อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจที่ส่งผลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร

THE MEDIATION EFFECT OF BUSINESS MODEL INNOVATION ON TOURISM DEVELOPMENT OF HOTEL BUSINESS IN BANGKOK METROPOLIS

อาวีพรรณ อินทร์เสาร์[1] ปรเมษฐ์ บุญนำศิริกิจ[2] สนิทนุช นิยมศิลป์[3]

Received: 10.12.2023, Revised: 24.05.2024, Accepted: 27.06.2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ ประการแรกเพื่อศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม ประการที่สอง เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต นโยบายการท่องเที่ยว และนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ ประการที่สาม เพื่อศึกษาอิทธิพลของวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ที่มีต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ และการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม ประการที่สี่ เพื่อศึกษาอิทธิพลของนโยบายการท่องเที่ยว ที่มีต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ และการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม ประการที่ห้า เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ ที่มีต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม ประการสุดท้าย เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม หรือผู้วางแผนนโยบายเกี่ยวกับการท่องเที่ยว นำผลการวิจัยไปวางแผนในธุรกิจตนและใช้ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องได้ ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 6 ราย ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากพนักงาน ผู้บริหารและเจ้าของโรงแรมจำนวน 408 ราย เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

ผลการวิจัย พบว่า (1) สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (2) สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อนโยบายการท่องเที่ยว (3) สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (4) วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (5) นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (6) นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (7) วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (8) นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม ข้อค้นพบที่ได้จากการประมวลเป็นข้อเสนอแนะของการวิจัยนี้ พบว่านวัตกรรมของโมเดลธุรกิจซึ่งเป็นตัวแปรคั่นกลางมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการ

เดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมอย่างมีนัยยะสำคัญ โดยส่งผ่านมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต และนโยบายการท่องเที่ยว ส่วนเส้นอิทธิพลที่มีค่าอิทธิพลสูงสุด คือเส้นทางของสภาพแวดล้อมภายนอก ไปหาตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ แล้วไปที่การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งการนำนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจมาใช้ในธุรกิจโรงแรมนั้นเน้นไปที่การปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด วิธีการดำเนินธุรกิจแบบเดิมไปสู่รูปแบบใหม่ ที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มโดยเน้นการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์เพื่อมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเดิมที่อาจยังไม่เคยถูกแก้ไขมาก่อนเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน โดยประกอบด้วยคุณค่าที่สร้างให้ลูกค้า ข้อเสนอที่มีคุณค่าเพิ่ม และคุณค่าที่ธุรกิจได้รับ

คำสำคัญ: โมเดลธุรกิจ, นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ, วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว

---

[1] นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
อีเมลล์: aweephan.ins@gmail.com

[2] อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
อีเมลล์: Pramaetbu.@gmail.com

[3] อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
อีเมลล์: Sanitnuch.ni@gmail.com

THE MEDIATION EFFECT OF BUSINESS MODEL INNOVATION ON TOURISM DEVELOPMENT OF HOTEL BUSINESS IN BANGKOK METROPOLIS

Aweephan Insao[1] Poramet Boonnumsirikij[2] Snitnuch Niyomsil[3]

Received: 20.10.2023, Revised: 24.05.2024, Accepted: 27.06.2024

Abstract

In this dissertation, the researcher analyzes (1) the causal relationship of the multifactor influencing the tourism development of hotel business; examines (2) the influence of the external environment on practices for crisis management, tourism policy, and business model innovation; studies (3) the influence of practices for crisis management on business model innovation and the tourism development of hotel business; investigates (4) the influence of tourism policy on business model innovation and the tourism development of hotel business; examines (5) the influence of a business model innovation mediator on the tourism development of hotel business; and encourages (6) hotel business operators or tourism policy planners to use research findings in business planning and related utilization.

The research methodology was a mixed-methods research approach. Qualitative data were collected using the technique of in-depth interview with six key informants. Quantitative data were collected using a questionnaire with 408 employees, executives, and hotel owners. Data were analyzed using the structural equation model with a computer program.

Findings are as follows. (1) The external environment exhibited an influence on practices for crisis management. (2) The external environment exhibited an influence on tourism policy. (3) The external environment exhibited an influence on business model innovation. (4) Practices for crisis management exhibited an influence on business model innovation. (5) Tourism policy exhibited an influence on business model innovation. (6) Business model innovation exhibited an influence on the tourism development of hotel business. (7) Practices for crisis management exhibited no influence on the tourism development of hotel business. (8) Tourism policy exhibited an influence on the tourism development of hotel business.

Recommendations from research findings are as follows. Business model innovation as a mediator exhibited an influence on the tourism development of hotel business at a statistically significant level. It was passed on from the external environment, practices for crisis management, and tourism policy. The influence path with the highest influence was the external environment path towards the mediator of the business model innovation and towards tourism development. The implementation of the business model innovation in hotel business focuses on a change of concepts and the operation of business from the traditional way to be a new style resulting in an increase in income. The emphasis is on a change in strategies to solve problems that have not been solves before in order to increase competitiveness. This consists of the value created for customers as ‘value creation’; proposals with additional value as ‘value

proposition'; and the value business obtains from the change in strategies to solve problems as 'value caption'.

Keywords: Business model, Business model innovation, Crisis management practices, Travel & Tourism development, TTDI

---

[1] Doctoral of Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Bangkok
E-mail: aweephan.ins@gmail.com

[2] Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Bangkok
E-mail: Pramaetbu.@gmail.com

[3] Business Administration Program, Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University, Bangkok
E-mail: Sanitnuch.ni@gmail.com

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นรายได้หลักของประเทศมาหลายทศวรรษ และธุรกิจโรงแรมที่เคยสร้างยอดขายมหาศาล ต่างประสบภาวะซบเซาจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เนื่องจากการปิดประเทศ และการไม่มาเยือนของนักท่องเที่ยวของช่วงปีพ.ศ. 2564 ลดลงถึงร้อยละ 83.2 เมื่อเทียบกับปีพ.ศ. 2563 (พุทธชาด ลุนคำ และรชฎ เลียงจันทร์, 2564) จากที่เศรษฐกิจไทยเคยถูกขับเคลื่อนด้วยภาคการท่องเที่ยวที่เน้นหลักด้านการบริการ ไม่ว่าจะเป็นร้านอาหารอันเปี่ยมด้วยวัฒนธรรม และโรงแรมหลายแห่งที่นักท่องเที่ยวให้คยามนิยมและเคยเป็นเมืองท่องเที่ยวยอดนิยมอันดับ 1 จัดอันดับโดยนักท่องเที่ยวทั่วโลกในปีพ.ศ.2561 ในภูมิภาคแปซิฟิก (กรุงเทพธุรกิจ, 2562) ยิ่งทำให้เห็นว่าเป็นหนึ่งในวิกฤตที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจบริการโดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างเร่งปรับนโยบาย แก้ไข และฟื้นฟูอย่างเป็นลำดับ ด้านการรับมือกับปัญหาภาคการท่องเที่ยวที่ผ่านมา เช่น ปรับปรุงการให้บริการโรงแรมเป็นสถานที่กักกันตัวสำหรับเฝ้าระวัง การทำให้เป็นสถานพยาบาลชั่วคราวหรือเรียกว่าฮอสพิเทล กักตัวในโรงแรมแบบวิลล่า การกักตัวพร้อมกับท่องเที่ยวไปด้วยบนเรือยอร์ช เป็นต้น เพียงเท่านั้นไม่อาจทำให้ธุรกิจฟื้นฟูรายได้กลับมาได้ จึงต้องอาศัยการปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างรวดเร็วและคล่องตัว ไม่ว่าจะเป็นการรับมือกับวิกฤตในด้านต่าง ๆ อาทิ การจัดการด้านการตลาด ด้านแรงงาน การลดอัตราจ้างงาน ด้านการควบคุมต้นทุน และด้านความร่วมมือหรือสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอาจยังไม่เพียงพอต่อการบรรเทาและการอยู่รอดของธุรกิจ

นักวิชาการที่มีผลงานวิจัยมากมายเกี่ยวกับการปรับปรุงกลยุทธ์และโมเดลธุรกิจอย่าง Christensen (1992) พบว่าสิ่งที่ธุรกิจควรคำนึงถึงคือการเกิดวงจรชีวิตนวัตกรรมรูปแบบใหม่ที่เป็นกราฟเส้นรูปตัวเอส (innovation s-curve) หมายถึง การเกิดการลงทุนแบบใหม่ในอุตสาหกรรมใหม่ หรือรูปแบบใหม่ที่แตกต่างมากในอุตสาหกรรมเดิมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นมากมาย กล่าวคือหากเปรียบตำแหน่งสูงสุดของกราฟเส้นนั้นคือ เมื่อธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งประสบความสำเร็จอย่างมากจนกระทั่งเข้าถึงจุดอิ่มตัวทางธุรกิจ เมื่อนั้นจึงเริ่มเข้าสู่การลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่หรือกราฟเส้นใหม่นั่นเอง ดังนั้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในโมเดลธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่เพิ่มมูลค่าและศักยภาพทางการแข่งขันให้แต่ละธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีนี้ ที่ธุรกิจโรงแรมได้ปรับเปลี่ยนการให้บริการเพื่อให้ตรงตามมาตรการแบบวิถีใหม่ (new normal) ในช่วงเหตุการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีการนำนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้มากมาย งานวิจัยของ Rodríguez-Antón et al. (2020) พบว่า ธุรกิจโรงแรมในประเทศสเปนมุ่งเน้นด้านการสร้างความเชื่อใจไร้กังวล โดยการเพิ่มความมั่นใจ และมาตรการความปลอดภัยแบบวิถีใหม่ เพื่อให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการแม้ไม่เกิดโรคระบาด ตรงกับงานของ AL-Nuiami et al. (2014) พบว่า มีการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้เพิ่มขึ้น และการจัดการช่วงวิกฤตมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการดำเนินงานเชิงนวัตกรรมของธุรกิจโรงแรม 5 ดาวในประเทศจอร์แดน ในขณะที่งานของ Pal et al. สรุปว่าธุรกิจที่ปรับตัวได้ดีควรประกอบด้วยทรัพยากรหลัก 3 อย่างจึงสามารถพัฒนาศักยภาพด้านการแข่งขันได้ คือ การแก้ปัญหาที่ดีขององค์กร (firm's resourcefulness) ความสามารถในการแข่งขันที่เชิงพลวัต (dynamic competitiveness) และบทบาทของผู้นำ (role of leadership) นอกจากนั้นธุรกิจควรต้องปรับตัวให้เกิดความคล่องแคล่ว (agility) มากยิ่งขึ้น

และนำนวัตกรรมเข้ามาปรับใช้ให้เป็นกลยุทธ์หลัก โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นและการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม (Lee & Trimi, 2021) จักยิ่งทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการพัฒนาและการแข่งขัน

เมื่อกล่าวถึงการจัดอันดับความสามารถทางการแข่งขันด้านการเดินทางท่องเที่ยว เริ่มต้นเมื่อสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum, 2019) องค์กรระหว่างประเทศในด้านความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนได้จัดอันดับดังกล่าวขึ้น พร้อมกับการใช้ดัชนีชี้วัด Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI) โดยจัดขึ้นทุก 2 ปีต่อเนื่องตั้งแต่ปีพ.ศ.2550 โดยการจัดอันดับล่าสุดเมื่อปีพ.ศ.2562 ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 31 ของโลก หรืออันดับที่ 3 ในกลุ่มอาเซียนรองจากสิงคโปร์ และมาเลเซีย จนกระทั่งปีพ.ศ.2564 จากสาเหตุหลักคือการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การจัดอันดับดังกล่าวจึงได้ถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปเป็นการจัดอันดับการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว โดยใช้ดัชนีชีวัด Travel and Tourism Development: TTDI และได้เพิ่มตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงความยั่งยืน และความสามารถในการฟื้นฟูประเทศจากวิกฤต จากการเปลี่ยนแปลงดัชนีใหม่นี้ทำให้ประเทศไทยตกมาอยู่อันดับที่ 36 ของโลกแต่ยังคงอยู่ในอันดับ 3 ในกลุ่มอาเซียนเช่นเดิมโดยรองจากสิงคโปร์ และอินโดนีเซียตามลำดับ

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่ามีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสาเหตุ ผลกระทบต่อความสามารถทางการแข่งขันด้านการเดินทางท่องเที่ยวมีมากมาย หลายสาขาจากนานาประเทศทั่วโลก แต่งานวิจัยในระดับประเทศยังพบได้น้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ศึกษาถึงหน่วยธุรกิจย่อย ที่เป็นธุรกิจโรงแรมในเมืองท่องเที่ยวหลักอย่างกรุงเทพมหานคร จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัยนำเสนอข้อค้นพบน้เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้เชิงวิชาการ รวมทั้งมีการสร้างสรรค์กลยุทธ์แบบบูรณาการใหม่ในเชิงธุรกิจ เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมและภาคการท่องเที่ยวของประเทศ ในการนำนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจเข้ามาใช้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเขตหรือจังหวัดอื่นในประเทศไทยได้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม จึงเกิดเป็นสมมติฐานที่ 1-8
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต นโยบายการท่องเที่ยว นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ และการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม จึงเกิดเป็นสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ที่มีต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ และการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม จึงเกิดเป็นสมมติฐานที่ 4 และสมมติฐานที่ 7
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของนโยบายการท่องเที่ยว ที่มีต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ และการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม จึงเกิดเป็นสมมติฐานที่ 5 และสมมติฐานที่ 8
5. เพื่อศึกษาอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ ที่มีต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม จึงเกิดเป็นสมมติฐานที่ 6

6. เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม หรือผู้วางแผนนโยบายเกี่ยวกับการท่องเที่ยวนำผลการวิจัยไปวางแผนในธุรกิจตนและใช้ประโยชน์ที่เกี่ยวข้องได

สมมติฐานการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต
2. สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อนโยบายการท่องเที่ยว
3. สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการปรับนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ
4. วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อการปรับนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ
5. นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อการปรับนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ
6. นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม
7. วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม
8. นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดด้านผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอก แนวคิดนี้เริ่มจาก Aguilar (1967) ได้สรุปถึงนิยามว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ แล้วใช้ตัวย่อในตอนแรกว่า ETPS มาจาก economic technology political and social จากนั้นจึงมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้จดจำคำศัพท์ได้ง่ายขึ้นจนเป็นที่นิยมในช่วงปีค.ศ. 1980 นักวิชาการอย่างเช่น Fahey, Morrison หรือแม้แต่ Michael Porter ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย (Milailova, 2020) จนกลายเป็น PESTEL ในปัจจุบัน ที่มาจาก political, economic, social, technology, environment, legal ถือเป็นเครื่องมือตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ เพื่อวิเคราะห์ บริหารความเสี่ยง และพิจารณาภาพรวมของธุรกิจ เพื่อช่วยองค์การในการบริหาร จัดการโอกาส และอุปสรรคที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ

งานวิจัยของ Deerod (2018) สรุปว่าสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว ประกอบด้วยปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมายจริยธรรม ถือเป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของการบริหารธุรกิจ โดยทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ สามารถนำมาใช้ร่วมกับเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ประเภทอื่นเพื่อช่วยเหลือธุรกิจในการป้องกัน การบริหารจัดการถึงโอกาสและอุปสรรคที่เป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ ด้านงานวิจัยของ Zhiyong (2017) ระบุว่ารัฐบาลจีนและผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยวได้พัฒนาและปฏิรูปกฎหมายด้านการป้องกันสิ่งแวดล้อม เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรเมื่อเกิดภัยคุกคามธรรมชาติ ส่วนงานของ Yacoub and Elhajjar (2021) วิกฤตโควิด 19 นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมต้องปรับแผนธุรกิจ การออกคู่มือป้องกันด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยให้กับพนักงานและลูกค้า รวมทั้งร่างกติกาใหม่ในการทำงานในการลดสัมผัสและใช้เทคโนโลยีแทนมนุษย์มากขึ้น การลดอัตราจ้างงาน การปรับนโยบายท่องเที่ยวโดยมุ่งเน้นลูกค้าท้องถิ่นเป็นหลักเพื่อทดแทนนักท่องเที่ยวต่างชาติ

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต ทุกวิกฤตมีโอกาสซ่อนเสมอ การแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากต่อทุกธุรกิจ (Starosta, 2014) ถึงแม้ว่าธุรกิจโรงแรมทั่วโลกจะประสบ

วิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ร่วมกัน ยิ่งทำให้ทุกธุรกิจต่างหาทางเพื่อฟื้นฟู และเร่งบรรเทาให้กลับสู่สภาพเดิมให้เร็วที่สุด นอกจากนั้น Pearson and Clair (1998) ยังสรุปว่าการจัดการกับวิกฤตต้องจัดการด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการประเมินด้วยมุมมองจากภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การนำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากทุกการนำปัญหาที่เจอจากวิกฤตแต่ละประเภท แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เกิดกลยุทธ์เพื่อจัดการเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อเกิดไปแล้ว รวมทั้งหรือการวางแผนเพื่อป้องกันความเสี่ยงในการเกิดอีกด้วย

ดังงานวิจัยของ Akkenen (2017) พบว่าผลกระทบแง่ลบอย่างวิกฤตด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อก่อให้เกิดโอกาสและความท้าทาย และทำให้เกิดการวางแผนโครงสร้างเพื่อปรับปรุงธุรกิจอย่างเร่งด่วน ทางด้านงานของ Andreas et al. (2020) ระบุว่า การเร่งฟื้นฟูกิจการให้กลับสู่สภาพเดิมให้เร็วที่สุด นอกจากการมีแผนงานที่ดีและครอบคลุมทุกจุดแล้ว การนำวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตทั้ง 4 ด้านเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนเพิ่มเติม คือวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตด้านการตลาด ด้านแรงงาน ด้านการควบคุมต้นทุน และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น เหล่านี้นำไปใช้ในการจัดการกับวิกฤตแต่ละประเภทจึงนับว่าเป็นต้นทางอันก่อให้เกิดการคิด เรียนรู้ และการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งงานวิจัยนี้แบ่งเป็น 4 ประเภท ส่วนปลายทางนั้นทำให้พบว่าผู้บริหารหรือคนทำงานโรงแรมนำไปใช้เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

นโยบายการท่องเที่ยว เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของรัฐบาลในการออกมาตรการ นโยบายหลักตั้งแต่ก่อน ระหว่าง และหลังปิดประเทศ ทิศทางดังกล่าวมีความสำคัญและเปรียบเสมือนแหล่งพึ่งพิงของผู้ประกอบการและแรงงานภาคการท่องเที่ยวทั้งหมด จากการสำรวจของมิ่งสรรพ์ ขาวสะอาดและคนอื่น ๆ (2564) พบว่ามาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety and Health Administration--SHA) เป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยเพิ่มความมั่นใจให้แก่นักท่องเที่ยวในระยะฟื้นฟูจากวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีผลต่อการตัดสินใจเข้าพักในโรงแรมมากที่สุด โดยเฉพาะธุรกิจโรงแรมที่ต้องพึ่งพานักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศเป็นหลัก

ด้านงานของ Sigala (2020) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาการเดินทางท่องเที่ยวให้มีความยั่งยืน ลดความเสี่ยงเชิงระบบพร้อมกับเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ และความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤต สำหรับภาพอนาคตของไทยนั้น รัฐบาลผู้ซึ่งออกนโยบายได้แสดงวิสัยทัศน์ถึงการท่องเที่ยวไทยปีพ.ศ.2579 ที่เน้น “ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลก ที่เติบโตอย่างมีดุลยภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมพัฒนาเศรษฐกิจสังคม และกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน” (สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2559, หน้า 24) สถานการณ์ใดก็ตามที่เกิดขึ้นและกระทบทั่วโลกนั้น ผู้วางแผนหรือผู้นำที่เกี่ยวกับนโยบายด้านการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญมากที่ต้องทำหน้าที่รวบรวมความสำคัญ วิธีการ ลำดับเหตุการณ์อันนำไปสู่การกำหนดทิศทางแก้ไขปัญหาและฟื้นฟูด้วยการผนึกกำลังภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั่วโลก โดยองค์การการท่องเที่ยวโลก (World tourism Organization, 2020) กำหนดไว้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ การจัดการกับวิกฤตและบรรเทาผลกระทบในวงกว้าง การกระตุ้นและเร่งให้เกิดการฟื้นฟูอย่างเร่งด่วน และการเตรียมการสำหรับอนาคต

ทฤษฎีนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ เริ่มต้นมาจากหลักการของโมเดลธุรกิจที่มีการใช้ครั้งแรกตั้งแต่ปีค.ศ. 1957 ในงานวิจัยของ Bellman และคณะ (Bellman et al., 1957) ซึ่งใช้ในอุตสาหกรรมเกม ต่อมาใช้ในบริบทของ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ทางแบบจำลองทางกระบวนการเป็นหลัก ต่อมาเริ่มปรากฏการนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลาย ตั้งแต่ปีค.ศ.1998 ซึ่งช่วงนั้นนักวิชาการเริ่มต้นในการศึกษาเพื่อค้นคว้าหาทางแก้ไขปัญหาทางด้านสังคม เช่น ความยากจน การขาดแคลนปัจจัยในการดำรงชีวิต และประเด็นเรื่องความยั่งยืน (Seelos & Mair, 2007) ก่อนจะมาใช้เป็นเครื่องมือเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และแพร่หลายเป็นอย่างมากในแวดวงธุรกิจปัจจุบัน

Christensen (1997) กล่าวว่าโมเดลธุรกิจแบบใหม่นั้นอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด แบบที่สามารถเปลี่ยนโลกได้แบบที่ไม่เคยมีมาก่อน จนกระทั่ง Osterwalder (2004) ต่อยอดแนวคิดนี้ในการนำไปใช้ได้จริงเพื่อให้เห็นภาพรวมของธุรกิจแบบลึกซึ้งภายในเวลาอันรวดเร็ว โดยออกแบบเป็นผืนผ้าใบเก้าช่องหรือเรียกว่า โมเดลธุรกิจแคนวาส (business model canvas) สำหรับใช้แทนแผนธุรกิจที่มีความยาวหลายหน้าในหนึ่งเล่มในการใช้อธิบายส่วนสำคัญของธุรกิจให้เข้าใจภายในหนึ่งหน้ากระดาษเพื่อให้เข้าถึงวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย คุณค่าที่ให้ต่อลูกค้า และการนำเสนอคุณค่าโดยไม่ละเลยปัจจัยด้านการเงิน จากนั้น Teece (2010) พบว่านวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation) เป็นเครื่องมือที่ใช้สร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า มีหน้าที่เชื่อมโยงกับการทำงานทั้งระบบทำให้เห็นภาพรวมเหมือนกัน แต่สิ่งที่ต่างคือการเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่มุ่งแก้ปัญหาให้ธุรกิจโดยตรง และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ธุรกิจควรมีเป็นอันดับแรกคือโมเดลธุรกิจแล้วจึงสร้างสรรค์นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจได้เนื่องจากเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกัน (Chesbrough et al., 2006)

ยกตัวอย่างงานวิจัยที่กล่าวถึงการนำนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจเข้ามาใช้เมื่อเกิดวิกฤต อย่างงานของ Dillette & Ponting, (2020) เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตทางด้านแรงงาน ปัญหาพนักงานถูกเลิกจ้าง มาตรการให้ลางาน หรือทำงานจากที่บ้านมีผลให้องค์การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมขึ้น เช่น การใช้ภาพเคลื่อนไหวทางดิจิทัล การประชุมออนไลน์ หรือกิจกรรมเสมือนแทนกลยุทธ์เดิม ส่วนงานของ (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017) พบว่าเมื่อเกิดวิกฤตภายในองค์การ และการจัดการภายนอกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขึ้น สิ่งที่ควรทำเป็นอันดับแรกคือการวางแผนกลยุทธ์ ร่วมกับงานด้านประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารองค์กรนั้นช่วยให้พบทางแก้ปัญหาได้ดีขึ้น งานวิจัยของ Broshi-Chen and Mansfeld (2021) พบว่า นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ช่วยบรรเทาวิกฤตลงได้ รวมถึงการคิดนอกกรอบ การควบคุมสถานการณ์ การวางแผนระยะยาว และกลยุทธ์ที่แหวกแนวอีกด้วย ทางด้านงานของ Clauß (2017) ได้ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับมิติของนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจและพบว่ามิติที่ครอบคลุมทั้งระบบแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านคุณค่าที่สร้างให้ลูกค้า มีส่วนย่อยคือ ด้านความสามารถใหม่ ด้านเครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ ด้านพันธมิตรใหม่ และด้านกระบวนการใหม่ (2) ด้านข้อเสนอที่มีคุณค่าเพิ่ม มีส่วนย่อยคือ ด้านข้อเสนอใหม่ ด้านกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ ด้านช่องทางใหม่ และด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า และ (3) ด้านคุณค่าที่ธุรกิจได้รับ มีส่วนย่อยคือ ด้านโมเดลรายได้ใหม่ และด้านโครงสร้างต้นทุนใหม่

ความสามารถทางการแข่งขัน แนวคิดนี้เริ่มจาก Alderson (1937) ใช้ครั้งแรกในระเบียบทางการค้าในการตั้งกฎกติกาด้านการซื้อขายอย่างเป็นธรรม ซึ่งขณะนั้นแนวคิดหลักมีเพียง 2 เรื่อง คือการแข่งขันอย่างยุติธรรมโดยการตั้งราคาให้เหมาะสม และการแข่งขันแบบเสรี เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลไกทางเศรษฐศาสตร์ ต่อมา Hall (1992) เพิ่มเติมว่าเป็นเรื่องของการรวมทุกความต้องการในการเอาชนะคู่แข่งเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจโดยใช้ความได้เปรียบที่มีเอกลักษณ์

(unique advantage) จนกระทั่งแนวคิดนี้เริ่มมาโด่งดังในยุคของ Porter (1980) ที่นำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ กล่าวคือ เป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการสร้างความแตกต่าง และด้านการมุ่งเน้นเฉพาะจุด เพื่อให้ได้เปรียบทางการแข่งขันระยะยาวและแบบมีเอกลักษณ์เฉพาะเจาะจงที่หาคู่แข่งมาลอกเลียนแบบได้ยาก

นอกจากนั้นตามหลักการของ Barney (1991) ในทฤษฎีฐานทรัพยากรระบุว่า ความสามารถ และทรัพยากรขององค์การนั้นทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขัน โดยทรัพยากรดังกล่าวนั้นต้องประกอบด้วย คุณค่า (value) หายาก (rariity) ลอกเลียนแบบยาก (imitability) และเป็นสิ่งที่ทดแทนไม่ได้ (non-substitutable) ด้านงานวิจัยของ Khan et al.(2018) พบว่าทุนทางปัญญา เป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มีผลเชิงบวกให้เกิดการส้รางคุณค่าและความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่วน Ayuso and Navarrete-Báez (2018) เสริมอีกว่า เมื่อความสามารถนั้นเกิดขึ้นแล้วยิ่งทำให้ผลการดำเนินงาน หรือผลลัพธ์ขององค์กรเหนือความคาดหมายขึ้นไปอีก ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อมีการนำนวัตกรรมอย่างเทคโนโลยีจดจำใบหน้ามาใช้ในเครือโรงแรมแบรนด์แมริออทในประเทศจีน (Buhalis et al., 2019) ทำให้ประหยัดเวลาในการลงทะเบียนเข้าพักจาก 3 นาทีเหลือเพียงนาทีเดียว

การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว เป็นแนวคิดและหลักการที่นำมาใช้ในการจัดอันดับการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวระดับโลก (Travel and Tourism Development) ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากการจัดอันดับการแข่งขันด้านการเจริญเติบโตเพื่อวัดระดับความรุ่งเรืองของแต่ละประเทศในโลก ต่อมาเมื่อพบว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเริ่มมีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจในทุกประเทศมากขึ้น (World Economic Forum, 2007) จึงมีการจัดประชุมระหว่างภาคีเครือข่ายโดยเริ่มจากสภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum--WEF) องค์กรไม่แสวงผลกำไรก่อตั้งขึ้นเมื่อปีค.ศ. 1971 โดย Klaus Schwab ที่ขณะนั้นเป็นทั้งอาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นผู้เชี่ยวชาญ และมีอิทธิพลต่อสาขาวิศวะและเศรษฐศาสตร์เนื่องจากเรียนจบทางด้านนี้ ได้เริ่มจากการเขียนหนังสือในสาขาบริหารธุรกิจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อนจากนั้นจึงจัดตั้งเป็นองค์กรขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดอันดับเพื่อแก้ไขและจัดการกับความขัดแย้งระหว่างประเทศจนกระทั่งเกิดเป็นการจัดอันดับวัดผลทางความสามารถทางการแข่งขัน โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน (Travel and Tourism Competitive Index--TTCI) มาตั้งแต่ปีค.ศ. 2007

จนกระทั่งเกิดวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทางภาคีเครือข่ายทั่วโลกจึงหารือกันและเห็นพ้องให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดและคะแนนดังกล่าว มาเป็นการจัดอันดับด้านการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวที่เริ่มใช้ครั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 โดยเปลี่ยนมาใช้ดัชนีชี้วัดด้านการพัฒนาการเดินทางท่องเที่ยว (Travel and Tourism Development Index--TTDI) ที่เน้นความสำคัญไปที่ความยั่งยืนเป็นหลักซึ่งเป็นดัชนีใหม่ที่เพิ่มเข้ามาเป็นหมวดใหม่ มีผลให้จากเดิมตัวชี้วัด 4 ด้าน 14 หมวด เพิ่มเป็น 5 ด้าน 17 หมวด ดังนี้ (World Economic Forum, 2022)

ด้านที่ 1 ด้านที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยว ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความปลอดภัยและความมั่นคง สุขภาพอนามัย ทรัพยากรมนุษย์และตลาดแรงงาน และความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

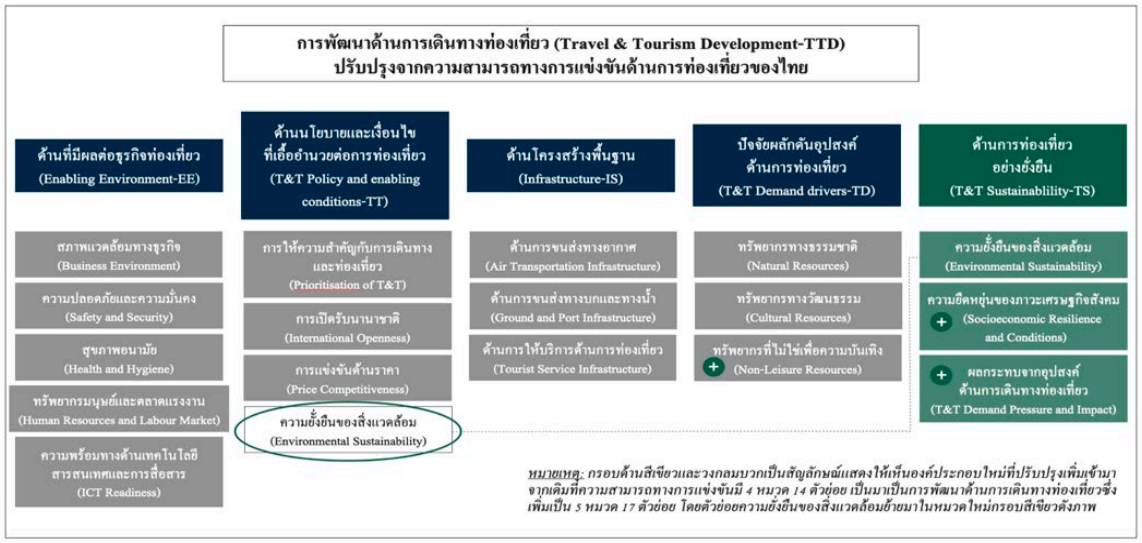
ด้านที่ 2 ด้านนโยบายและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยว ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการเดินทางและท่องเที่ยว การเปิดรับนานาชาติ การแข่งขันด้านราคา

ด้านที่ 3 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการขนส่งทางอากาศ ด้านการขนส่งทางบกและทางน้ำ และด้านการให้บริการด้านการท่องเที่ยว

ด้านที่ 4 ปัจจัยผลักดันอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยว ประกอบด้วย ทรัพยากรทางธรรมชาติ ทรัพยากรทางวัฒนธรรม และทรัพยากรที่ไม่ใช่เพื่อความบันเทิง

ด้านที่ 5 ด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม ความยืดหยุ่นของภาวะเศรษฐกิจและสังคม และผลกระทบจากอุปสงค์ด้านการเดินทางท่องเที่ยว

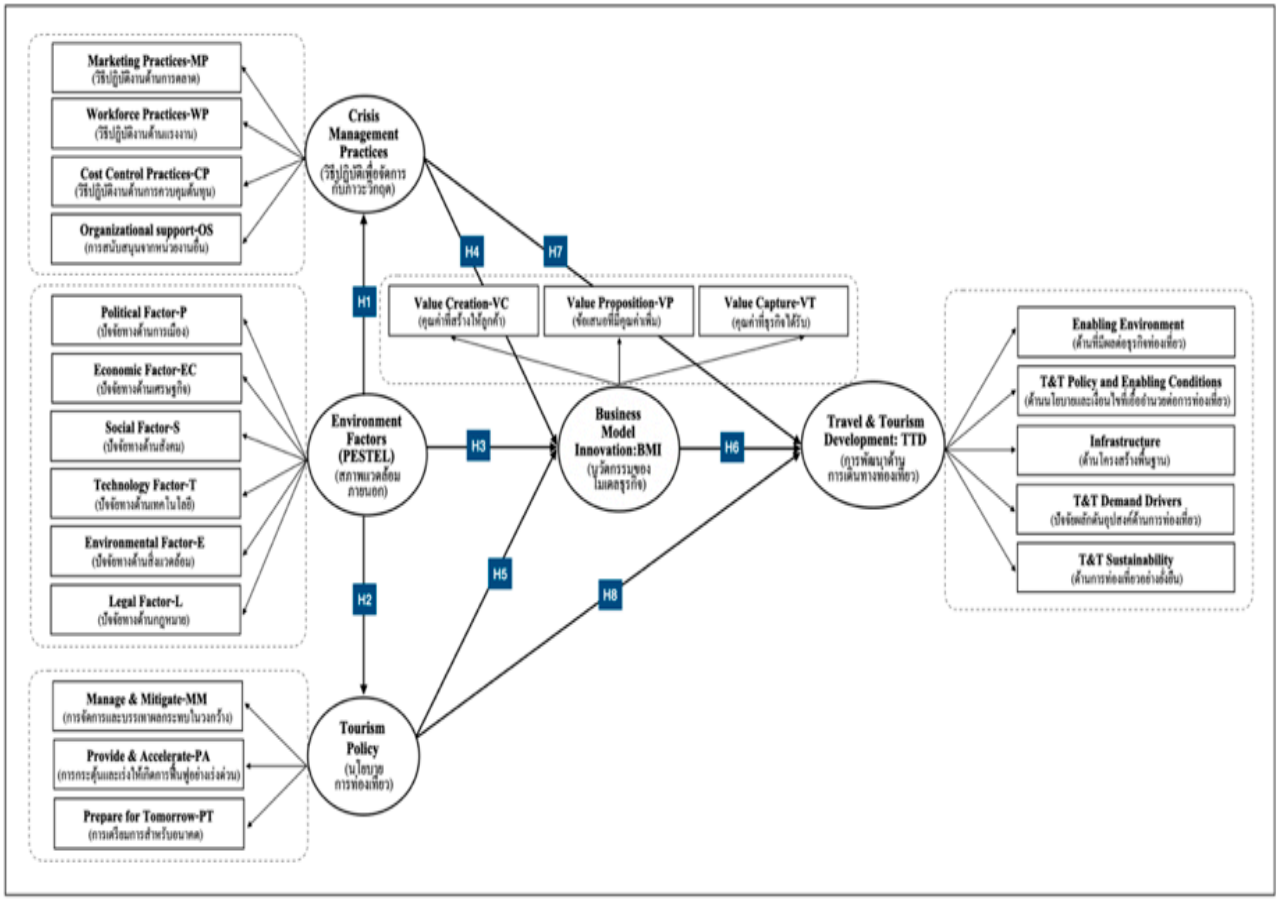
อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดที่กล่าวมาเป็นระดับโลก สำหรับงานวิจัยที่เป็นหน่วยย่อยระดับประเทศเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมีค่อนข้างน้อย ตัวอย่างเช่น งานวิจัยเชิงเปรียบเทียบการท่องเที่ยวระหว่างภูมิภาคทวีปยุโรปของ Bazargani and Kiliç (2020) หรืองานของ Vašaničová et al. (2021)ที่นำผลการจัดอันดับของทวีปแอฟริการ่วมใต้สะฮาราที่ได้จากดัชนีชี้วัดด้านขีดความสามารถทางการแข่งขันมาวิเคราะห์เพิ่มเติมเพื่อนำเสนอต่อรัฐบาลประเทศ เป็นต้น ส่วนหน่วยของประเทศไทยนั้นพบเพียงงานของวงศ์วิภา โถสุวรรณจินดา และคนอื่น ๆ (2563) ที่เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้ใช้บริการเท่านั้น จึงเป็นความท้าทายและความใหม่ของงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามจากการค้นคว้าศึกษา และอ้างอิงมาจากการพัฒนาด้าน ๆ ของสภาเศรษฐกิจโลกจากทั่วโลกให้มาเป็นคะแนนระดับย่อยคือกลุ่มธุรกิจโรงแรม เพื่อให้สามารถนำมาใช้พัฒนาธุรกิจโรงแรมได้จริงซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์เชิงธุรกิจและเชิงวิชาการอย่างที่สุด ดังแสดงในผลการวิจัย



ภาพที่ 1 แผนภาพนำเสนอโดยผู้วิจัย ที่ได้มาจากการปรับปรุงดัชนีชี้วัดความสามารถทางการแข่งขัน เป็นการพัฒนาเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว ตั้งแต่พ.ศ. 2564 โดยเพิ่มตัวชี้วัดใหม่ที่เกิดขึ้นจาก 4 ด้าน 14 หมวด เป็น 5 ด้าน 17 หมวด สำหรับด้านที่เพิ่มมา 3 ด้าน (ตามภาพเครื่องหมายบวก) คือ ทรัพยากรที่ไม่ใช่เพื่อความบันเทิง ความยืดหยุ่นของเศรษฐกิจสังคม และผลกระทบจากอุปสงค์ด้านการเดินทางท่องเที่ยว ส่วนความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมที่เคยอยู่ในด้านนโยบายและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยวนั้นได้ย้ายไปอยู่ในด้านใหม่ คือด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ที่มา: World economic forum, 2022

กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีแบบผสมผสาน (mixed-method research) แบบขั้นตอนเชิงสำรวจ (exploratory sequential design) (Creswell, 2015) โดยเริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์จากประสบการณ์เป็นผู้บริหารธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม และภาคการท่องเที่ยวของไทยเป็นอย่างดี รวมทั้งเจ้าของโรงแรมไทยระดับ 5 ดาวที่ไม่ใช่ระบบเครือข่าย และเจ้าของโรงแรม ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 6 ราย เพื่อสกัดตัวแปร จากนั้นนำข้อมูลเชิงประจักษ์มาสร้างกรอบแนวคิด ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามจำนวน 408 ราย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การจำแนกประชากรและกลุ่มตัวอย่างจึงแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กล่าวคือ ประชากรในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ กลุ่มผู้เป็นแบบมีเกณฑ์ (criterion sampling) (Ritchie & Lewis, 2003) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) บริหารธุรกิจระดับสูงที่มีส่วนในการกำหนดนโยบายขององค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายเกี่ยวเนื่องกับการท่องเที่ยวของภาครัฐ ที่สามารถตอบข้อซักถามใน

ประเด็นคำถามวิจัยและตรงตามวัตถุประสงค์ได้ ส่วนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 6 รายในตำแหน่งหน้าที่ที่แตกต่างกันแบบครอบคลุมทุกประเด็นคำถาม

สำหรับประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณนั้น คือ พนักงานระดับผู้บริหาร รองหัวหน้าฝ่าย และผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย รวม 5,652 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2563) แต่จากข้อมูลการจดทะเบียนการค้าของกระทรวงพาณิชย์นั้นไม่มีการระบุระดับดาวในการให้บริการของโรงแรม ผู้วิจัยจึงอ้างอิงข้อมูลเพิ่มเติมจากสมาคมโรงแรมไทย (2563) ที่มีการแบ่งระดับดาวไว้ทั้งสิ้น 52 โรงแรมในกรุงเทพมหานครเท่านั้น สำหรับกลุ่มตัวอย่างนั้นใช้การวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) สำรวจกับพนักงานในตำแหน่งที่มีส่วนในการรับผิดชอบการนำเสนองาน วางแผลกลยุทธ์ ปรับโครงสร้างของโรงแรม การใช้แบบสอบถามนี้อิงจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Hair et al., 2009) ใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง LISREL ซึ่งใช้การประมาณค่าจากขนาด 10-20 เท่าต่อค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการวัด 1 ตัว งานวิจัยนี้มีค่าพารามิเตอร์ที่ต้องการวัดอยู่ 24 พารามิเตอร์ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมอย่างน้อยคือ 480 คน ในขณะที่ได้รับอัตราตอบกลับอยู่ที่ 408 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นลักษณะข้อความเชิงพรรณนา (descriptive) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่เป็นแบบเจาะลึก (in-depth interview) ซึ่งกำหนดกรอบประเด็นข้อคำถามไว้แต่ให้อิสระในการตอบคำถาม และมีความยืดหยุ่นสูง โดยประเด็นคำถามเป็นแบบปลายเปิดถึงการวิเคราะห์ให้ชัดเจนตามวัตถุประสงค์และสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ ทำจนกว่าไม่พบข้อสงสัยหรือข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้น ที่เรียกว่า ข้อมูลอิ่มตัว (data saturation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) จึงหยุดการสัมภาษณ์ โดยมีระยะเวลาในการสัมภาษณ์แต่ละท่านอยู่ระหว่าง 1.5 - 2 ชั่วโมง

ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้ตอบแบบสอบถามจำกัดตำแหน่งดังนี้ พนักงานระดับอาวุโส พนักงานระดับบังคับบัญชา ผู้บริหารระดับกลางถึงสูง และเจ้าของหรือหุ้นส่วนของโรงแรมระดับ 4-5 ดาว ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์จากบุคลากรภายในกลุ่มโรงแรมเป้าหมายดังกล่าวทั้ง 52 โรงแรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยส่งแบบสอบถามทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์ และแบบส่งเอกสารจดหมาย จากนั้นติดตามผลทางโทรศัพท์และอีเมล์กับฝ่ายบุคคลผู้รับเรื่องประสานงานให้ ต่อมาทำการเก็บรวบรวม ตรวจสอบความเรียบร้อย และบันทึกข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ แล้วจึงนำข้อมูลทั้งสองประเภทมาประมวลผล วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาถอดความจากเครื่องบันทึกเสียงมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา จัดหมวดหมู่ เรียบเรียงประเด็นสำคัญ นำข้อความหรือประโยคสำคัญมาจัดกลุ่ม เพื่อตีความและวิเคราะห์อย่างละเอียด โดยจัดเป็นประเด็นหลัก ประเด็นรอง จากนั้นเขียนอธิบายข้อค้นพบอย่างละเอียดและครอบคลุม จากนั้นตัดทอนข้อมูลซึ่งเป็นการขจัดข้อมูลที่ไม่จำเป็น และไม่ต้องการออกไปแล้วจึงสรุปผลการสัมภาษณ์ด้วยวิธีแบบสามเส้าในการตรวจสอบข้อมูล (รุ่งอาทิตย์ บูชาอินทร์ และ กฤษนัยน์ เจริญจิตร, 2562)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์ความแปรปรวน (coefficient of variation) เพื่ออธิบายข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลและระดับความคิดเห็นของตัวแปรในกรอบแนวคิดการวิจัย และสถิติเชิงอนุมานหรืออ้างอิง (inferential statistics) เพื่อตอบคำถามตามวัตถุประสงค์งานวิจัยและทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structure equation model: SEM) เพื่อศึกษาผลกระทบของตัวแปรภายนอก (exogenous variable) ที่มีต่อตัวแปรภายใน (endogenous variable) โดยผ่านตัวแปรคั่นกลาง (mediator variable) ที่ปรากฏตามกรอบการวิจัย

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพหลังจากตรวจสอบสามเส้าแล้วแยกเป็นประเด็นหลัก ประเด็นรอง ทำให้แบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ (กลุ่ม 1) กลุ่มผู้บริหารธุรกิจ หุ้นส่วนหรือเจ้าของโรงแรม และ (กลุ่ม 2) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางธุรกิจด้านอื่นที่เกี่ยวกับการวางกลยุทธ์ พบว่าด้านสภาพแวดล้อมภายนอก กลุ่ม 1 มีความคิดเห็นว่าด้านเศรษฐกิจมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือด้านการเมือง ส่วนกลุ่ม 2 มองว่าด้านการเมืองมากที่สุด รองลงมาจึงจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ตัวแปรถัดมาคือด้านวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต กลุ่ม 1 มีความคิดเห็นว่าด้านแรงงานมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ส่วนกลุ่ม 2 มองว่าด้านการควบคุมต้นทุนมากที่สุด รองลงมาคือด้านแรงงาน ตัวแปรถัดมาคือด้านนโยบายการท่องเที่ยว กลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 มีความคิดเห็นใกล้เคียงกันคือมองว่าด้านการกระตุ้นและเร่งให้เกิดการฟื้นฟูอย่างเร่งด่วนมีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือด้านการเตรียมการสำหรับอนาคต สำหรับตัวแปรคั่นกลางด้านนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ กลุ่ม 1 มีความคิดเห็นว่าด้านข้อเสนอที่มีคุณค่ามีอิทธิพลมากที่สุด รองลงมาคือด้านคุณค่าที่สร้างให้ลูกค้า ส่วนกลุ่ม 2 มองว่าด้านคุณค่าที่สร้างให้ลูกค้ามากที่สุด รองลงมาคือด้านคุณค่าที่ธุรกิจได้รับ ลำดับสุดท้ายแปรด้านการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว กลุ่ม 1 มีความคิดเห็นว่าด้านที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยวมากที่สุด รองลงมาคือด้านนโยบายและเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยว กลุ่ม 2 มองว่าด้านที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยวมากที่สุดเช่นกัน รองลงมาคือด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติพรรณนา พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถาม 408 คนเป็นเพศหญิงร้อยละ 51.47 มีช่วงอายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 46.57 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.14 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 45,001-55,000 บาท ร้อยละ 43.663 ตำแหน่งในการทำงานผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ 51.48 และสถานภาพสมรส ร้อยละ 52.94 จำนวนนี้ครอบคลุมประชากรส่วนใหญ่ทั้งหมดแล้ว

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) พบว่า ปัจจัยทางด้านสังคม รายข้อคำถามที่ว่า สาธารณชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัยส่งผลต่อคุณภาพชีวิตไม่เพียงพอ (Mean = 4.395, SD = 0.571) ด้านวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (CMP) พบว่า ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น รายข้อคำถามที่ว่า การร่วมมือกันกับองค์การที่หลากหลายยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เช่น หอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรม สมาคมโรงแรมไทย เป็นต้น (Mean = 4.41, SD = 0.64) ด้าน

นโยบายการท่องเที่ยว (TP) พบว่า ด้านการเตรียมการสำหรับอนาคต รายข้อคำถามที่ว่า จัดการเตรียมความพร้อมสำหรับวิกฤต สร้างความสามารถในการฟื้นฟูสภาพเดิม พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (Mean = 4.390, SD = 0.648) ด้านนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (BMI) พบว่า ด้านข้อเสนอที่มีคุณค่าเพิ่มทางด้านกลุ่มลูกค้าและตลาดใหม่ ในรายข้อคำถามที่ว่า มีการสรรหาสิ่งใหม่ที่ตลาดยังไม่เคยมีมาก่อนอยู่เสมอ (Mean = 4.321, SD = 0.671) ด้านการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว (TTD) พบว่า ด้านโครงสร้างพื้นฐานหมวดการขนส่งทางบกและทางน้ำ รายข้อคำถามที่ว่า โรงแรมตั้งอยู่ติดกับแม่น้ำเจ้าพระยาซึ่งมีบริการล่องเรือ หรือขับเรือชมวิวกรุงเทพได้

ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้างและเส้นทางความสัมพันธ์ของแบบจำลองสมการโครงสร้าง โดยยอมให้ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรมีความสัมพันธ์กันได้ตามความเป็นจริงตามทฤษฎีและปรับเส้นทางความสัมพันธ์ตามความเหมาะสมของแบบจำลองของความสัมพันธ์ตามความเหมาะสมของแบบจำลองของความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (ภาพที่ 2) พบว่า เส้นทางความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นในแบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กล่าวคือ Chi-square = 280.60, *df* = 182, Chi-square/*df* = 1.541, *P* value = 0.000, CFI = 0.995, GFI = 0.944, AGFI = 0.900, RMSEA = 0.038 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์โมเดลตามวัตถุประสงค์การวิจัยพบว่า

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า พหุปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุร่วมกันต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม โดยสรุปตามผลการวิจัยที่ค้นพบว่ายอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ดังนี้

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า (1) ยอมรับสมมติฐานที่ 1 สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.374 (2) ยอมรับสมมติฐานที่ 2สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อนโยบายการท่องเที่ยวที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.612 และ (3) ยอมรับสมมติฐานที่ 3 สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.404

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า (1) ยอมรับสมมติฐานที่ 4 วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.162 และ (2) ไม่ยอมรับสมมติฐานที่ 7 วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมที่ระดับนัยสำคัญ มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.037

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 พบว่า (1) ยอมรับสมมติฐานที่ 5 นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจที่ระดับนัยสำคัญ 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.340 และ (2) ยอมรับสมมติฐานที่ 8 นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.245

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 พบว่า (1) ยอมรับสมมติฐานที่ 6 นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.529

การวิเคราะห์เชิงสาเหตุแสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรที่มีผลกระทบรวมสูงสุดคือ นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (BMI) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (TTD) โดยมีอิทธิพลรวม (TE) เท่ากับ 0.529 (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทางของสมการโครงสร้าง

ตัวแปรผล	CMP			TP			BMI			TTD		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
PESTEL	0.374	-	0.374	0.612	-	0.612	0.317	0.436	0.753	-	0.535	0.471
CMP							0.162	-	0.162	0.037	0.085	0.122
TP							0.340	-	0.340	0.245	0.179	0.424
BMI										0.529	-	0.529
TTD												
R-Square	0.860			0.626			0.562			0.493		

หมายเหตุ ตัวย่อที่แสดงดังตารางมีความหมายดังนี้: PESTEL คือ สภาพแวดล้อมภายนอก CMP คือ วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต TP คือ นโยบายการท่องเที่ยว BMI คือ นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ TTD คือ การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว DE คือ อิทธิพลทางตรง IE คือ อิทธิพลทางอ้อม TE คือ อิทธิพลรวม

สรุปตารางที่ 1 แสดงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม (Direct Effect--DE and Indirect Effect--IE) ของตัวแปรภายนอก (exogenous variable--X) ที่ส่งผลไปยังตัวแปรภายใน (endogenous variable--Y) และผลกระทบของตัวแปรภายในที่ส่งผลไปยังตัวแปรภายในด้วยกันพร้อมทั้งคำนวณผลกระทบโดยรวม (Total Effect--TE) เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม มีรายละเอียด ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) มีผลกระทบทางตรงต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Practices--CMP) และพบว่า วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Practices--CMP) ได้รับผลกระทบทางตรงสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น gamma = 0.374 และมีค่า *t*-test statistic = 11.918

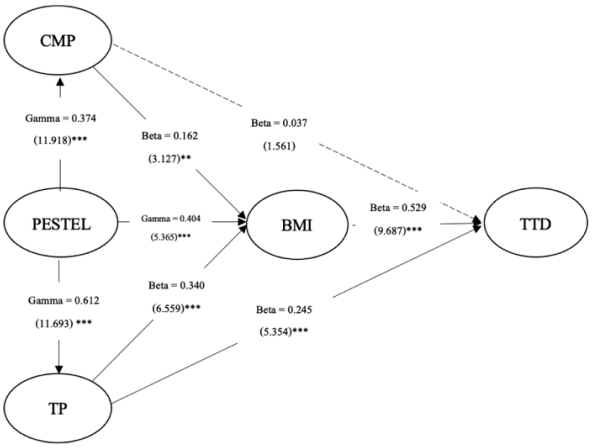
สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) มีผลกระทบทางตรงต่อนโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) และพบว่า นโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) ได้รับผลกระทบทางตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น gamma = 0.612 และมีค่า *t*-test statistic = 11.693

สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) มีผลกระทบทางตรงต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) และพบว่า นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) ได้รับผลกระทบทางตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น gamma = 0.404 และมีค่า *t*-test statistic = 5.365 แต่เมื่อพิจารณาผลกระทบอิทธิพลเชิงสาเหตุทางอ้อม พบว่า อยู่ในระดับในระดับสูง และเมื่อพิจารณาผลกระทบอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยรวม พบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) คือ Total Effect (TE) = 0.753

วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Practices--CMP) มีผลกระทบทางตรงต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) และพบว่า การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) ได้รับผลกระทบทางตรงจากวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Practices--CMP) ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น beta = 0.037 และมีค่า *t*-test statistic = 1.561 แต่เมื่อพิจารณาผลกระทบอิทธิพลเชิงสาเหตุทางอ้อม พบว่า อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และเมื่อพิจารณาผลกระทบอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) คือ Total Effect (TE) = 0.122

นโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) มีผลกระทบทางตรงต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) และพบว่า การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) ได้รับผลกระทบทางตรงจากนโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น beta = 0.245 และมีค่า *t*-test statistic = 5.354 แต่เมื่อพิจารณาผลกระทบอิทธิพลเชิงสาเหตุทางอ้อม พบว่า อยู่ในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณาผลกระทบอิทธิพลเชิงสาเหตุโดยรวม พบว่า อยู่ในระดับสูง

นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) มีผลกระทบทางตรงต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) และพบว่า การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) ได้รับผลกระทบทางตรงจากนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (path coefficient) อิทธิพลเชิงสาเหตุทางตรงเส้น beta = 0.529 และมีค่า *t*-test statistic = 9.687



Chi-square = 280.60, *df* = 182, chi-square/*df* = 1.541, *p* value = 0.000, CFI = 0.995, GFI = 0.944, AGFI = 0.900, RMSEA = 0.038

ภาพที่ 2 สัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (causal influence) พร้อมค่า *t* statistics ที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างผลกระทบทั้งของตัวแปรภายนอก (exogenous variable) และตัวแปรภายใน (endogenous variable) ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

หมายเหตุ: ——▶ แสดงเส้นอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

----------► แสดงเส้นอิทธิพลเชิงสาเหตุที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ค่าสถิติ *t* statistics (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2554, หน้า 74)

t statistics ≥ 1.96-2.57 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05*

t statistics ≥ 2.58-3.28 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01**

t statistics ≥ 3.29 ขึ้นไป มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.001***

จากภาพที่ 2 เมื่อนำมาพิจารณารูปแบบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (causal influence) ของสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) อันมีความสำคัญเชิงสาเหตุ พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) ต่อ การพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.214 รองลงมาด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) ต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.150 ลำดับต่อมาสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) ต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) ต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.110 ลำดับต่อมา คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Practices--CMP) ต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) ต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.032

สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Practices--CMP) นโยบายการท่องเที่ยว (Tourism Policy--TP) นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) และการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) สรุปได้ว่า ข้อค้นพบจากการวิจัยครั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากรูปแบบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (causal influence) ของสภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) อันมีความสำคัญเชิงสาเหตุ พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Factors--PESTEL) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อด้านนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ (Business Model Innovation--BMI) ต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม (Travel and Tourism Development--TTD) มีค่าอิทธิพลสูงสุดเท่ากับ 0.214 ซึ่งได้รับการพิสูจน์แล้วจากการวิจัยครั้งนี้

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบและผลการวิจัยข้อมูลเชิงคุณภาพและข้อมูลเชิงปริมาณนั้นพบว่าอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจส่งผลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม โดยเริ่มจากตัวแปรสภาพแวดล้อมภายนอก ผ่านตัวแปรวิธิปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต และนโยบายการท่องเที่ยว ตามรายละเอียดผลการวิจัยแล้วนั้น เมื่อนำมาอภิปรายผลโดยเรียบเรียงตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 1-2 ในทุกปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 6 ประกอบนั้นมีอิทธิพลต่อวิธีปฏิบัติกับภาวะวิกฤตในแต่ละด้านแตกต่างกันตามสถานการณ์ การถูกกำหนดด้วยนโยบาย การวางแผน หรือการควบคุม

สถานการณ์ฉุกเฉินของแต่ละองค์กรหรือประเทศที่ต่างกัน ล้วนต้องเตรียมแผนงานด้านกลยุทธ์เพื่อรับมือกับวิกฤตให้ผ่านพ้นไปได้เร็วที่สุด สอดคล้องกับหลักการของ Akkane (2017) และ Ivanov et al. (2022) ผลวิจัยได้นำวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตด้านแรงงานเข้ามาใช้เพื่อช่วยลดผลกระทบด้านการเมืองและเศรษฐกิจขั้นรุนแรง กล่าวคือ มีการลดอัตราการจ้างงาน ลดจำนวนแรงงาน หรือแม้แต่ปัจจัยทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น (บุญชนะ เจริญผล และ อภิรัตน์ กังสดารพร, 2565) กลับยิ่งไปกระตุ้นให้ธุรกิจสรรหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์การในเรื่องวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตด้านการตลาด รวมถึงการลงทุนในอุตสาหกรรมหุ่นยนต์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีแทนแรงงานมนุษย์ ช่วยให้เกิดการลดต้นทุนระยะยาว (Chutiphongdech & Vongsaroj, 2022)

นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกยังมีอิทธิพลต่อนโยบายการท่องเที่ยวอย่างมาก โดยเฉพาะปัจจัยด้านการเมืองและด้านเศรษฐกิจที่เป็นตัวกำหนดนโยบายการท่องเที่ยว เพราะรัฐบาลซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายอิงจากสถานการณ์ปัจจุบัน และนำแนวทางการปกป้อง รักษา ช่วยเหลือ เยียวยาประชาชน สังคม และภาคธุรกิจการท่องเที่ยว กล่าวได้ว่าการท่องเที่ยวนั้นถือเป็นรายได้หลักของประเทศ เพื่อประคับประคอง ให้สามารถฟื้นฟูได้อย่างรวดเร็ว แต่ส่วนที่ต้องคำนึงถึงคือปัจจัยด้านเทคโนโลยี (พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล, 2562) และด้านกฎหมายที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลือทางด้านความคุ้มครองความปลอดภัยเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนั้นปัจจัยด้านสังคมยังมีผลกับนโยบายการท่องเที่ยวของไทยกระตุ้นให้เมืองรองกลายเป็นจุดหมายหลักแห่งการมาเยือน (destination) สำหรับนักท่องเที่ยวในอนาคต ด้านงานวิจัยของ มิ่งสรรพ์ ขาวสะอาด และคนอื่น ๆ (2564) พบว่า เมื่อเกิดปัญหาความไม่แน่นอนจากสภาพแวดล้อมภายนอกดังกล่าว สมควรอย่างยิ่งในการลดความเสี่ยงเชิงระบบ และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน รวมถึงการปรับปรุงตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชาวต่างชาติให้มีความรัดกุมมากขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอกยังมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจในการทำให้เกิดการปรับปรุงแผนกลยุทธ์โมเดลธุรกิจ ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หลายด้านเพื่อเอื้ออำนวยในการนำมาประยุกต์ใช้กับตลาดท่องเที่ยวทั้งระบบ เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้ทำให้สร้างข้อเสนอที่มีมูลค่าเพิ่มและทำให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันและพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน งานของ Yacoub and Elhajjar (2021) ยืนยันว่าช่วงวิกฤตโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 กระตุ้นในโรงแรมต้องปรับโมเดลธุรกิจ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้แทนมนุษย์มากขึ้นเพื่อเพิ่มความปลอดภัย เช่น เครื่องมือเพื่อการลดสัมผัส หรือระบบการจองตรงผ่านออนไลน์ เป็นต้น

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 3 วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อต้องเผชิญกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่เพียงธุรกิจโรงแรมเท่านั้นที่ได้รับผลกระทบ แต่รวมถึงทั้งระบบเมือง ประเทศ และทั่วโลกต่างเผชิญชะตากรรมเดียวกัน ความต้องการในการแก้ไขสถานการณ์อย่างเร่งด่วนคือการรับมือมีแผนงานฉุกเฉิน เพื่อปรับปรุง จัดการกับความเสี่ยงให้รวดเร็วที่สุดและเสียหายน้อยที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการควบคุมสภาพคล่อง การลดอัตราความเสี่ยงของแรงงาน เพิ่มฐานทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ รวมทั้งการร่วมมือกับภาคีระหว่างภาครัฐและเอกชน ดังงานวิจัยของ Dillete and Ponting (2020) ชี้ให้เห็นว่าเมื่อเกิดวิกฤต ทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมมากขึ้น ด้าน Broshi-Chen and Mansfeld (2021) ระบุว่าวิกฤตไม่ใช่

อุปสรรคแต่เป็นเรื่องของโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ แม้แต่เมืองท่องเที่ยวยอดนิยมอย่างประเทศสเปน (Rodríguez-Antón et al., 2020) เมื่อครั้งถูกปิดประเทศ ยังต้องมีการเตรียมแผนรับมือฉุกเฉิน มีการออกนโยบายทางทรัพยากรบุคคลเพิ่มขึ้น อีกทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางดิจิทัลเข้ามาเพื่อปรับปรุงโมเดลธุรกิจให้อยู่รอดผ่านพ้นไปได้

ในทางกลับกัน วิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตกลับไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม กล่าวคือสิ่งกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการพัฒนาการเดินทางท่องเที่ยวนั้นมาจากภาวะวิกฤตจริง แต่จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในงานวิจัยชิ้นนี้ พบว่าภาวะวิกฤตรวมทั้งวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการไม่ได้ทำให้เกิดการพัฒนาในด้านใดก็ตาม แต่การพัฒนาที่เกิดขึ้นได้นั้นจักต้องมีตัวกลางในการก่อให้เกิด ซึ่งก็คือ ตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจนั่นเอง

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 4 นโยบายการท่องเที่ยวมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ เมื่อมีการกำหนดนโยบายเพื่อเข้ามาช่วยเหลือและควบคุมเพื่อให้ให้เกิดการบานปลาย นับว่าเป็นข้อดีอย่างหนึ่งที่มีผลต่อความเชื่อมโยงของหน่วยงานภาครัฐและกลุ่มธุรกิจโรงที่เป็นภาคเอกชนซึ่งต้องอาศัยซึ่งกันและกันจึงจะอยู่รอดและเติบโตอย่างปลอดภัยได้ (มิ่งสรรพ์ ขาวสอาด และคนอื่น ๆ, 2564) อีกทั้งการกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศไทยเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจท่องเที่ยว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของทั้งระบบการท่องเที่ยวไทยโดยการนำการแปรรูปทางดิจิทัลเข้ามาใช้มากขึ้น เช่น ระบบแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ การเตรียมความพร้อมสู่ระบบท่องเที่ยวเสมือนนวัตกรรมการท่องเที่ยว และการเพิ่มความรู้ทักษะของบุคลากร สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565) ระบุว่าให้นำเสนอสินค้าและบริการเพื่อรองรับการเดินทางท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ผู้ประกอบการ รวมทั้งการปรับกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมยกระดับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวพร้อมปรับตัวสู่วิถีการท่องเที่ยวยุคใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาผลิตภาพสินค้าและบริการ รวมถึงการปรับโมเดลธุรกิจที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

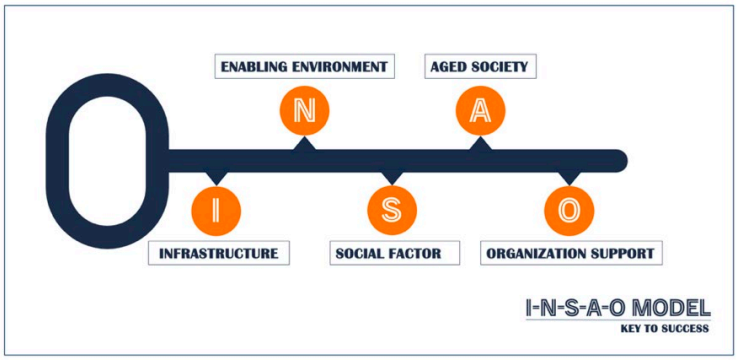
อย่างไรก็ตาม นโยบายการท่องเที่ยวยังมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรม จากผลการวิจัยพบว่า ด้านนโยบายที่จำเป็นเร่งด่วนเกี่ยวข้องกับการเดินทางท่องเที่ยว การพยายามแก้ไขปัญหาการจราจรในกรุงเทพมหานครยังคงเป็นเป้าหมายหลักที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นตรงกันว่ารัฐบาลควรต้องเร่งมือไ รวมถึงการสัญจรสาธารณะที่ยังไม่สมบูรณ์ครอบคลุมทุกสายทั่วทั้งเมืองท่องเที่ยว ในขณะที่ด้านที่โดดเด่นคือทรัพยากรธรรมชาติ มรดกโลกและวัฒนธรรมความเป็นไทย ยังคงเป็นเสนห์ที่น่าดึงดูดใจต่อนักท่องเที่ยว สำหรับนโยบายหลักในปีพ.ศ.2565 นั้นให้ตระหนักทางด้านการวางแผนในการเพิ่มความหนาแน่นให้กับการ่องเที่ยวเมืองรองมากขึ้น และเพิ่มกลยุทธ์ในการลดรายการภาษี และพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวด้วยเครื่องบินไปยังเมืองรองมากขึ้น (Chutiphongdech & Vongsaroj, 2022) เพื่อพัฒนาให้ไต่อันดับด้านการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของประเทศให้สูงขึ้นอีกด้วย

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ที่ 5-6 (hypo6) ตัวแปรคั่นกลางนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจมีอิทธิพลต่อการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวของธุรกิจโรงแรมมาก ดังชื่อเรื่องของงานวิจัยชิ้นนี้ กล่าวคือ นวัตกรรมของโมเดลธุรกิจสำคัญมากเพียงพอที่ทำให้เกิดการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมา

ใช้ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การร่วมกันแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ งานของสันติ กระแจะจันทร์ (2562) ระบุว่าควรต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นมนุษย์นวัตกรรมที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เพื่อผลักดันให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายได้ และเจ้าของธุรกิจควรมุ่งเน้นไปที่การทำงานร่วมกันของทุนทางปัญญา และลักษณะเฉพาะขององค์การเพื่อก่อให้เกิดกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Xiao & Yu, 2020)

ทั้งนี้ สามารถจำแนกออกมาเป็นแต่ละหมวดเพื่อให้ธุรกิจได้เห็นภาพเชิงปฏิบัติการ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดดังนี้ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน หมวดการขนส่งทางบกและทางน้ำ เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าควรนำจุดแข็งเพื่อพัฒนาต่อยอดให้เกิดการกระตุ้นการท่องเที่ยว การร่วมมือเชิงพาณิชย์และการตลาดร่วมกับภาคการท่องเที่ยวและกลุ่มโรงแรมต่าง ๆ ในเรื่องของการเดินทางสาธารณะที่อำนวยความสะดวกสบายและการชมวิว (2) ด้านการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน หมวดผลกระทบจากอุปสงค์ด้านการเดินทางท่องเที่ยวหลังผ่านช่วงวิกฤต แม้ยอดการจองเข้าพักยังไม่กลับมาเท่ายอดจองของปี 2562 ยิ่งสะท้อนให้เห็นว่าต้องเร่งมือด้านการทำตลาด จัดกิจกรรม โปรโมชั่นที่ควรได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายการท่องเที่ยวที่ทำให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น (3) ด้านนโยบายเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยว หมวดการแข่งขันด้านราคาของไทยเป็นสิ่งที่เหมาะสมและน่าประทับใจ ในขณะที่ราคาห้องพักของโรงแรมระดับห้าดาวยังค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับสิงคโปร์ ฉะนั้นทุกโรงแรมควรต้องร่วมมือกันหาทางแก้ไข มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน รวมพลังเพื่อแข่งขันระดับประเทศ (4) ด้านที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยว หมวดความปลอดภัยและมั่นคง สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวยังกังวลเรื่องความปลอดภัยและอาชญากรรม จึงต้องขอความช่วยเหลือจากภาครัฐในการแสดงให้เห็นว่าประเทศเทศไทยเป็นเมืองที่ปลอดภัย ในขณะที่ผู้ประกอบการโรงแรมต้องพัฒนาในส่วนนี้เช่นกันโดยการนำระบบเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้เพื่อเพิ่มความปลอดภัย รวมถึงการปกป้องข้อมูลส่วนตัวด้วย (5) ปัจจัยผลักดันอุปสงค์ด้านการท่องเที่ยว หมวดทรัพยากรที่ไม่ใช่เพื่อความบันเทิง พบว่าโรงแรมที่ไม่ใช่แบบเครือข่ายนั้นยังไม่ได้มาตรฐานสากล ข้อดีคือมีวิธีแก้ไขอย่างการสร้างชื่อเสียงและเอกลักษณ์เฉพาะตัวของแต่ละโรงแรม การเข้าร่วมกิจกรรมการโปรโมทต่าง ๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ รวมถึงการร่วมมือกันในระดับเครือข่าย การขยายตลาดเข้าสู่การท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ และการเข้าร่วมงานระดับนานาชาติ

เมื่อเสร็จสิ้นการสังเคราะห์ด้วยการทบทวนวรรณกรรม และข้อค้นพบที่ได้จากผลการวิจัยที่สามารถนำไปปรับใช้เป็นกลยุทธ์ธุรกิจ และแนวทางในการจัดการกับวิกฤตของธุรกิจโรงแรม รวมถึงปรับใช้ในธุรกิจบริการในอนาคตได้โดยอ้างอิงจากผลการวิจัยซึ่งแต่ละตัวแปรมีค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอเป็นโมเดลการพัฒนาใหม่ คือ I-N-S-A-O Model แต่ละตัวย่อมีความหมายและให้รายละเอียดดังนี้ (ภาพที่ 3)



ภาพที่ 3 โมเดล I-N-S-A-O โดยผู้วิจัย

I-Infrastructure เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานหมวดการขนส่งทางบกและทางน้ำเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสะท้อนว่าผู้เข้าใช้บริการยังคงชื่นชอบการดื่มด่ำกับบรรยากาศของวิวกรุงเทพ ทำให้เห็นว่าควรอย่างยิ่งในการพัฒนาด้านทิวทิศน์ริมแม่น้ำให้เพิ่มเป็นแลนมาร์คและสร้างสรรค์จุดท่องเที่ยวเพิ่มเติม นอกจากนั้น I ยังให้ความหมายถึงนวัตกรรม (innovation) ที่แสดงรายละเอียดในหัวข้อนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

N-enabling environment เป็นคำพ้องเสียงอ่านว่า “เอ็น” เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยว ทางด้านมาตรฐานสากลที่ช่วยให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและฟื้นตัวได้เร็วขึ้น รวมถึงการดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน และการดูแลทรัพยากรของรัฐและเอกชน ถึงแม้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนมนุษย์มากมายแต่ธุรกิจโรงแรมยังคงมีคุณค่าตรงที่มีการใส่ใจการให้บริการจากคนสู่คน จึงควรค่าอย่างยิ่งในการเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและเป็นหลักของธุรกิจโรงแรมและธุรกิจบริการด้านอื่น

S-social factor ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่พบว่า ในภาพรวมนั้นสาธารณชนของประเทศยังขาดความรู้ความเข้าใจในการเป็นหนึ่งเดียวกัน ขาดความเข้าใจในด้านการพัฒนาชุมชนและที่อยู่อาศัย แม้แต่การปลูกฝังด้านคุณภาพชีวิต ข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าบ้านเรามีจุดด้อยเพียงใด และภาครัฐและเอกชนควรต้องร่วมมือกันเร่งพัฒนาในส่วนนี้เป็นอันดับต้น

A-aged society เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปในแบบสอบถามพบว่า จากการที่อัตราการเกิดลดต่ำลงอย่างชัดเจนนั้นทำให้ไม่มีการเพิ่มขึ้นของประชากรในประเทศ ส่งผลให้เกิดสังคมสูงวัยแบบสมบูรณ์ ในปี 2566 พบว่าสัดส่วนของผู้สูงวัยมีมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากร (คณะรัฐมนตรี, 2566) ส่งผลต่อศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อป้องกันปัญหาระยะยาวจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ภาคธุรกิจ ทั้งธุรกิจโรงแรมหรือบริการด้านอื่น จะเพิ่มการสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์เพื่อร่วมมือกันต่อยอดในการเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว โดยใช้ประโยชน์จากกลุ่มสูงวัยในประเทศให้ได้มากที่สุด

O-organizational supported ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ กลุ่มโรงแรมเครือข่ายหรือไม่ใช่เครือข่ายต่างเห็นว่าในภาพรวมนั้นความร่วมมือของภาครัฐและเอกชนยังไม่มีเพียงพอ ยังเกิดช่องว่างใน

การให้ความรู้ความเข้าใจ การปลูกฝังความคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งจุดนี้ผู้มีส่วนได้เสียควรช่วยกันเร่งแก้ไข ก่อให้เกิดการพัฒนา เกิดความร่วมมือเพื่อความเป็นปึกแผ่นและแข่งขันในระดับนานาชาติได้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้แยกเป็นข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ เชิงปฏิบัติ และเชิงธุรกิจ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทางด้านวิชาการ พบว่า (1) ก่อให้เกิดการบรูณาการด้านกลยุทธ์ วิธีการ ทฤษฎีต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปรับใช้กับธุรกิจบริการประเภทอื่นได้ (2) สำหรับตัวแบบงานวิจัยนั้น สามารถนำไปศึกษาต่อเพิ่มเติมถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรวิธีปฏิบัติเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (CMP) และนโยบายการท่องเที่ยว (TP) ที่มีอิทธิพลต่อกันเพิ่มเติม อีกทั้งสามารถนำตัวแปรไปศึกษาต่อโดยปรับเปลี่ยนพื้นที่ในการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลที่มีจุดเชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาตัวแปรที่ซับซ้อนขึ้นได้ (3) สามารถพัฒนาตัวแปรคั่นกลางคือนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจ โดยเปลี่ยนไปเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุได้ (4) เนื่องจากดัชนีชี้วัดของตัวแปรตามคือการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยว (TTD) เพิ่งมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2564 จึงนับเป็นความท้าทายในวงวิชาการและงานวิจัยด้านการพัฒนาด้านการเดินทางท่องเที่ยวที่นักวิจัยรุ่นต่อไปสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ พบว่า (1) เมื่อธุรกิจต้องเผชิญกับสถานการณ์วิกฤต ไม่เฉพาะโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะสามารถวางแผนรับมือฉุกเฉินได้ โดยศึกษาจากแนวคิดและผลงานวิจัยชิ้นนี้ (2) สมมติฐานและผลการวิจัยเป็นแนวทางนำเสนอต่อภาคการท่องเที่ยว และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อประกอบการวางแผนนโยบายการท่องเที่ยวในอนาคต และส่งเสริมให้ผู้ประกอบการพัฒนาศักยภาพตัวเองด้วยเพื่อยกระดับสู่มาตรฐานสากล (3) เนื้อหาและผลงานวิจัยชิ้นนี้สามารถช่วยผู้ประกอบการรายย่อยที่ไม่มีแผนรองรับวิกฤต หรือเมื่อต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านการวางแผนเชิงนโยบายหรือกลยุทธ์ เพื่อนำไปใช้วางแผนและพัฒนาธุรกิจต่อไปได้

ข้อเสนอแนะเชิงธุรกิจ พบว่า (1) ตั้งแต่ปี 2566 เป็นต้นไปธุรกิจโรงแรมต้องมีการตื่นตัวกับสภาวะกาลอยู่เสมอทั้งความท้าทายใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ค่าครองชีพ ปัญหาแรงงาน ตัวเลขยอดจองที่พักและการท่องเที่ยวที่ชะลอตัว รวมถึงมาตรการนโยบายภาครัฐที่มีการเปลี่ยนถ่ายกันอย่างเต็มรูปแบบ (2) การวางแผนทางธุรกิจและการออกแบบโมเดลธุรกิจโดยการนำนวัตกรรมเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นสิ่งที่ต้องทำรายไตรมาสและรายปีควบคู่กันไป เพื่อเติมเต็มช่องว่างและปัญหาให้ครบกระบวนการ ส่วนแผนใหญ่หรือนวัตกรรมของโมเดลธุรกิจนั้นควรทำอย่างต่อเนื่องเป็นรายปีและราย 3-5 ปี โดยต้องอาศัยความเป็นทีมและการบริหารความเสี่ยงโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจสู่ความยั่งยืนได้จริง

รายการอ้างอิง

กรุงเทพธุรกิจ. (15 กันยายน 2562). *กรุงเทพฯ อันดับ 1 เมืองยอดนิยมของนักท่องเที่ยว ทั่วโลก*. สืบค้นจาก https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/847268

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*, *136*(69ก), 52–95.

พุทธชาด ลุนคำ และรชฎ เลียงจันทร์ (2 มกราคม 2564). *ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมหลัง Covid–19*. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/getmedia/ab21638a-4089-4bb4-bb8a-62ba89d2c7da/RI_Future

บุญชนะ เจริญผล และอภิรัตน์ กังสดารพร. (2565). แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ทขนาดเล็กและขนาดกลางในจังหวัดน่าน กับสถานการณ์ภาวะโรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (Covid–19). *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, *16*(1), 53–67.

มิ่งสรรพ์ ขาวสอาด, อภิวัฒน์ รัตนวราหะ, คมกริช ธนะเพทย์, ดนัยธัญ พงษ์พัชราธรเทพ, อัครพงศ์ อั้นทอง, ณัฐพล อนันต์ธนสาร, อรุณี อินทรไพโรจน์, อรรถพันธ์ สารวงศ์, วรัญญา บุตรบุรี, และปิณฑิรา วลีธนาพันธ์ (2564). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาสำหรับการท่องเที่ยวไทยหลังโควิด–19*. หน่วยงานบริหารและจัดการทุนด้านเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (บพข.).

วงศ์วิภา โถสุวรรณจินดา, คฑาวุธ สังฆมาศ, ณัฐกานต์ รองทอง และกัลยา นาคลังกา. (2563). *รายงานการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวในการใช้บริการบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวและการเลือกแหล่งท่องเที่ยว (กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร-บาหลี)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

สมาคมโรงแรมไทย. (ม.ป.ป.). (15 มกราคม 2567) *แบบประเมินมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว*. สืบค้นจาก http://www.thaihotels.org/16747351/แบบประเมินมาตรฐานที่พักเพื่อการท่องเที่ยว

สันติ กระแจะจันทร์ (2562). กลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมความได้เปรียบเชิงแข่งขันทางธุรกิจสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, *10*(2), 83–94.

สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). *แผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560–2564)*. สำนักงานกิจการโรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). (21 มกราคม 2567) *ระบบคลังข้อมูล สำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮ้าส์: ตอนที่ 2 คนทำงานและค่าตอบแทนแรงงาน พ.ศ. 2563*. , สืบค้นจาก https://nsodw.nso.go.th/dwportal/Item.aspx?p=/hre46GDKCB5AfQH1O6Ivg

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 05 การท่องเที่ยว*.

สุภางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 18)*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

References

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment.* Macmillan.

Alderson, W. (1937). A Marketing View of Competition. *Journal of Marketing*, *1*(3), 189–190.

AL-Nuiami, M., Subhi Idris, W. M., AL-Ferokh, F. A. M., & Abu Joma, M. H. M. (2014). An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in five-star hotels in jordan. *International. Journal of Business Administration*, *5*(2), 111–1.25.

Akkanen, J. (2017). *Key factors for entering the hotel design market in UK* [Unpublished master's thesis dissertation]. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

Alzoubi, R. H., & Jaaffar, A. H. (2020).The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, *11*(4), 384–397.

Andreas, T., Nicola, Z., David, R., & Albert, A.-K. (2020). *An initial assessment of economic impacts and operational challenges for the tourism & hospitality industry due to COVID–19*. IUBH Internationale Hochschule, Erfurt.

Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How dose entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development?: Empirical evidence from Spain and Mexico. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *25*(1), 80–94. https://doi.org/10.1002/csr.1441

Bangkokbiznews. (2019, September 15). Bangkok, ranked number one the most popular city among global tourists. Retrieved from https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/847268. (in Thai).

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bazargani, R. H. Z., & Kiliç, H. (2020). Tourism competitveness and tourism sector performance: Empirical insights from new data. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *46*(4), 73–82.

Bellman, R. E., Clark, C. E., Craft, C. J., Malcolm, D. G., & Ricciardi, F. M. (1957). *On the construction of a multi-stage, multi-person business game*. The Rand Corporation.

Boonchana Charoenphol and Apirat Kangsadanporn. (2022). Guidelines for the development of small and medium-sized hotels and resorts in Nan Province with corona virus epidemic situation corona 2019 (Covid-19). *Journal of Rajabhat Mahasarakham University, 16*(1), 53–67. (in Thai).

Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T., Gast, J., Kraus, S., & Tiberius, V. (2021). The role of business model innovation in the hospitalkity industry during the COVID–19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, *92*, 102723

Broshi-Chen, O., & Mansfeld, Y. (2021). A wasted invitation to innovate?: Creativity and innovation in tourism crisis management: A QC & IM approach. *Journal of Hospitality and Tourism Mamangement*, *46*, 272–283.

Buhalis, D., Harwood, T., Bogicevic, V., Viglia, G., Beldona, S., Hofacker, C. (2019). Technological disruption in services: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Service Management*, *30*(4), 484–506.

Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, *43*(6), 1661–1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape.* Harvard Business Press.

Christensen, C. M. (1992). Exploring the limits of the technolgy S-curve. Part II: Architectural technologies. *Production and Operation Management*, *1*(4), 358–366.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail.* Harvard Business Review Press.

Chutiphongdech, T., & Vongsaroj, R. (2022). Industry analysis by PESTEL-AHP: A case study of Thailand public airports. *SSRN Elctronic Journal*, *13*(2), 33–59.

Clauß, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R & D Management*, *47*(3), 385–403. https://doi.org/10.1111/radm.12186

Deerod, K. (2018). *Developing port marketing strategies: A case study for Bangkok Port, Thailand* [Unpublished doctoral dissertation]. World Maritime University.

Dillette, A., & Ponting, S. S.-A. (2020). Diffusing innovation in times of disasters: Consideration for evnet management professionals. *Journal of Convention & Event Tourism*, *22*(3), 197–220. https://doi.org/10.1080/15470148.2020.1860847

Hair, J. R., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, *13*(2), 135–144. https://doi.org/10.1002/smj.4250130205

Ivanov, S. H., Webster, C., & Slobodskoy, D. (2022). Biosecurity, crisis management, automation technologies and economic performance of travel, tourism and hospitalitycompanies: A conceptual framework. *Tourism Economics*, *28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1177/1354816620946

Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2018). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 285–295. https://doi.org/10.1002/csr.1678

Lee, S. M., & Trimi, S. (2021) Convergende innovation in the digital age and in the Covid–19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, *123*, 14–22.

Milailova, M. (2020). The state of agriculture in Bulgarian–PESTLE analysis. *Bulgarian Journal of Agricultural Science*, *26*(5), 935–943.

Mingsan Khaosaoard, Apivat Rattanawaraha, Komgrich Thannaphet, Danaitan Pongpatcharatarathep, Akkarapong Antong, Nutthapol Ananthanasarn, Arunee Intharapiroj, Atthapan Sarawong, Waranya Butraburi, and Pinthira Waleethanapan (2021) . *Research Report: Strategies for research and development for tourism after COVID-19. Management and Funding Agency for National Competitiveness Enhancement.* (in Thai).

Moutinho, L., & Vargas-Sánchez, A. A. (2018). *Strategic management in tourism* (3rd ed.). CABI.

National Statistical Office. (n.d.). (January 21, 2024) Database System: Survey of Hotel and Guesthouse Businesses, Part 2 - Employment and Labor Compensation, Fiscal Year 2020. Accessed on. Fromhttps://nsodw.nso.go.th/dwportal/Item.aspx?p=/hre46GDKCB5AfQH1O6Ivg. (in Thai).

Office of the National Economic and Social Development Council. (2020). *Master Plan under the National Strategy, Issue 05 Tourism*. (in Thai).

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach* [Unpublished doctoral dissertation]. University of Lausanne, Switzerland.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, *23*(1), 59–76.

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics, Elsevier*, *147*, 410–428.

Porter, M. E. (1998). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, *1*(2), 12–17.

Puttachard Lunkam and Rachata Lieangchan (2021, January 2). *Tourism and hotel business after Covid-19.* Krungsri *Research.Bank of Ayudya*. Retrieved from https://www.krungsri.com/getmedia/ab21638a-4089-4bb4-bb8a-62ba89d2c7da/RI_Future. (in Thai).

Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, *25*(6), 669–683. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004

Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. M. (2020). COVID–19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain. *Sustainability*, *12*(20), 8599.

Santi Krajaejun. (2019). The development strategy of the innovation of competitive advatage in businsee of Thailand 4.0. *Faculty of Humanities and Social Sciences Thepsatri Rajabhat University Jounal*, *10*(2), 83–94. Retrieved from https://so01.tci-thaijo.org/index.php/truhusocjo/article/view/236823. (in Thai).

Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, *21*, 49–63.

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID–19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, *117*, 312–321.

Starosta, A. (2014). Anti-crisis management strategies: The case of companies in the greater Poland voivodeship. *Management*, *18*(1), 255–266. https://doi.org/10.2478/manment-2014-0019

Supang Chantavanich. (2010). *Qualitative Research Methods (18th edition)*. Chulalongkorn University Printing House. (in Thai).

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, *43*, 172–194. http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

The Personal Data Protection Act of 2019 (2562 B.E.) Royal Gazette. *136(69a),* 52-59 (in Thai)

The Office of the Permanent Secretary, Ministry of Tourism and Sports. (2016). Tourism Development Plan, 2nd Edition (B.E. 2560–2564). *Bureau of Armed Forces Cooperative Printing Operations.* (in Thai).

The Thai Hotel Association. (n.d.). Standards Assessment for Accommodation for Tourism. Accessed on January 15, 2024, from http://www.thaihotels.org/16747351

Vasanicova, P., Jenčová, S., Gavurová, B., & Bačík, R. (2021). Factors influencing business environment within travel and tourism competitiveness. *Economic and Sociology*, *14*(4), 268–282. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-4/15

Vongvipha Thosuwonchinda, Khatawut Sangkhamart, Natthakan Rongthong and Kanlaya Naklungka (2021) A comparison of factors affecting tourists' satisfaction of using travel agencies and the choice destonation (A case study Bangkok – Bali). *Phranakhon Rajabhat University.* (in Thai).

World Economic Forum. (2007). *The travel & tourism competitive report 2007: Futhuring the process of econmic development*

World Economic Forum. (2019). *The travel & tourism competitiveness report 2019: Travel and tourism at a tipping point.*

World Tourism Organization (2020). *Supporting jobs and economies through travel & tourism: A call for action to mitigate the socio-economic impact of COVID–19 and accelerate recovery*. United Nations World Tourism Organization.

World Economic Forum. (2022). *Travel & tourism development index 2021: Rebuilding for a sustainable and resilient future.*

Xiao, H., & Yu, D. (2020). Achieving sustainable competitive advatage through intellectual capital and corporate character: The mediating role of innovation. *Problems of Sustainable Development*, *1*, 33–45.

Yacoub, L., & ElHajjar, S. (2021). How do hotels in developing countries manage the impact of COVID– 19?: The case of Lebanese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *33*, 929–948.

Zhiyong, X. (2017). PESTEL model analysis and legal guarantee of tourism environmental protection in China. *IOP Conf. series: Earth and Environmental Science*, *81*(1), 012092. http://iopscience.iop.org/1755-1315/81/1/012092