัฒนานตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อยกระดับการบริหารองค์กรให้อยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Lai et al., 2020)

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาหรือโควิด-19 (Covid-19) เป็นปัจจัยหลักทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของสังคมไปสู่ฐานวิถีชีวิตถัดไป (Next normal) ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของประชาชนโดยทั่วไปไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการใช้ชีวิตประจำวัน การดำเนินธุรกิจรวมถึงการติดต่อหรือการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ทำให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องไปยังผลการดำเนินงานและผลประกอบการของธุรกิจอุตสาหกรรมหลากหลายประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการขนส่งสินค้าและบริการ เป็นต้น อีกทั้งสถานการณ์วิถีชีวิตถัดไปยังเป็นปัจจัยเร่งการเปลี่ยนแปลงไปสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมแบบดิจิทัลเร็วมากยิ่งขึ้น (Anh & Gan, 2021) อย่างไรก็ตาม สถานการณ์โควิด-19 ยังเป็นจุดตั้งต้นให้ผู้บริโภคเคลื่อนย้ายไปสู่พฤติกรรมใหม่ ทางภาคธุรกิจต้องมีการปรับตัวเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital economy) เพื่อบรรลุวิถีถัดไปสอดคล้องกับหน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีนโยบายปรับเปลี่ยนการบริการประชาชนภายใต้รัฐบาลดิจิทัล เช่น สถาบันการเงินต่าง ๆ ทั่วโลกมีการหันไปใช้ระบบการทำธุรกรรมทางการเงินแบบดิจิทัลแล้วเช่นกัน นอกจากนี้ภายใต้สถานการณ์จากโควิด-19 ดังกล่าวยังคงส่งผลกระทบต่อการค้าในชีวิตและระบบเศรษฐกิจไปทั่วโลก (World Bank, 2023) ทำให้อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของโลกและผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศไทยมีอัตราเติบโตลดลงอย่างเห็นได้ชัด ในขณะเดียวกันในภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศได้มีการกำหนดและทบทวนแผนการลงทุนโดยการปรับปรุงกลยุทธ์ขนานใหญ่เพื่อให้แน่ใจว่า

ธุรกิจมีความยืดหยุ่นในทุกสถานการณ์โดยไม่ลดทอนประสิทธิภาพในแง่ของผลิตภัณธ์และ กระบวนการผลิต โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม ก็ยังไม่ปรากฏรูปแบบหรือแนวทางเชิงวิชาการอย่างชัดเจนที่แสดงว่ารูปแบบหรือแนวทางนั้นจะสามารถนำมาใช้เพื่อ ปรับปรุงกิจการให้ดีขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่พลิกโฉมทางธุรกิจได้อย่างไร (Sadangharn, 2021)

อนึ่งประเทศไทยกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 และการขับเคลื่อน ภาคอุตสาหกรรมยุคไทยแลนด์ 4.0 มีวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เป็นแรงผลักดันที่ต้องเร่งเร้าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทท เกิดการปรับรูปโฉมให้มีความคล่องตัวและทันสมัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับใช้ให้เกิดความสมดุลเพื่อให้สร้าง ความสามารถทางด้านการแข่งขันอย่างเสรีได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคอุตสาหกรรม 4.0 (Cimini et al., 2021) กล่าวได้ว่าในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ (Business disruption) รูปแบบการค้าและบริการของโลก มีการพลิกรูปโฉมไปอย่างมาก การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทัน และตื่นรู้กับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้น ตลอดจนการค้นหาคำตอบใหม่โดยการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็น เรื่องที่ต้องกระทำอย่างจริงจัง ดังนั้นการที่องค์กรธุรกิจบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทท จะประสบความสำเร็จและอยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับ การมีความคิดสร้างสรรค์ การค้นพบสิ่งใหม่ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยต้องเปลี่ยนลักษณะองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรมบริการ (Service innovative organization) (Cavallo et al., 2020; Flores-Garcia et al., 2021) ที่ต้องพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ การบริหารงานใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมไปถึงการสร้าง นิสัยนวัตกรรมบริการให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรนั้นก็คือ พนักงานทุกระดับที่จะต้องมีความคิดริเริ่มและ ใช้วิธีการทำงานแบบใหม่อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาองค์กรธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ททให้สอดคล้องกับ สภาพการณ์ของสังคมยุคดิจิทัล เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นจุดกำเนิดของการสร้างนวัตกรรม ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร นอกจากนี้ โครงสร้างเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven economy) เป็นระบบที่มีพลวัตสูงหรือเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้คุณลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จะต้องมี ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความร่วมมือประสานงาน และความสามารถในการปรับตัว ทำให้องค์กรความรู้และทักษะเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจ ส่วนเครือข่ายการเรียนรู้เป็นระบบการเชื่อมโยง ระหว่างบุคคล หน่วยงาน และองค์กรเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร ตลอดจนส่งเสริมภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Peter et al., 2020)

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ททในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแสดง ให้เห็นถึงบริบท ความสำคัญ และแนวทางของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทท โดยกำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของการปรับตัวเบื้องต้น ได้แก่ (1) ด้านการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ

(2) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (3) ด้านการปรับกรอบความคิด (4) ด้านการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ เป็นต้น ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ การสร้างปัจจัยของการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ และระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย ทั้งนี้ผลการวิจัยจะแสดงให้เห็นแนวคิด รูปแบบ วิธีการ และการปรับตัวที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการศึกษา ออกแบบ และพัฒนาการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวของประเทศไทยต่อไป

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อศึกษาและระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย พิจารณาประเด็นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและบริบทโลก กำหนดประเด็นการวิจัยในบริบทของการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
2. องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท
3. ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ และ
5. แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

#### ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท 76 จังหวัด ที่มีผลประกอบการสูงในประเทศไทย 152 แห่ง จำนวน 152 คน จากการเลือกผู้ประกอบการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตามคุณสมบัติที่กำหนด ได้แก่ (1) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ได้รับรางวัลประเภทต่าง ๆ หรือได้รับการรับรองระบบคุณภาพจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาหรือ

กระทรวงหรือสถาบันต่าง ๆ (2) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารกลุ่มธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดย่อม (SME) อย่างน้อย 5 ปี และ/หรือ (3) ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จและมีรางวัลคุณภาพเชิงประจักษ์ในการพัฒนารูปแบบการบริการในระดับสากล ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน

## การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

แนวคิดทางการบริหารและการจัดการ (Administration and management) มากกว่า 100 ปีที่ผ่านมา ได้มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับมีผู้บริหาร นักวิชาการ และนักวิจัยจำนวนมากได้พยายามกำหนดว่าอะไรทำให้คนกลายเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จและได้พยายามพิสูจน์ผลของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพผลลัพธ์ที่ได้ คือ ทฤษฎีด้านการบริหารและการจัดการจำนวนมาก ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ในอดีตได้เกิดตัวอย่างและพัฒนาเป็นแนวคิดและทฤษฎีใหม่ขึ้นมาเพื่อรองรับการแก้ไขปัญหาของสถานการณ์วิกฤตนั้น ในงานวิจัยนี้คณะผู้วิจัยได้ค้นคว้าหาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management), (2) การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation), (3) การปรับกรอบความคิด (Mindset change), (4) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-effective resource management) และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart professional entrepreneur) ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้สังเคราะห์เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management)

การดำเนินธุรกิจก่อนเริ่มทำกิจกรรมทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องเข้าใจว่าความต้องการของลูกค้ายุคใหม่เสียก่อน ในขณะที่ลูกค้ายุคใหม่ต้องการสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมแปลกใหม่ไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประสบการณ์จากการบริโภคหรือการรับบริการ เมื่อรู้ความต้องการของลูกค้ายุคใหม่แล้วจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ตลาดเพื่อมุ่งพิชิตใจลูกค้าให้ได้โดยพิจารณาว่า กิจกรรมการตลาดที่ทำไปนั้นสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เน้นบริการและความต้องการลูกค้าเป็นหลัก (Yang et al., 2019) การตลาดแบบเดิม 4Ps ที่มี Product , Price, Place, Promotion นั้นไม่เพียงพออีกต่อไปแล้ว เนื่องจากวิวัฒนาการของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปไกล โดยเครื่องมือสื่อสารยุคใหม่เข้ามามีบทบาทสำคัญนั่นคือ อินเทอร์เน็ต (Resnick et al., 2016) อินเทอร์เน็ตจึงมีความสำคัญมากในการสื่อสารทางการตลาดยุคใหม่ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่น่าสนใจควบคู่ไปกับ 4Ps นั่นคือ ทฤษฎี 4Cs ประกอบด้วย Consumer, Cost, Convenience and Communication โดยทั้ง 4C มีศูนย์รวมที่ลูกค้าเป็นส่วนสำคัญ กลยุทธ์การตลาดเพื่อพิชิตใจลูกค้า หากนำไปรวมกับกลยุทธ์ 4Ps เดิมก็จะยิ่งเสริมให้การตลาดมีพลังและแข็งแกร่งยิ่งขึ้น สำหรับกลยุทธ์การตลาดยุคใหม่ควรจะต้องมีอินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน และแพลตฟอร์มดิจิทัล เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถสื่อสารได้อย่างกว้างไกลและมีค่าใช้จ่ายต่ำ (Topleva & Prokopov, 2020) นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดสำหรับธุรกิจบริการว่า การตัดสินใจเพื่อซื้อของลูกค้า (Buying decision process) พิจารณาสวนประสม

ทางการตลาดบริการ (Marketing Mix) หรือ 7Ps การดำเนินธุรกิจในยุคที่ความต้องการของลูกค้ามีความหลากหลายและไม่จำกัด ลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากขึ้นกว่าผู้ผลิต เพื่อตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าว ธุรกิจควรพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเพิ่มผลกำไรสูงสุด (Wattanakomol, 2021)

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation)**

การก้าวเข้าสู่ยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 (Industry 4.0) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิงในหลายธุรกิจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็วและพลิกโฉมของเทคโนโลยี (Technology disruption) ทำให้ธุรกิจสามารถเสนอสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว มีการตอบสนองได้ทันที อีกทั้งมีต้นทุนการให้บริการที่ลดลง ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในภาคธุรกิจใหม่ได้อย่างไม่มีข้อจำกัดอย่างที่ผ่านมาในอดีต (Ratchavieng et al., 2021) หากผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่มองข้ามสิ่งเล็กน้อยอย่างไร้ซึ่งวิสัยทัศน์ทำให้องค์กรมีผลกระทบและไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมานานจนไม่คิดว่าจะมีธุรกิจคู่แข่งสามารถเข้ามาแข่งขันได้ ดังนั้นการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของผู้นำ (Li, 2020) โดยนักยุทธศาสตร์มักเสนอแนะถึงแนวทางการทำให้องค์กรแปลงสู่ยุคดิจิทัล โดยทั่วไปพบว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ด้วยการกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Sriram & Vinodh, 2021) อย่างไรก็ตาม บางองค์กรยังไม่มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital transformation) ที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จทางดิจิทัล ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เริ่มจากการวางกลยุทธ์ว่าจะส่งมอบประสบการณ์ใดสู่ผู้บริโภค จากนั้นจึงค่อยกลับมาสู่สินค้าและบริการใหม่ เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน จึงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรทั้งการทำงาน โครงสร้างองค์กร การบริการ และความปลอดภัยในโลกไซเบอร์ที่เป็นเรื่องสำคัญ หากขาดการวางกลยุทธ์ที่ย่อมไม่ใช้กระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แต่อาจเป็นเพียงการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปรับกรอบความคิด (Mindset change)**

สภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างเสรีมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องพยายามหากลยุทธ์และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว การจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับกรอบความคิด (Mindset change) จึงมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควบคู่กับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายองค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Santos et al., 2020) ยุคแห่งนวัตกรรมที่เป็นยุคที่เทคโนโลยีการสื่อสารสามารถเข้าถึงได้ง่าย และผู้บริโภคสามารถทำอะไรได้ด้วยตนเองส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านพฤติกรรมอย่างเห็นได้ชัดเจน (Agyapong et al., 2021) ความเปลี่ยนแปลงในยุคอุตสาหกรรม 4.0 ที่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ แนวคิดการแข่งขันกัน



ในยุคที่ผู้บริโภคมีความรู้ หรือช่องทางในการหาความรู้มากขึ้นทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคมีลักษณะสามารถสื่อสารได้ตลอดเวลา การเข้าถึงสังคม ชอบความสะดวก แสงหลังแปลกใหม่ ต้องมีสิ่งที่ดีเหนือกว่าคนอื่น ชอบแบรนด์ที่มีชื่อเสียง รวมทั้งยังชอบเป็นคนสำคัญคนพิเศษ และตัดสินใจด้วยระยะเวลาสั้นกว่าจะคิดได้ สื่อมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวทำความเข้าใจกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตหรือแอปพลิเคชันต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย ดังนั้นองค์กรในฐานะผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการจำเป็นต้องปรับตัวทำความเข้าใจกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยนำพฤติกรรมของผู้บริโภคเหล่านี้ไปวิเคราะห์และปรับใช้กับธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Wattanakomol & Silpcharu, 2022)

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-effective resource management)**

การจัดการและการบริหารเป็นการประสานงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง จัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการดำเนินตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผนหรือนโยบาย ซึ่งการตัดสินใจของผู้บริหารข้อมูลและระบบดิจิทัลนับเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Cavallo et al., 2020) ผู้บริหารอาจมีเวลาไม่มากพอที่จะเตรียมและเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจำเป็นต้องมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการเตรียมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์แห่งการระบาดของโควิด-19 ผู้บริหารยังต้องการข้อมูลที่แม่นยำและรอบด้านมากยิ่งขึ้นในการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการพลิกโฉมครั้งสำคัญของระบบเศรษฐกิจโลก (Anh & Gan, 2021)

### **แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart professional entrepreneur)**

ความสามารถหลักที่เหมาะสมสามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่มีความสามารถหลักและสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้จริงย่อมบ่งบอกถึงการมีคุณค่าเหนือผู้อื่น สามารถทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จ ความสามารถหลักและความเชี่ยวชาญที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งยากต่อการลอกเลียนแบบเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดคุณค่าแก่องค์กร เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายในตำแหน่งผู้บริหาร ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (Nsereko et al., 2021) การจัดการสมัยใหม่ (Modern management) เป็นวิธีการคิดและการปรับเปลี่ยนสำหรับการทำงานของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร เพื่อให้การสนับสนุนองค์กรหรือธุรกิจที่จะทำให้องค์กรหรือธุรกิจนั้น และต้องหาการจัดการใหม่มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรเนื่องจากในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและที่ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านเทคโนโลยีด้านสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และยังมีสาเหตุอื่น ๆ อีกมากมาย (Sadangharn, 2021)

รูปแบบของกระบวนการบริหารจัดการสำหรับองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ไม่มีความจำเป็นว่าองค์กรที่เหมือนกันจะต้องใช้กระบวนการจัดการที่เหมือนกันจึงจะประสบความสำเร็จ หากแต่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร



และบุคลากรทั้งหมดในองค์กรนั้นปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่องค์กรเหล่านั้นได้วางไว้ได้มากน้อยเพียงไร อีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ของทุกองค์กรก็คือ ความจงรักภักดี และการร่วมสร้างความเจริญให้กับองค์กรในระหว่างที่ตนเองดำรงอยู่ในองค์กรนั้นอย่างมั่นคง (Franquesa & Vera, 2021) อีกนัยหนึ่งกล่าวว่า การควบคุมจะเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย การปฏิบัติจะดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้ การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องของผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย บทบาทสำคัญของการควบคุม ได้แก่ มาตรฐาน (Standard) การวัดผล (Measurement) การเปรียบเทียบ (Comparison) และการปฏิบัติ (Take action) (Ratchavieng et al., 2021)

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Qualitative) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงคุณภาพแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Qualitative Analysis : IQA) โดยเป็นการออกแบบการวิจัยที่สร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปรากฏการณ์ผ่านการสนทนากลุ่มและการสนทนากลุ่มที่แนะนำ ซึ่งเป็นวิธีการที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลตามโครงสร้างของความหมาย (Creswell, 2023) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบเปิด (Open Structured Interview Form) โดยการพิจารณาประเด็นที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดสำหรับการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในประเทศไทยและบริบทโลก กำหนดประเด็นการวิจัยในบริบทของการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย (1) บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท (2) องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท (3) ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ (4) การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ และ (5) แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ขั้นการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) ขั้นการเก็บข้อมูลและกำหนดองค์ประกอบ (3) ขั้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบ และ (4) ขั้นการตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบที่เหมาะสมโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยวและบริการ ระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี (Connoisseurship) จำนวน 9 คน จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาคมโรงแรมไทย สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ (สทท.) สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวไทย สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ผู้แทนจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่ประสบความสำเร็จ

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ทั้งแบบออฟไลน์และออนไลน์ เก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2567

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผลสัมฤทธิ์จากการมีปฏิสัมพันธ์และสรุปลักษณะเชิงเนื้อหาเชิงอุปนัย (Content Analysis) แยกประเภทจัดหมวดหมู่เป็น 5 หมวด และทำดัชนีข้อมูล (Indexing) อธิบายและวิเคราะห์ความหมายข้อมูลที่ค้นพบในลักษณะโครงสร้าง (Structure feature) แปลความหมายของข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเรียบเรียงข้อมูลใหม่เพื่อเชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้เป็นกรอบตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลมาสังเคราะห์เพื่อหาแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย” สามารถแสดงผลการวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

### 1. บริบทและความสำคัญของการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

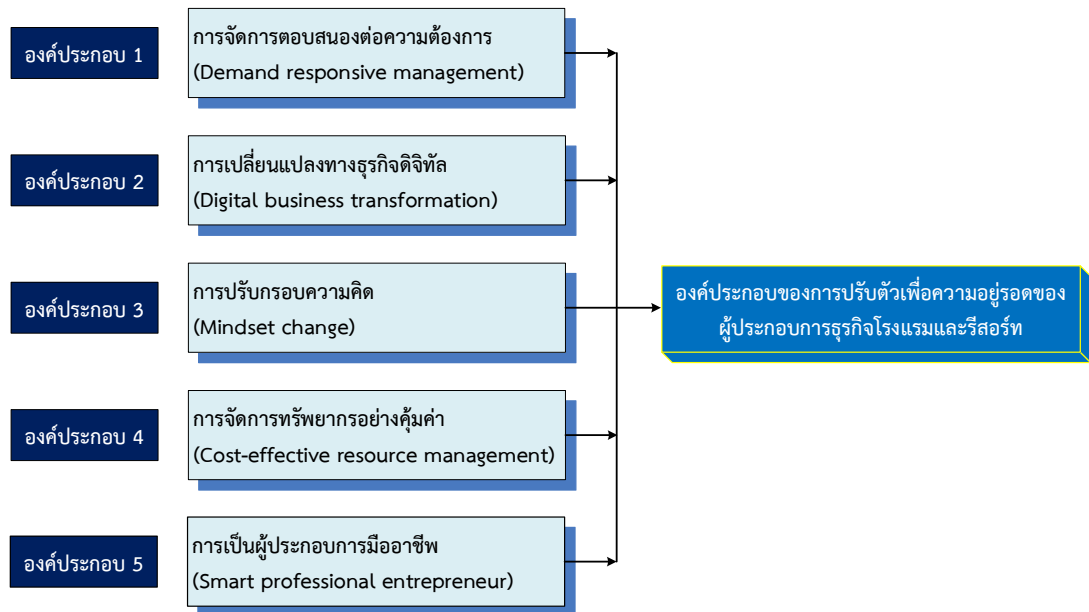
จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทได้กำหนดบทบาทและความสำคัญของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดดังนี้

**1.1 เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital technology)** มีบทบาทสำคัญในการเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ทำให้องค์กรต่าง ๆ สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และสามารถใช้ทรัพยากรดิจิทัลของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเชื่อมต่อที่เกิดขึ้น ความคล่องตัว และเครือข่ายทางสังคมที่มีการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างสิ้นเชิง จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบว่า องค์กรต่างมีความจำเป็นเร่งด่วนในการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีที่ต้องการทำงานให้ทันกับองค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและลูกค้าที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี คาดว่าองค์กรสามารถก้าวตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ทัน เพื่อให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขัน ยิ่งกว่านั้นธุรกิจสตาร์ทอัพที่เข้ามาส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการตลาดรายเดิมเนื่องจากมีความรวดเร็วในการแสวงหาทรัพยากรและแม้แต่การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัลและการปรับตัวขององค์กรธุรกิจอีกด้วย (Jedynak et al., 2021)

**1.2 นวัตกรรม (Innovation)** การนำความคิดใหม่ วิธีการปฏิบัติใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ หรืออาจจะได้รับการปรับปรุงจากสิ่งดั้งเดิมให้ดีขึ้นและเหมาะสมกับสถานการณ์ สิ่งเหล่านี้ได้รับการทดลองพิสูจน์และพัฒนาขึ้นตอนให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ทำให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิมมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติจนเป็นผลทำให้ประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 2. องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท

จากการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทเพื่อกำหนดองค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดแสดงดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท  
ที่มา: ผู้วิจัย

**2.1 การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management)** การดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวทุกประเภท ก่อนจะเริ่มทำกิจกรรมทางการตลาด ผู้ประกอบการต้องเข้าใจว่าความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม แปลกใหม่ ไม่เหมือนใคร โดยเฉพาะประสบการณ์จากการบริโภคหรือการรับบริการ ดังนั้นผู้ประกอบการต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้สนองต่อลูกค้ายุคใหม่ หากธุรกิจรู้จักลูกค้ามากเท่าไรก็ยิ่งสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งทางลูกค้าก็จะประทับใจจนเกิดเป็นความผูกพันและภักดีจนกลายเป็นผู้กระจายข่าวสารของสินค้าและบริการต่อไปยังกลุ่มอื่น ยิ่งยุคสมัยที่การสื่อสารออนไลน์ทำได้ง่ายทุกที่ ทุกเวลา เมื่อลูกค้าจะเขียนเลือกที่เผยแพร่ประสบการณ์แลกเปลี่ยนกับเพื่อนสังคมออนไลน์ยังมีมาก (Andersson et al., 2020; Kumar, 2021)

**2.2 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation)** การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัลด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลกำลังเป็นประเด็นที่น่าสนใจสำหรับองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก (Alamäki & Korpela, 2021) ทางผู้บริหารในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการใช้ความก้าวหน้าทางดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ความคล่องตัว สื่อสังคมออนไลน์ การใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับลูกค้า กระบวนการภายใน และข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีมูลค่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างเห็นว่าเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามาพลิกโฉมหน้าของอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวอย่างรวดเร็ว

**2.3 การปรับกรอบความคิด (Mindset change)** การจัดการสมัยใหม่บนพื้นฐานของการปรับกรอบความคิดหรือพฤติกรรม มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ควบคู่กับความสามารถหลักที่เป็นเครื่องมือหนึ่งในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายองค์กรมาสู่กระบวนการบริหารคน (Santos et al., 2020; Agyapong et al., 2021) ทำอย่างไรให้ได้ว่าบุคลากรตามสายงานมีความสามารถเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง และต้องการองค์ประกอบใดที่มีผลต่อความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุนให้เกิดผลงานที่ผลงานของตัวเองผ่านหน่วยงานและนำไปสู่ผลงานในระดับองค์กร

**2.4 การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-effective resource management)** การจัดการและการบริหารยังคงเป็นการประสานงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง จัดสรร และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรและขับเคลื่อนให้องค์กรเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ (Cavallo et al., 2020) การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้นั้น ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร รวมถึงการดำเนินงานตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผนหรือนโยบาย ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลและระบบไอซีทีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ (Javed et al., 2021) ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ผู้บริหารต้องการข้อมูลที่เที่ยงตรงและรอบด้านในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการพลิกโฉมครั้งสำคัญของระบบเศรษฐกิจโลก

ทั้งนี้หน้าที่ของการบริหารจัดการทรัพยากรจะประกอบด้วยกิจกรรมพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ (POLC) ได้แก่ (1) การวางแผน (Planning) การวางแผนเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ (2) การจัดการองค์กร (Organizing) การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและการรายงานผล (3) การนำหรือการสั่งการ (Leading/Directing) เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ และ (4) การควบคุม (Controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเป็นกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กรภายในเวลาที่กำหนด

**2.5 การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur)** การบริหารงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้นั้น ผู้ประกอบการต้องอาศัยการบริหารงานที่เป็นระบบและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือมีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงการดำเนินงานตามกระบวนการนั้นอย่างมีระเบียบแบบแผน ซึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร ข้อมูลและระบบไอซีทีเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการวางแผนปฏิบัติงานและการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนงานที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจทำให้กระบวนการจัดการมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากองค์กรทางธุรกิจมีขนาดกลางและขนาดใหญ่ในระดับมหภาคเป็นส่วนใหญ่ การเชื่อมต่อหรือการเปิดกว้างทางธุรกิจมีมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากระบบไอซีทีครอบคลุมในทุกหน่วยพื้นที่ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

อีกทั้งการจัดการเมืองก็ประกอบด้วยหลายส่วนและมีการเชื่อมโยงทางธุรกิจเป็นส่วนมาก การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีแรงผลักดันและการแข่งขันสูงมาก ดังนั้นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงได้เสนอแนะรูปแบบการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่ประกอบด้วย (1) การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยมุ่งเน้นสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร (2) การจัดการดำเนินงานหรือการจัดการการผลิตโดยมุ่งเน้นวิธีการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและการสร้างมูลค่าเพิ่ม (3) การจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นกระบวนการเชิงรุกเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (4) การจัดการทางการตลาดโดยมุ่งเน้นกลไกที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (5) การจัดการทางการเงินโดยมุ่งเน้นรูปแบบและวิธีการจัดการเชิงดิจิทัล (6) การจัดการด้านระบบไอซีทีโดยมุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานและการเชื่อมโยงกับภาคธุรกิจโดยองค์รวม และ (7) การจัดการนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการสร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรมสมัยใหม่

ดังนั้นการจัดการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทจะต้องมีการเชื่อมต่อหรือมีการเปิดกว้างทางธุรกิจในลักษณะการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งการจัดการจะต้องมีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงในรูปแบบของเครือข่ายธุรกิจ เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างเข้มข้นด้วยกระแสทุนนิยม ดังนั้นการจัดการทางธุรกิจสมัยใหม่จะดำเนินตามนโยบายของรัฐบาลเป็นส่วนใหญ่ที่เรียกว่า “นโยบายการจัดการสาธารณะ” (Public policy) อาจเป็นกฎเกณฑ์สำคัญสำหรับการทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (1) เพิ่มผลผลิตคุณภาพสูงและเป็นที่ต้องการของลูกค้า (2) ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงาน (3) การตัดสินใจอย่างมั่นใจเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ (4) การบริการที่ดีเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และ (5) แผนกลยุทธ์อันเยี่ยมยอดสำหรับใช้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ

### 3. ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพครบทุกมิติ รวมถึงการสัมภาษณ์เชิงลึกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท สามารถสรุปขั้นตอนการสร้างและพัฒนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และนำไปใช้ในการพัฒนาได้จริงประกอบด้วยขั้นตอนมาตรฐาน 6 ขั้นตอน แสดงตามภาพที่ 2 โดยมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ (Konst & Kairisto-Mertanen, 2020; Ratchavieng et al., 2021)

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดสิ่งที่จะพัฒนา (Determining) คือ การตั้งเป้าหมายและประเด็นสำคัญในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของการบริการ

**ขั้นตอนที่ 2** การระบุรูปแบบการบริการ (Identifying) คือ การกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วยสื่อหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เทคนิค วิธีการ และกระบวนการ เป็นต้น ที่คิดว่าเหมาะสมที่สุดที่ใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินธุรกิจให้ได้ตามความต้องการ

**ขั้นตอนที่ 3** การสร้างและพัฒนา (Creation and Development) คือ กำหนดวิธีการจัดทำรูปแบบการบริการนั้น ๆ อย่างละเอียด มีการตรวจสอบคุณภาพและการตรวจประเมินประสิทธิภาพให้สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 4** การทดลองใช้และปรับปรุง (Experimentation and Improvement) คือ การทดลองใช้รูปแบบการบริการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพด้วยการหาประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของงานบริการนั้น

**ขั้นตอนที่ 5** การนำไปใช้ในสถานการณ์จริง (Implementation) คือ การทดลองใช้รูปแบบการบริการและปรับปรุงแก้ไขจนมั่นใจในคุณภาพบริการนั้น เพื่อนำไปใช้จริงในสถานการณ์จริงของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น รวมถึงการเก็บข้อมูลการใช้เป็นระยะ ๆ

**ขั้นตอนที่ 6** การประเมินผลการใช้ (Evaluation) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงถึงผลการใช้รูปแบบการบริการด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ซึ่งจะแสดงถึงคุณภาพตามที่กำหนดและสามารถนำมาเขียนรายงานผล ขยายผล และเผยแพร่รูปแบบการบริการหรือนวัตกรรมใหม่นั้นต่อไป สำหรับขั้นตอนการเผยแพร่นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย (1) Injection, (2) Examination, (3) Preparation, (4) Sampling, (5) Spread และ (6) Institutionalization



ภาพที่ 2 ขั้นตอนและกระบวนการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่มีประสิทธิภาพ  
ที่มา: ผู้วิจัย

#### 4. การสร้างและปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์เอกสาร รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้



**4.1 การกำหนดทิศทางองค์กรในด้านนวัตกรรม** ประกอบด้วย (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยผู้นำ การนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง (2) การออกแบบองค์กรโดยการจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร และ (3) บุคคลมีส่วนสนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่อการเกิดนวัตกรรม

**4.2 การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง** ประกอบด้วย (1) มีทีมงานทำงานที่มีประสิทธิภาพ (2) มีการขยายการพัฒนาและฝึกฝนในระยะยาว (3) มีการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง และ (4) มีการเปิดรับมุมมองจากภายนอก

**4.3 การทำให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างยั่งยืน** ประกอบด้วย (1) สร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้สึกร่วมขององค์กร (2) สร้างระบบการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจคือ การทำให้องค์กรมีการกระทำใหม่ การสร้างใหม่ หรือการพัฒนาตัดแปลงจากสิ่งใด ๆ แล้วทำให้รูปแบบการบริการที่มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิม พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ลูกค้าเกิดการเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ให้รวดเร็ว รวมถึงเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดกับบริการที่ได้รับของลูกค้า ดังนั้นผู้ประกอบการจึงต้องมีความสามารถคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อการพัฒนาได้ตั้งแต่กระบวนการทำงานและการผลิตผลงานทั้งในรูปแบบการบริหาร การสร้างรูปแบบการทำงานใหม่ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของพนักงานตามศักยภาพและมีสมรรถนะพร้อมในการดำเนินธุรกิจต่อไป (Franquesa & Vera, 2021)

ส่วนปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการดำเนินธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจนั้นคือ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการที่ได้รับการพิสูจน์และเป็นที่ยอมรับทางวิชาการ โดยการเชื่อมโยงสู่บริบทขององค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวทุกประเภทของประเทศไทย ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการนั้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative leadership) บรรยากาศนวัตกรรม (Innovative climate) และนิสัยนวัตกรรม (Innovative behavior)

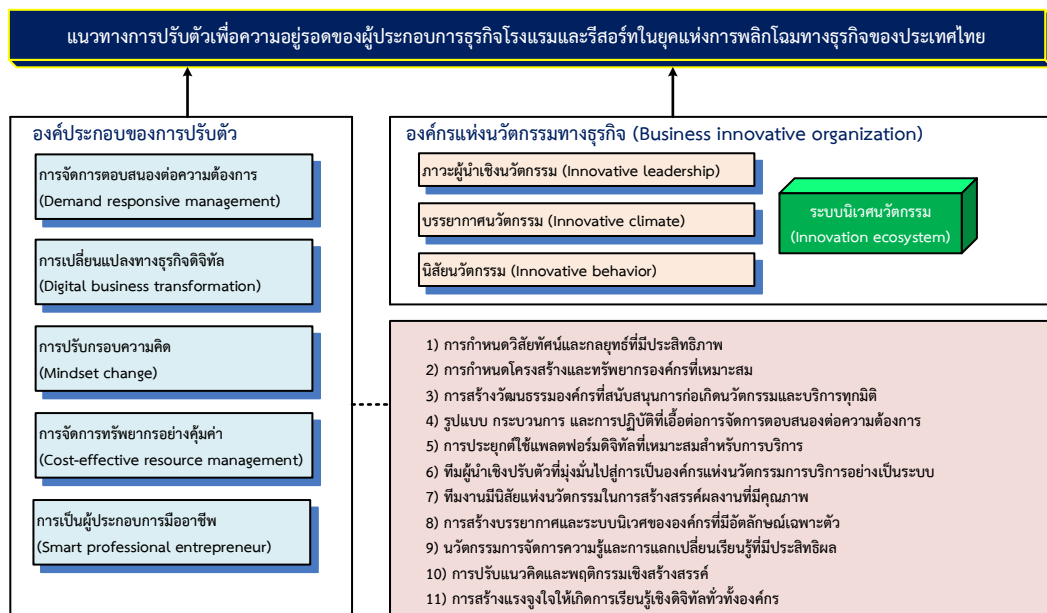
## **5. แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย**

จากข้อมูลตามผลการวิจัยข้อ 1-4 สามารถกำหนดเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงการสังเคราะห์เอกสารจากประเด็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

- 5.1 การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (Demand responsive management)
- 5.2 การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดิจิทัล (Digital business transformation)
- 5.3 การปรับกรอบความคิด (Mindset Change)
- 5.4 การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Cost-Effective Resource Management) และ
- 5.5 การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ (Smart Professional Entrepreneur)

จากองค์ประกอบที่กล่าวมาพบว่า 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (10) การปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ (11) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัลทั่วทั้งองค์กร

นอกจากนี้ ผลการสัมมนาของผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารธุรกิจโรงแรม การท่องเที่ยวและบริการ ระบบไอซีที นวัตกรรม และเทคโนโลยี จำนวน 9 คน สามารถยืนยันได้ถึงแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาสาระที่ระบุถึงแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยทั้งในเชิงโครงสร้างและองค์ประกอบ พร้อมทั้งการปรับปรุงถ้อยคำและบทวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อให้เนื้อหาสาระมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและสามารถนำไปสู่บทสรุปในลำดับถัดไป แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยสามารถระบุถึงข้อค้นพบที่เกิดจากการวิจัยภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย

ที่มา: ผู้วิจัย

## การสรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาสรุปและอภิปรายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านแบบสารัตถภาพ และสัมพันธ์ภาพตามวัตถุประสงค์ รวมถึงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายโดยภาพรวมดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถสรุปโดยภาพรวมได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย มีโครงสร้างพื้นฐานแสดงดังภาพที่ 4 โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (2) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (3) การปรับแนวความคิดหรือพฤติกรรม (4) การจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และ (5) การเป็นผู้ประกอบการมืออาชีพ โดยมี 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรองค์กรที่เหมาะสม (3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการก่อเกิดนวัตกรรมและบริการทุกมิติ (4) รูปแบบ กระบวนการ และการปฏิบัติที่เอื้อต่อการจัดการตอบสนองต่อความต้องการ (5) การประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลที่เหมาะสมสำหรับการบริการ (6) ทีมผู้นำเชิงปรับตัวที่มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การบริการอย่างเป็นระบบ (7) ทีมงานมีนิสัยแห่งนวัตกรรมในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ (8) การสร้างบรรยากาศและระบบนิเวศที่มีอัตลักษณ์เฉพาะตัว (9) นวัตกรรมการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (10) การปรับกรอบความคิดและพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์ และ (11) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้เชิงดิจิทัล ทั้งทั้งองค์กร อีกทั้งการขับเคลื่อนให้ธุรกิจมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมการบริการสำหรับการจัดการธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ทให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ควรมีการศึกษาเพื่อนำองค์ประกอบทั้งหมดที่กล่าวมาระบุกำหนดเป็นนโยบาย กลยุทธ์ ระเบียบปฏิบัติ และการสร้างข้อกำหนดหรือวิธีการที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามแบบฉบับองค์กรธุรกิจเชิงรุก ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมด้วย (INSEAD, 2020; Agyapong et al., 2021)

การปรับตัวเริ่มจากการหาคนที่เหมาะสมกับงานบริการ การสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้อย่างเหมาะสม การนำกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับดิจิทัลมาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ และการสร้างเครือข่ายงานบริการเชื่อมโยงทั่วโลก นอกจากนี้ ผู้ประกอบการต้องสามารถจัดการนวัตกรรมบริการที่คิดค้นได้เป็นอย่างดีทั้งในด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ทำให้ผู้ทำงานด้านนี้มีความสุข สนุกกับงาน มีมาตรฐานสูง และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องครบถ้วนทุกด้าน เป็นธุรกิจที่สามารถจัดการได้สอดคล้องกับความต้องการ เป็นที่ชื่นชมขององค์กรหรือสถาบันอื่น ๆ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนอย่างไม่มีสิ้นสุด นอกจากนี้ ผู้ประกอบการควรพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทุกคนที่เกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวแบบเชิงนวัตกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการจัดการนวัตกรรม การบริการและการสร้างสรรค์ความคิดเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรธุรกิจอย่างสร้างสรรค์เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจบริการยุคดิจิทัลที่สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลในประเด็นสำคัญโดยภาพรวมได้ว่า “แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทย” เป็นการสร้างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทที่เกิดจากการสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือมีการปรับปรุงทั้งรูปแบบวิธีการทำงานและกระบวนการเดิมแล้วทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและคุณภาพดีขึ้น โดยนำไปใช้เป็นปัจจัยหลักในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจเอกชนในปัจจุบัน โดยสอดคล้องกับงานวิชาการของ INSEAD (2020) รวมถึงงานวิจัยของ Bae (2021) และ Walsh and O'Brien (2021) พบว่า การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจนั้น ผู้บริหารย่อมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมทิศทางให้บรรลุตั้งเป้าประสงค์ ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอาชีพและผู้นำการปรับตัว เป็นต้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศแห่งนวัตกรรมสร้างสรรค์ โดยให้การสนับสนุนอย่างเพียงพอ การพัฒนาบุคลากรให้สามารถสร้างสรรค์และเผยแพร่นวัตกรรมบริการที่มีคุณภาพระดับสากล มีการสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นปรารถนาในการบริการให้สำเร็จโดยมีผลงานเชิงประจักษ์

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Flores-Garcia et al. (2021), Pauluzzo (2021), Ratchavieng et al. (2021) และ Phuriruengkit et al. (2023) พบว่า ความสำคัญขององค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมักมีการขับเคลื่อนเริ่มตั้งแต่การบ่มเพาะความคิดเชิงนวัตกรรมในระดับรากฐาน โดยมุ่งเน้นเฉพาะงานที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นที่ต้องการที่แท้จริงของผู้บริโภค จากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถยืนยันได้ว่า แนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยมีความเหมาะสม สำหรับนำไปใช้ในการจัดการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการให้มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำผลวิจัยไปใช้

ผลที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้สามารถอธิบายโดยภาพรวมและระบุเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ว่า ผลพวงแห่งการปรับเปลี่ยนแบบพลิกโฉมทางธุรกิจเอกชนในปัจจุบันรวมถึงสถานการณ์ของการระบาดของโรคอุบัติใหม่ ทำให้บทบาทและหน้าที่หลักขององค์กรธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทยุคเศรษฐกิจดิจิทัลมีลักษณะที่ควรจะเป็นในเชิงนโยบาย การสนับสนุนเครื่องมือในการคิด การเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคลากรภายในและหน่วยงานนวัตกรรมบริการภายนอก ที่มองเห็นความเป็นไปได้ของการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมทางธุรกิจบริการที่เหมาะสม ในที่สุดแล้วทิศทางขององค์กรธุรกิจทุกแห่งจะถูกกำหนดจากความเห็นร่วมกันของบุคลากรที่อยู่รอดได้ในอนาคต โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ วิธีการที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ภาพลักษณ์หรือบริบทที่ระบุตัวตนที่ชัดเจน การเชื่อมโยงธุรกิจในระดับจุลภาคและมหภาค สามารถดึงดูดศักยภาพของคนในองค์กรธุรกิจออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์เดิมที่จำกัดจินตนาการของคนอีกต่อไป

การนำผลการวิจัยไปใช้งานควรนำแนวทางการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทในยุคแห่งการพลิกโฉมทางธุรกิจของประเทศไทยตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ไปใช้โดยปรับปรุงรูปแบบการดำเนินธุรกิจทั้งในส่วนของการกำหนดโครงสร้างองค์กร วิธีจัดการที่เหมาะสม ระเบียบปฏิบัติที่เป็นไปได้ และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สามารถเรียนรู้และเติบโตท่ามกลางสภาพการแข่งขันที่รุนแรงของระบบเศรษฐกิจโลกได้ในอนาคต

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรดำเนินการวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับรูปแบบหรือแนวทางของการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในทุกมิติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันรวมถึงการศึกษาวิจัยเพื่อแสวงหาปัจจัยเชิงสาเหตุสำหรับใช้เป็นกลไกสำคัญในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กรธุรกิจให้ได้อย่างยั่งยืน

## กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ คณะผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

## เอกสารอ้างอิง

- Agyapong, A., Maaledidong, P.D., and Mensah, H.K. (2021). Performance outcome of entrepreneurial behavior of SMEs in a developing economy: the role of international mindset. *Journal of Strategy and Management*, 14(2), 227-245.
- Alamäki, A., and Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspectives. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317.
- Andersson, S., Awuah, G.B., Aagerup, U., and Wictor, I. (2020). How do mature born globals create customer value to achieve international growth?. *International Marketing Review*, 37(2), 185-211.
- Anh, D.L.T., and Gan, C. (2021). The impact of the COVID-19 lockdown on stock market performance: evidence from Vietnam. *Journal of Economic Studies*, 48(4), 836-851.
- Bae, B.R. (2021). Effects of service authenticity, customer participation and customer-perceived service climate on customers' service evaluation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(5), 1239-1254.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., and Ruales Guzmán, B.V. (2020). Driving internationalization through business model innovation: Evidences from an AgTech company. *Multinational Business Review*, 28(2), 201-220.

- Chen, J., Liu, L., and Wang, Y. (2021). Business model innovation and growth of manufacturing SMEs: a social exchange perspective. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(2), 290-312.
- Cimini, C., Boffelli, A., Lagorio, A., Kalchschmidt, M., and Pinto, R. (2021). How do industry 4.0 technologies influence organisational change? An empirical analysis of Italian SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(3), 695-721.
- Creswell, J.W. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Singapore: SAGE Publications, Inc.
- Flores-Garcia, E., Bruch, J., Wiktorsson, M., and Jackson, M. (2021). Decision-making approaches in process innovations: an explorative case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 1-25.
- Franquesa, J., and Vera, D. (2021). Small business debt financing: the effect of lender structural complexity. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 456-474.
- Free, C., and Hecimovic, A. (2021). Global supply chains after COVID-19: the end of the road for neoliberal globalisation?. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 58-84.
- INSEAD. (2020). *Building Competitiveness and Business Performance with ICT*. INSEAD eLab ICT Report. New York: The Business School for the World
- Javed, A., Yasir, M., Ali, M., and Majid, A. (2021). ICT-enabled innovation, enterprise value creation and the rise of electronic social enterprise. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 189-208.
- Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A., and Mania, K. (2021). Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629-652.
- Konst (e. Penttilä), T., and Kairisto-Mertanen, L. (2020). Developing Innovation Pedagogy Approach. *On the Horizon*, 28(1): 45-54.
- Kumar, J. (2021). Understanding customer brand engagement in brand communities: an application of psychological ownership theory and congruity theory. *European Journal of Marketing*, 55(4), 969-994.
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu S.C., and Lee, Y.C. (2020). *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*. SAGE Open, January-March 2020: 1–11.

- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Nsereko, I., Mayanja, S.S., and Balunywa, W. (2021). Prior knowledge and social entrepreneurial venture creation: the mediating role of novelty ecosystem. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 260-273.
- Pauluzzo, R. (2021). The imitation game: building cultural intelligence as a social learning capability to boost SMEs' international performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 317-336.
- Peter, M.K., Kraft, C., and Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180.
- Phuriruengkit, D., Khantanapha, N., and Piriyaikul, R. (2023). Management Model for Environmentally Friendly Business Operations of Industrial Factories in Nakhon Ratchasima Province. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 4(1), 77-92
- Ratchavieng, A., Phakamach, P., Syers, S., Srinet, S., and Pengchuay, W. (2021). An innovative organization model for efficient industrial business operations in the digital era under new normal situation in Thailand. *NEU Academic and Research journal*, 11(3), 184-200.
- Resnick, S.M., Cheng, R., Simpson, M., and Lourenço, F. (2016). "Marketing in SMEs: a "4Ps" self-branding model. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 155-174.
- Sadangharn, P. (2021). The success of start-up business at the Eastern economic corridor. *Business Review*, 13(2), 62-75.
- Santos, R.S., Sun, S.L., and Luo, X. (2020). invisawear: evolving the entrepreneurial mind-set. *The CASE Journal*, 16(4), 393-414.
- Sriram, R.M., and Vinodh, S. (2021). Analysis of readiness factors for Industry 4.0 implementation in SMEs using COPRAS. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(5), 1178-1192.
- Topleva, S.A., and Prokopov, T.V. (2020). Integrated business model for sustainability of small and medium-sized enterprises in the food industry: Creating value added through ecodesign. *British Food Journal*, 122(5), 1463-1483.



- Walsh, J.N., and O'Brien, J. (2021). The role of information systems and knowledge codification for service provision strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(3), 318-350.
- Wattanakomol, S. (2021). The effect of guidelines on reducing logistics costs. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 667-674.
- Wattanakomol, S., and Silpcharu, T. (2022). “Second-order confirmatory factor analysis of auto parts manufacturing industry management guidelines for sustainable success. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(1), 905-912.
- World Bank. (2023). *Global Economic Prospects*. January 2024. Washington DC: World Bank.
- Yang, J., Xie, H., Yu, G., and Liu, M. (2019). Turning responsible purchasing and supply into supply chain responsiveness. *Industrial Management & Data Systems*, 119(9), 1988