

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการประเทศไทย*

ADAPTATION STRATEGIES OF ENTREPRENEURS IN THAILAND'S TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

ชุติกกร ประงเกียรติ, พรหมจิรา เจาลา*, ศุภรัตน์ วัลกานนท์

Chutikorn Prungkiat, Promchira Chaola*, Suparat Wanlakanon

คณะเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน วิทยาเขตสุรินทร์ สุรินทร์ ประเทศไทย

Faculty of Management Technology, Rajamangala University of Technology Isan, Surin Campus, Surin, Thailand

*Corresponding author E-mail: piya.ke@rmuti.ac.th

บทคัดย่อ

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทยเผชิญการแข่งขันสูงทั้งในและต่างประเทศ พร้อมกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า พฤติกรรมผู้บริโภคที่ไม่แน่นอน เศรษฐกิจที่มีความผันผวน ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถพึ่งพาวิธีดำเนินธุรกิจแบบเดิมได้ การมีกลยุทธ์การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความอยู่รอดในอุตสาหกรรม บทความนี้เสนอและวิเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการประเทศไทย รวมถึงเสนอแนวทาง การประยุกต์ใช้กลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมจากฐานข้อมูลที่ได้รับการยอมรับ ผลการวิเคราะห์เอกสารพบว่า กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการประเทศไทย 10 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ ACTIVENESS และ ผู้ประกอบการสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์นี้ ภายใต้ขั้นตอนการดำเนินการ ใน 3 กลุ่มกลยุทธ์ ได้แก่ กลุ่มกลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างความพร้อมภายใน ประกอบด้วย พัฒนากำลังคนให้ตรงกับทิศทางอุตสาหกรรม (A) วัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (C) ผสานเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ให้เข้ากับธุรกิจ (T) เสริมความยืดหยุ่นขององค์กร (E) กลุ่มกลยุทธ์ที่ 2 การออกแบบประสบการณ์และคุณค่า ประกอบด้วย การออกแบบบริการอย่างสร้างสรรค์ (I) สร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้า (V) พัฒนาทักษะบริการอย่างมืออาชีพ (E) และ กลุ่มกลยุทธ์ที่ 3 การขยายขีดความสามารถสู่ภายนอก ประกอบด้วย สร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (N) มาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัย (S) การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (S) โดยคาดว่ากลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัว แข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การปรับตัว, กลยุทธ์ ACTIVENESS, การพัฒนาผู้ประกอบการ, การท่องเที่ยวและบริการ

Abstract

Thailand's tourism and hospitality industry is facing significant competitive pressures from both domestic and international markets, alongside rapid shifts of environmental factors such as technological advancement, unpredictable consumer behavior, and economic volatility. These dynamic conditions have made traditional business approaches insufficient, making effective adaptation strategies essential for maintaining competitive advantage and ensuring business continuity in this ever-changing industry. This article examines and synthesizes adaptation strategies employed by entrepreneurs in Thailand's tourism and hospitality industry, while presenting a comprehensive framework for strategy implementation to enhance operational effectiveness. Drawing from an extensive review of established academic literature and industry publications, this paper conceptualizes ten key adaptation strategies under the unified "ACTIVENESS Strategy" framework. The analysis reveals that entrepreneurs can systematically apply the ACTIVENESS approach through three integrated strategic dimensions. The first dimension, Internal Readiness Enhancement, aligning workforce development with industry trajectories (A), cultivating organizational cultures that embraces digital transformation (C), technology and artificial intelligence integration (T), and enhancing organizational agility (E). The second dimension, Experience & Value Design, incorporates innovative service design methodologies (I), value co-creation with customers (V), and elevating professional service competencies (E). The third dimension, Strategic Engagement & Resilience, includes strategic network and partnership building (N), strengthening safety and hygiene standards (S), and sustainable tourism development practices (S). This comprehensive strategic framework offers practical guidance for entrepreneurs who seek to enhance their adaptive capabilities, maintain industry competitiveness, and achieve sustainable organizational growth.

Keywords: Adaptation Strategies, ACTIVENESS Strategy, Entrepreneurial Development, Tourism and Hospitality Industry

บทนำ

ในปี พ.ศ. 2567 ภาคการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ต่อการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถสร้างรายได้รวมได้ถึง 1.67 ล้านล้านบาท ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศอยู่ที่ 35.54 ล้านคน ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศด้านการท่องเที่ยว (Tourism GDP) ในไตรมาสที่ 3 มีมูลค่า 650,952 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.16 ของ GDP ทั้งหมด (กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2568) จากการจัดอันดับดัชนีความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว (TTCI) ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 47 จาก 119 ประเทศทั่วโลก สะท้อนศักยภาพในการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมภายหลังวิกฤตโควิด-19 โดยสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้มากถึงร้อยละ 88 ของระดับก่อนเกิดการแพร่ระบาด (บัณฑิตย์ พิณอุดม, 2567) อุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้



กระตุ้นการจ้างงานในภาคธุรกิจ ส่งเสริมการกระจายรายได้สู่ภูมิภาค และอนุรักษ์อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของประเทศอย่างยั่งยืน (กองยุทธศาสตร์และประสานการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน, 2567)

แม้ภาครัฐจะมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการยังคงเผชิญกับความท้าทายจากบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก การเมืองระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงของกฎเกณฑ์ เทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด พฤติกรรมผู้บริโภคที่ซับซ้อน และการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง (ตราดุลย์ นรนิติผดุงการ และนฤมล อนุสนธิ์พัฒน์, 2563) ส่งผลให้ผู้ประกอบการไม่สามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิมได้ จำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teece, D. J. et al., 1997) สถานการณ์นี้ก่อให้เกิดคำถามสำคัญว่า ผู้ประกอบการสามารถใช้กลยุทธ์การปรับตัวอย่างไรเพื่อแข่งขันและอยู่รอดในอุตสาหกรรมที่มีพลวัตสูง “กลยุทธ์การปรับตัว” จึงเป็นกลไกสำคัญในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ด้วยการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว (Dynamic Capabilities) ที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับกระบวนการให้สอดคล้องกับตลาดและสภาพแวดล้อม (Teece, D. J. et al., 1997) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่เปราะบาง การมีกลยุทธ์ที่ปรับตัวได้ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งไม่เพียงเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการคิดเชิงกลยุทธ์ การออกแบบบริการ การจัดการองค์กร และการสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้า (Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2004) ทั้งนี้ ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรส่งผลโดยตรงต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นการปรับบริการให้ตอบสนองตลาด การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า หรือการเสริมความยืดหยุ่นภายในองค์กร (Teece, D. J. et al., 1997)

การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพสามารถเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางธุรกิจ ช่วยให้องค์กรรับมือกับวิกฤตที่ไม่คาดคิด เช่น โรคระบาด ภัยธรรมชาติ หรือความผันผวนของตลาดโลก อีกทั้งยังช่วยขับเคลื่อนการเติบโตได้อย่างยั่งยืน บทความนี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้กลยุทธ์การปรับตัวในบริบทของผู้ประกอบการ ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทย โดยใช้ความรู้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาแนวทางที่ช่วยให้ผู้ประกอบการมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และวางรากฐานเพื่อรองรับการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมในอนาคต

กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการประเทศไทย

กลยุทธ์การปรับตัว (Adaptation Strategy) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรากฐานจากทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการปรับตัวให้สอดคล้องกับพลวัตของตลาด โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่เผชิญวิกฤตด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีควบคู่กัน (Evans, N. G., 2015) เครื่องมืออย่าง SWOT และ PESTLE Analysis ช่วยประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อศักยภาพธุรกิจ (Yüksel, I., 2012) ขณะที่แนวคิด “Dynamic Capabilities” (Teece, D. J. et al., 1997) เน้นความสามารถในการจัดการทรัพยากรและปรับตัวต่อ ความไม่แน่นอน ผู้ประกอบการที่ปรับใช้เทคโนโลยีและขยายตลาดได้รวดเร็ว มักฟื้นตัวจากวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ การสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าและความคล่องตัวขององค์กร (Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2004); 2004; (Doz, Y. L. & Kosonen, M., 2010) จากการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พบว่า กลยุทธ์การปรับตัวช่วยเสริม



ขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจท่องเที่ยว โดยเฉพาะช่วงวิกฤตผู้ประกอบการจำเป็นต้องใช้แนวทางใหม่เพื่อฟื้นฟูและเพิ่มความยืดหยุ่น (Sigala, M., 2020) การใช้เทคโนโลยีและสร้างพันธมิตรทางธุรกิจช่วยให้ฟื้นตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยเหล่านี้เป็นรากฐานสำหรับการออกแบบ แนวทางการปรับตัวของผู้ประกอบการไทยเพื่อรับมือความท้าทาย เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน

1. กลยุทธ์การปรับตัว “ACTIVENESS”

บทความนี้ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเชิงระบบ (Documentary Systematic Review) โดยศึกษาทฤษฎีองค์ประกอบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของประเทศไทย ข้อมูลที่ใช้ได้มาจากรฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อถือได้ ได้แก่ กูเกิ้ลสคูลาร์ (Google Scholar) และไทยโจ (ThaiJo) ซึ่งครอบคลุมงานวิจัย บทความ และวารสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้รวบรวมและคัดกรองบทความจนเหลือ จำนวน 37 เรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เนื้อหาที่ใช้ในการวิเคราะห์ครอบคลุมด้านสำคัญของการปรับตัว เช่น กลยุทธ์การปรับตัว การบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการให้บริการเชิงนวัตกรรม จากนั้นได้ใช้กรอบ SWOT และ PESTLE Analysis ในการประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการปรับตัวของผู้ประกอบการ เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์กลยุทธ์การปรับตัวที่เหมาะสมกับบริบทของภาคธุรกิจท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย โดยสรุปออกมาเป็นโมเดลกลยุทธ์การปรับตัวภายใต้ชื่อ “ACTIVENESS” ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์สำคัญ 10 ประการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กระบวนการสังเคราะห์กลยุทธ์ “ACTIVENESS” โดยอิง SWOT และ PESTLE Analysis

1.1 พัฒนากำลังคนให้ตรงกับทิศทางอุตสาหกรรม (Aligning Workforce Development with Industry Trajectories: A)

การพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับทิศทางอุตสาหกรรม คือ การเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของภาคเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

และบริการ ที่ไวต่อปัจจัยภายนอก เช่น เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค การระบาดของโรค และวิกฤตเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้น การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน (Evans, N. G., 2015) แนวคิด “Dynamic Capability” เชื่อว่าองค์กรที่เรียนรู้และใช้ศักยภาพบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะรักษาความสามารถในการแข่งขันระยะยาว (Teece, D. J. et al., 1997) แรงงานที่ปรับตัวรวดเร็ว มีจิตบริการ และเข้าใจนักท่องเที่ยวจึงเป็นทรัพยากร เชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อคุณภาพบริการและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทไทย ที่มุ่งเน้นการมีจิตบริการ ความจริงใจ และทัศนคติที่ดีต่อผู้รับบริการ ซึ่งต้องพัฒนาควบคู่กับทักษะทางเทคนิค (อธิป จันทรสุรีย์, 2564); (เกษวดี พุทธภูมิพิทักษ์ และคณะ, 2566)

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากำลังคน คือ การวิเคราะห์แนวโน้มทักษะจำเป็นในอนาคต เช่น ทักษะดิจิทัลและภาษาซึ่งเป็นพื้นฐานยุคดิจิทัล (Van Laar, E. et al., 2017) การออกแบบหลักสูตรตอบโจทย์ กลุ่มงานในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เช่น โรงแรม ร้านอาหาร และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เป็นแนวทางสำคัญ (อารีย์ จันทรทอง และวัฒนา สะเดาแก้ว, 2565) รวมถึงการส่งเสริมระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านการเรียนรู้ออนไลน์ ฝึกงานจริง ระบบพี่เลี้ยง และกิจกรรมชุมชน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (Colardyn, D. & Bjornavold, J., 2004) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ภาครัฐ และภาคเอกชน ตามแนวคิด เกลียวสามประสาน (Triple Helix Model) และการประเมินผล เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จหลังอบรม การวิเคราะห์ผล จากการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ เหล่านี้จะเกิดผลได้จริงเมื่อมีวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุน การเรียนรู้ ผู้บริหาร ระดับสูงเข้าใจและสนับสนุนความต้องการพนักงาน (วิภาดา เกาธรรมพิทักษ์ และคณะ, 2565)

งานวิจัยในระดับประเทศและนานาชาติยืนยันความสำคัญของการพัฒนาทักษะแรงงานต่อผลลัพธ์ ทางธุรกิจ โดยแนวคิดทุนมนุษย์ชี้ว่า การลงทุนในการฝึกอบรมและการศึกษาเพิ่มมูลค่าแรงงานโดยตรง องค์กรทั่วโลกเร่งยกระดับและเสริมทักษะใหม่ (Upskilling & Reskilling) หลังวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) เพื่อรักษาขีดความสามารถแข่งขัน (World Economic Forum, 2020) สำหรับบริบทประเทศไทย พบว่า การอบรมที่มีคุณภาพเพิ่มความสามารถทำงานและความพึงพอใจพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ (นัชธีรวรรณ ชาญกิจ และปริยา รินรัตน์, 2561) ทักษะการสื่อสารที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องช่วยเสริมประสิทธิภาพการบริการ ลูกค้าและทำงานร่วมกับทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในยุคปัจจุบัน (แจ่มจันทร์ บุญโญปกรณ์, 2565) จากหลักฐานเหล่านี้ กลยุทธ์การพัฒนากำลังคนจึงไม่ใช่แค่แนวทางนโยบาย แต่เป็นรากฐานสำคัญใน การเพิ่มขีด ความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวในระยะยาว (เจ็ดฤดี ชินเวโรจน์, 2566)

1.2 วัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Cultivating Organizational Cultures Receptive to Digital Transformation: C)

ในยุคที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล มีความสำคัญต่อการพัฒนาและความอยู่รอดในระยะยาว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่เผชิญ แรงกระทบจากปัจจัยภายนอก เช่น พฤติกรรมนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ วัฒนธรรมนี้ช่วยเสริมสร้าง เครือข่ายสังคมและความสามารถปรับตัวในยุคดิจิทัล ลดแรงต้านภายในองค์กร เสริมความยืดหยุ่น และสนับสนุน นวัตกรรม ส่งผลต่อการบริหารจัดการและประสิทธิภาพองค์กร (พีระ ดีเลิศ และคณะ, 2567) องค์กรที่ผนวก

วัฒนธรรมท้องถิ่นกับแนวคิดการตลาดได้ทันทั่วทั้งที่ และการส่งเสริมความรู้เทคโนโลยีในผู้ประกอบการ เป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนในบริษัทไทย (นัชสณภัทร์ เจียมวิจิตร, 2564)

องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล ได้แก่ 1) สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ช่วยพัฒนาทักษะใหม่ผ่านการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ เช่น การเรียนรู้ออนไลน์ (E-learning) (วัชรพงศ์พันธุ์ อุปนันท์ และคณะ, 2564) 2) การสื่อสารที่เปิดกว้าง สร้างความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความเข้าใจ ร่วมกัน โดยผู้นำสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโปร่งใส (พลภัทร บริรักษ์ธนกุล และคณะ, 2568) 3) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและทดลองแนวคิดใหม่ (ศักกิณันท์ ศรีหาบงค์ และ พระมหากิตติ กิตติเมธี, 2567) 4) การยอมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความยืดหยุ่นทางจิตใจ และพฤติกรรม เพื่อรับมือ “ดิจิทัล ดิสรัปชัน” อย่างทันทั่วทั้งที่ (ปิยากร หวังมหาพร, 2566) และ 5) สร้างความสัมพันธ์ในทีม ลดช่องว่างเจเนอเรชันและส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร (วิจิตรา สำแดงไชย และคณะ, 2567) องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยให้องค์กรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการพร้อมรับมือและเติบโตอย่างยั่งยืน

งานวิจัยสนับสนุนว่าการส่งเสริมวัฒนธรรมเปิดรับการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรตอบสนอง เทคโนโลยีและตลาดได้ดี เพิ่มประสิทธิผล และเสริมความสามารถแข่งขัน (ปิยากร หวังมหาพร, 2566) องค์กรที่มี วัฒนธรรมดังกล่าวลดอัตราการออกและเพิ่มความจงรักภักดี (Pathan, M. S. K., 2023) ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และนวัตกรรมสร้างบรรยากาศเปิดกว้างเอื้อต่อการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมดิจิทัล (Westerman, G. et al., 2012) ช่วยให้องค์กรนำเทคโนโลยีใหม่ได้เร็วขึ้น ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพบริการอย่างชัดเจน สรุปว่า กลยุทธ์สร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับดิจิทัลไม่ใช่แค่โครงสร้างหรือเทคโนโลยี แต่เป็นรากฐานสำคัญของความสามารถแข่งขัน ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการไทย

1.3 ผสานเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ให้เข้ากับธุรกิจ (Technology and Artificial Intelligence Integration: T)

การผสานเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ากับธุรกิจนับเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดย AI ไม่เพียงช่วยลดภาระงานซ้ำซาก แต่ยังวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ คาดการณ์แนวโน้มตลาด และช่วยตัดสินใจอย่างแม่นยำ ซึ่งมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการ ที่ต้องตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Ivanov, S. H. & Webster, C., 2019) สำหรับ บริษัทไทย การใช้ AI ช่วยปรับบริการให้ตรงความต้องการเฉพาะบุคคล เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการภายในองค์กร และส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน ในยุคที่ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับประสบการณ์ส่วนตัวและการเข้าถึง ผ่านช่องทางดิจิทัลที่หลากหลาย (กฤษวัฒน์ จิตวโรภาสกูล และคณะ, 2566)

องค์ประกอบหลักของการผสาน AI กับธุรกิจแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ โดยใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อออกแบบบริการที่ตรงจุด (Davenport, T. H. et al., 2020) 2) การทำงานอัตโนมัติ เช่น ระบบการเงิน สินค้าคงคลัง และแชทบอต 3) การปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า โดย วิเคราะห์พฤติกรรมเพื่อเสนอสิ่งที่ตอบโจทย์รายบุคคล (Lemon, K. N. & Verhoef, P. C., 2016) และ 4) การลงทุน ในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing) หรืออินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เพื่อรองรับการเติบโตของ AI ในระดับปฏิบัติ ผู้ประกอบการไทยเริ่มใช้เทคโนโลยี

เหล่านี้จริง เช่น ระบบจองอัตโนมัติ การสื่อสารดิจิทัล และการวิเคราะห์รีวิวกู้ค่า (บิลลี อะโคดมี และอำภาศรี พ่อคำ, 2565) ซึ่งแสดงถึงการปรับตัวเชิงรุกของธุรกิจบริการไทย

งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่าองค์กรที่ใช้ AI อย่างมีแบบแผน เช่น การคาดการณ์อุปสงค์และการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 20–30 (Chui, M. et al., 2016) อีกทั้งยังช่วยสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลซึ่งเป็นหัวใจของบริการสมัยใหม่ สำหรับประเทศไทย ผู้ประกอบการสามารถเริ่มต้นด้วยเทคโนโลยีต้นทุนต่ำ เช่น ระบบระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-CRM) การวิเคราะห์โซเชียลมีเดียเพื่อเตรียมพร้อมต่อการใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในอนาคต กลยุทธ์เหล่านี้เหมาะสมกับธุรกิจรายเล็กและกลาง และหากดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ องค์กรจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนและพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของตลาดในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 การออกแบบบริการอย่างสร้างสรรค์ (Innovative Service Design Methodologies: I)

การออกแบบบริการอย่างสร้างสรรค์ คือ กระบวนการพัฒนาบริการที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายและแตกต่างให้กับลูกค้า ที่เหนือกว่าการตอบสนองความต้องการพื้นฐานไปสู่การสร้าง ความประทับใจ และความผูกพันกับแบรนด์ (Stickdorn, M. et al., 2018) แนวคิดนี้ได้รับความนิยมในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยประสบการณ์ เช่น ท่องเที่ยว โรงแรม และบริการ ซึ่งมีการแข่งขันสูงและต้องการความแตกต่างในตลาด (Pine, B. J. & Gilmore, J. H., 1999) ผู้บริโภคยุคใหม่โดยเฉพาะในประเทศไทยให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่เฉพาะตัวและสร้างแรงบันดาลใจ องค์กรจึงนำแนวคิดนี้มาปรับใช้ เช่น การออกแบบบรรยากาศโรงแรมให้สะท้อนศิลปะและวัฒนธรรมไทย รวมถึงการใช้สื่ออินฟลูเอนเซอร์เพื่อสื่อสารประสบการณ์การท่องเที่ยวอย่างสร้างสรรค์ (ระชานนท์ ทวีผล และคณะ, 2568)

องค์ประกอบหลักของการออกแบบบริการอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการเชิงลึกของลูกค้า (Customer Insights) เพื่อเข้าใจพฤติกรรมและแรงจูงใจ การสร้างเส้นทางประสบการณ์ลูกค้า (Customer Journey Mapping) เพื่อปรับปรุงแต่ละจุดสัมผัสของบริการ (Richardson, A., 2010) การสร้างสรรค์ร่วมกับลูกค้า (Co-Creation) ที่ช่วยให้บริการตอบสนองความต้องการเฉพาะตัวได้ดียิ่งขึ้น (Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2004) และการใช้เทคโนโลยีเสริม เช่น ความเป็นจริงเสริม/เสมือน (AR/VR) และการประยุกต์ใช้กลไกของเกมกับบริบทที่ไม่ใช่เกม (Gamification) เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและการมีส่วนร่วม โดยพนักงานเองก็เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดประสบการณ์ตามที่ออกแบบไว้ ซึ่งสะท้อนถึงการเชื่อมโยงระหว่างความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องนำมาใช้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

งานวิจัยทั้งในระดับนานาชาติและในประเทศไทยได้ชี้ให้เห็นว่าการออกแบบบริการที่เน้นประสบการณ์ มีผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้าอย่างมีนัยสำคัญ (Wirtz, J. & Lovelock, C., 2018) เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AR/VR และ Gamification ช่วยเสริมประสบการณ์ให้สนุกและน่าจดจำยิ่งขึ้น (Stickdorn, M. et al., 2018) สำหรับประเทศไทย แนวคิดนี้ถูกนำมาใช้ในธุรกิจโรงแรมเพื่อสร้างความโดดเด่นของบริการ (ศุภวิทย์ ราศรี และพัศพันธ์ ชาญวสุนันท์, 2566) รวมถึงการใช้สื่ออินฟลูเอนเซอร์ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า การออกแบบบริการอย่างสร้างสรรค์ไม่เพียงสร้างมูลค่าทางธุรกิจ แต่ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการไทย

1.5 สร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้า (Value Co-Creation with Customers: V)

การสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าเป็นแนวคิดที่เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรและลูกค้าในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคลอย่างแท้จริง โดยเฉพาะยุคเศรษฐกิจฐานประสบการณ์ ซึ่งลูกค้าไม่ได้เป็นเพียงผู้บริโภค แต่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดคุณค่าที่ได้รับ (Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2004) สำหรับภาคบริการของไทย โดยเฉพาะอุตสาหกรรมท่องเที่ยว แนวคิดนี้ช่วยให้องค์กรออกแบบประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าที่หลากหลาย (Grönroos, C., 2011) นอกจากนี้จะเพิ่มความพึงพอใจและความภักดีแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวกับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเป็นจุดเด่นด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความยั่งยืนของอุตสาหกรรมบริการไทย (Payne, A. et al., 2008)

กลยุทธ์การสร้างคุณค่าร่วม ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าอย่างแท้จริง เริ่มจากการเปิดช่องทางสื่อสารแบบสองทาง เช่น แบบสอบถาม รีวิวออนไลน์ และแพลตฟอร์มดิจิทัล ตลอดจน การใช้เทคโนโลยี เช่น E-CRM และการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อเข้าใจความต้องการเชิงลึกและพัฒนาบริการให้ตรงใจยิ่งขึ้น (Grönroos, C., 2011) ขณะเดียวกัน การจัดกิจกรรมร่วมคิดกับลูกค้า (Co-Ideation) และเวิร์กช็อปต่าง ๆ ช่วยให้ลูกค้ารู้สึกมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V., 2004) สำหรับบริบทไทย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ กิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น เทศกาลพื้นบ้านหรือเวิร์กช็อปอาหารท้องถิ่น ที่นักท่องเที่ยวมีโอกาสมีส่วนร่วมในวิถีชีวิตของชุมชน (ดุลหเดช แสนวิเศษ และคณะ, 2566)

งานวิจัยต่างประเทศและในประเทศต่างยืนยันว่าแนวคิดนี้ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า (Grönroos, C., 2011) การมีส่วนร่วมของลูกค้าไม่เพียงสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ แต่ยังส่งเสริม การกลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อ (Payne, A. et al., 2008) โดยเฉพาะในบริบทไทย แนวคิดนี้ถูกนำไปใช้ในธุรกิจขนาดเล็ก เช่น โรงแรมบูติก ร้านอาหาร และกิจการท่องเที่ยวชุมชน ซึ่งเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมท้องถิ่น เป็นเครื่องมือสำคัญในการฟื้นฟูเศรษฐกิจหลัง COVID-19 (เรืองฉาย เรืองยังมี, 2566) สรุปได้ว่าการสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าเป็นกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ที่เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการของไทย

1.6 เสริมความยืดหยุ่นขององค์กร (Enhancing Organizational Agility: E)

การเสริมความยืดหยุ่นขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพท่ามกลางความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Doz, Y. L. & Kosonen, M., 2010) แนวคิดนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยว ซึ่งต้องเผชิญกับภัยธรรมชาติ โรคระบาด และความผันผวนทางเศรษฐกิจ องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทั่วทั้งที่ เช่น การหันมาเน้นตลาดในประเทศ และพัฒนาบริการใหม่ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ความยืดหยุ่นไม่ได้ช่วยเพียงการอยู่รอดในภาวะวิกฤติเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (Rigby, D. K. et al., 2016)

องค์ประกอบของความยืดหยุ่นองค์กร ประกอบด้วย การลดขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อลดความล่าช้า การกระจายอำนาจให้หน่วยปฏิบัติการตัดสินใจได้ใกล้ชิดสถานการณ์จริง (Doz, Y. L. & Kosonen, M., 2010) และการสร้างทีมข้ามสายงานเพื่อเสริมการบูรณาการ นอกจากนี้ การนำเครื่องมือบริหารตามแนวคิดแบบคล่องตัว (Agile)

เข้ามาใช้ เช่น เป้าหมายและผลลัพธ์หลัก (OKRs) และกระบวนการทำงานแบบสกรัม (Scrum) ยังช่วยให้องค์กรสามารถทำงานแบบเน้นผลลัพธ์และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น อีกทั้งองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง จะสามารถรับมือกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดียิ่งขึ้น

งานวิจัยหลายชิ้นระบุว่าองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสามารถรับมือกับวิกฤตและสร้างนวัตกรรมได้ดีกว่าคู่แข่ง (Rigby, D. K. et al., 2016) ในประเทศไทย กลุ่มโรงแรมบูทีคในภาคเหนือเป็นตัวอย่างที่สามารถปรับตัวจากตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติสู่ตลาดในประเทศได้อย่างรวดเร็ว (อธิป จันทรสุริย์, 2564) นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ยังมีบทบาทในการรักษาเสถียรภาพของธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวไทย (ลัดดา ปินตา, 2566) สรุปได้ว่า ความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกธุรกิจยุคใหม่

1.7 สร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Networking and Strategic Alliances: N)

การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และประสบการณ์ โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน พัฒนานวัตกรรม และขยายตลาด (Gulati, R., 1998) กลยุทธ์นี้มีความสำคัญในยุคเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีลักษณะการพึ่งพาเครือข่ายสูง เช่น โรงแรม ร้านอาหาร สายการบิน และหน่วยงานรัฐ ในบริบทของประเทศไทย การสร้างพันธมิตรมีบทบาทสำคัญในการเสริมศักยภาพของผู้ประกอบการรายย่อยให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่ผันผวนสูง ทั้งนี้ ความร่วมมือที่มีโครงสร้างชัดเจนยังช่วยลดต้นทุน เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และเพิ่มความสามารถในการรับมือกับความเสี่ยงในช่วงวิกฤต

องค์ประกอบหลักของการสร้างเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเชื่อมโยงในห่วงโซ่อุปทาน เช่น โรงแรมกับสายการบินและบริษัททัวร์ เพื่อให้บริการแบบครบวงจร การเข้าร่วมเครือข่ายอุตสาหกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและเทคโนโลยี รวมถึงการทำข้อตกลงแบบชนะ-ชนะ ที่โปร่งใสและมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งช่วยเสริมความไว้วางใจและลดความขัดแย้ง พันธมิตรที่มีองค์ประกอบเหล่านี้จะมีแนวโน้มในการร่วมมืออย่างยั่งยืนในประเทศไทย กลยุทธ์ดังกล่าวปรากฏผ่านการร่วมมือพัฒนาแพ็คเกจท่องเที่ยวชุมชน การเชื่อมโยงกับรัฐ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบจองออนไลน์ที่ทันสมัย (นิติ ศิริจรรยา, 2568)

งานวิจัยสนับสนุนว่า องค์กรที่มีพันธมิตรเชิงกลยุทธ์แข็งแกร่งจะมีความสามารถในการลดความเสี่ยง ขยายตลาด และพัฒนานวัตกรรมได้ดีกว่าองค์กรที่ขาดเครือข่าย (Gulati, R., 1998) ตัวอย่างในประเทศไทย ได้แก่ เครือข่ายโรงแรมในพหุภาคีที่ร่วมมือกันในช่วงวิกฤต เพื่อลดต้นทุนและสร้างกิจกรรมร่วม (พรลภา พจนารถ และณกมล จันทรสม, 2566) รวมถึงการลงทุนด้านเครือข่ายการบินภาคเหนือที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง (นิติ ศิริจรรยา, 2568) ดังนั้น การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความยั่งยืน เพิ่มความสามารถในการปรับตัว และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมบริการและการท่องเที่ยวไทยในยุคปัจจุบัน

1.8 พัฒนาทักษะบริการอย่างมืออาชีพ (Elevating Professional Service Competencies: E)

การพัฒนาทักษะบริการอย่างมืออาชีพ คือ การเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ และทักษะสำคัญให้แก่ พนักงานในการให้บริการที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้ง



สร้างประสบการณ์เชิงบวก เช่น การสื่อสารที่ชัดเจน การจัดการความขัดแย้ง และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อความภักดีของลูกค้าและความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ธุรกิจบริการขนาดกลางและเล็ก เช่น โรงแรมท้องถิ่น มัคคุเทศก์ และร้านอาหาร จำเป็นต้องพัฒนาทักษะที่ตอบสนองต่อลูกค้าที่มีความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม การบริการที่เข้าใจความแตกต่างเชิงวัฒนธรรมจึงเป็นหัวใจของการสร้างความประทับใจและความภักดีในระยะยาว (Grönroos, C., 1990)

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาทักษะบริการ ได้แก่ 1) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น การฟังอย่างตั้งใจและใช้ภาษาที่เหมาะสม (Hackman, J. R. & Oldham, G. R., 1980) 2) การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพนักงานกับลูกค้าเพื่อเสริมความพึงพอใจในระยะยาว (Grönroos, C., 1990) และ 3) ทักษะการจัดการความขัดแย้ง ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ท้าทายได้อย่างมืออาชีพ (Rahim, M. A., 2011) ตัวอย่างในไทย เช่น การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวกลุ่มเฉพาะ เช่น กลุ่มเวิร์กเคชัน (Workation Group) ที่ต้องการทั้งการทำงานและการท่องเที่ยวควบคู่กัน (ศุภวิทย์ ราชศรี และพัศพันธ์ ชาญวสุนันท์, 2566); (นิตารรณ ดาราไตร และคณะ, 2568)

งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่า การพัฒนาทักษะบริการช่วยยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กร (Cronin, J. J. & Taylor, S. A. , 1992); (Bitner, M. J. et al., 1990) การบริการที่เกินความคาดหวังยังส่งผลต่อความภักดีในระยะยาว ซึ่งในประเทศไทย การร่วมมือระหว่างธุรกิจบริการและสถาบันฝึกอบรม เช่น วิทยาลัยการโรงแรม หรือศูนย์พัฒนาทักษะอาชีพของรัฐ มีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพบริการ ตัวอย่างเช่น โปรแกรมฝึกอบรมมัคคุเทศก์ในเชียงใหม่และสุราษฎร์ธานี หรือคอร์สการบริการในโรงแรมเมืองรอง เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สรุปได้ว่า การพัฒนาทักษะบริการอย่างมืออาชีพไม่ใช่เพียงการอบรมบุคลากร แต่เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ส่งเสริมความยั่งยืนและความแตกต่างในตลาดบริการที่มีพลวัตสูง

1.9 มาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัย (Strengthening Safety and Hygiene Standards: S)

มาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัย คือ แนวทางในการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการให้บริการให้ปลอดภัยและปราศจากโรคภัย โดยเน้นการป้องกันอุบัติเหตุ การแพร่ระบาดของโรค และการรักษาสุขอนามัยในสถานประกอบการ เพื่อสร้างความมั่นใจให้พนักงานและลูกค้า โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่ต้องอาศัยความไว้วางใจเป็นหลัก (World Travel & Tourism Council, 2020) ในยุคหลัง COVID-19 ความปลอดภัยด้านสุขอนามัยกลายเป็นจุดขายที่สำคัญและเป็นปัจจัยที่ลูกค้าใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการ ในประเทศไทย ธุรกิจโรงแรม ร้านอาหาร และกิจกรรมท่องเที่ยวต่าง ๆ จึงต้องเร่งยกระดับมาตรฐานด้านนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังของนักท่องเที่ยวและเสริมภาพลักษณ์ที่ปลอดภัย

องค์ประกอบหลักของมาตรฐานดังกล่าว ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายความปลอดภัยที่เข้มงวดและบังคับใช้ได้จริง ครอบคลุมทั้งอุปกรณ์และแนวปฏิบัติ (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2554) 2) การเตรียมพร้อมในสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น ไฟไหม้หรือเหตุการณ์ไม่คาดคิด โดยมีการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ (บุญพาคำวิเศษณ์, 2561) และ 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัยในองค์กร โดยเน้นความรับผิดชอบร่วมกันทุกระดับ (Geller, E. S., 2001) ทั้งนี้ แนวคิดด้านสุขอนามัยยังสามารถถูกรวมเข้าไว้ในบริการ เช่น โฮมสเตย์



หรือรีสอร์ทเชิงนิเวศ โดยยึดหลักวัตถุประสงค์ปลอดภัย บรรลุภัณฑ์สะอาด และการฝึกอบรมพนักงาน อย่างต่อเนื่อง การรับรองมาตรฐานโดยภาครัฐ เช่น ตราสัญลักษณ์ SHA (Amazing Thailand Safety and Health Administration) มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้บริโภค โดยเฉพาะตลาดต่างชาติ

งานวิจัยสนับสนุนว่า มาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยมีผลต่อความพึงพอใจและความไว้วางใจของลูกค้า โดยเฉพาะในช่วงที่ผู้บริโภคมีความกังวลเรื่องสุขภาพมากขึ้น (Gössling, S. et al., 2020) การบริหารความปลอดภัยและสุขอนามัยที่ดี ยังส่งผลต่อคุณภาพชีวิตพนักงานและภาพลักษณ์องค์กร (สมชาย รุ่งเรือง, 2560) ตัวอย่างเช่น โรงแรมในภูเก็ตและเชียงใหม่ที่ปรับใช้มาตรการใหม่ เช่น การเว้นระยะห่าง ระบบกรองอากาศและแอปพลิเคชันไม่สัมผัส ได้รับผลตอบรับเชิงบวกและสามารถกลับมาแข่งขันในตลาดได้เร็ว (วรินทร์ ยิ่งปากน้ำ และคณะ, 2566) สรุปได้ว่า มาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัยไม่เพียงช่วยลดความเสี่ยง แต่ยังเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเสริมคุณภาพบริการ สร้างความยั่งยืนแก่ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวไทยในระยะยาว

1.10 การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism Development Practices: S)

การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นแนวทางพัฒนาที่รักษาสมดุลระหว่างสิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม โดยเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีส่วนร่วมของชุมชน และวางแผนระยะยาวเพื่อลดผลกระทบและรักษาคุณค่าของแหล่งท่องเที่ยว (ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร, 2568) นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักท่องเที่ยวและชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (รุ่งโรจน์ เมืองลือ และพะยอม ธรรมบุตร, 2560) ในบริบทของไทย การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นหัวใจสำคัญของนโยบายภาครัฐและทิศทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวหลักและเมืองรอง เช่น เชียงคาน น่าน แม่ฮ่องสอน และบุรีรัมย์ ซึ่งเน้นสมดุลระหว่างรายได้ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม จึงตอบโจทย์นักท่องเที่ยวที่แสวงหาประสบการณ์แท้จริงและชุมชนที่ต้องการการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

กลยุทธ์สำคัญของการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของชุมชนในการวางแผนและจัดการทรัพยากร เพื่อรักษาคุณค่าและตอบสนองความต้องการท้องถิ่น (อนุวัฒน์ ชมภูปัญญา และธนาภา โรจนตระกูล, 2565) 2) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและรักษาวิถีชีวิตดั้งเดิม และ 3) การพัฒนาศักยภาพคนในพื้นที่ผ่านการฝึกอบรมด้านบริการ การจัดการธุรกิจ และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม เช่น การส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่ขยายตัวในหลายภูมิภาค เช่น วิสาหกิจชุมชนบ้านออนใต้ จังหวัดเชียงใหม่ หรือชุมชนยางชุม จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งช่วยสร้างความยั่งยืนจากฐานราก

งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่าการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยเฉพาะแนวคิดท่องเที่ยวโดยชุมชน (Community Based Tourism) ส่งเสริมการเป็นเจ้าของและบริหารจัดการทรัพยากรโดยชุมชน ช่วยลดผลกระทบเชิงลบ เช่น การทำลายสิ่งแวดล้อม ผ่านการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ (Scheyvens, R., 1999); (Gössling, S. & Hall, C. M., 2006) ในระดับยุทธศาสตร์ ประเทศไทยส่งเสริมแนวคิดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และคาร์บอนต่ำ พร้อมมาตรฐานรับรอง เช่น Green Destinations และ SHA Green เพื่อยกระดับคุณภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (สงกรานต์ กลมสุข, 2564) นอกจากนี้ยังนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในแผนพัฒนา สรุปได้ว่า การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนเป็นกลไกสำคัญที่ไม่เพียงเน้นการเติบโตเศรษฐกิจ แต่ยังรักษาสมดุลสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของชุมชน ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนทั้งในระดับพื้นที่และประเทศ



2. การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการ “ACTIVENESS”

การปรับตัวจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของการดำรงอยู่และเติบโตของภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการไทย โดยกลยุทธ์การปรับตัว ACTIVENESS 10 กลยุทธ์สามารถนำประยุกต์ใช้พิจารณาจากการยึดหลักแนวคิดการดำเนินการภายในสู่ภายนอก (Inside-Out Strategic Framework) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Strategic Maturity Path) เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถเริ่มจากการปรับโครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กร แล้วค่อย ๆ พัฒนาไปสู่การตอบสนองภายนอกอย่างยั่งยืน โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 กลุ่มกลยุทธ์ที่ 1 การเสริมสร้างความพร้อมภายใน (Internal Readiness Enhancement)

กลยุทธ์กลุ่มนี้มุ่งเน้นการพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล โครงสร้างและเทคโนโลยี เพื่อวางรากฐานที่มั่นคงก่อนขยายศักยภาพสู่ภายนอก ประกอบด้วย 1) พัฒนากำลังคนให้ตรงกับทิศทางอุตสาหกรรม โดยเน้นการยกระดับทักษะและความรู้ให้ทันกับแนวโน้มของตลาด เช่น โรงแรมในเชียงใหม่ ใช้ระบบการเรียนรู้แบบย่อย (Microlearning) และสื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมความรู้ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (วรรณพรรณ ริมผิ และคณะ, 2564) ดังนั้นองค์กรสามารถใช้การวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap Analysis) ควบคู่กับแพลตฟอร์มการเรียนรู้ เพื่อออกแบบหลักสูตรพัฒนาอย่างต่อเนื่องและทันสมัย 2) วัฒนธรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ร้านอาหารในภาคอีสานใช้เทคโนโลยีช่วยในการสั่งอาหารเพื่อลดการสัมผัสกับลูกค้า เพิ่มความปลอดภัยและความพึงพอใจ (ชัชจรียา ไบลี และคณะ, 2558) โดยผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิดและจัดกิจกรรมเวิร์กช็อป เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและกระตุ้นนวัตกรรมในองค์กร 3) ผสานเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ในเข้ากับธุรกิจ องค์กรสามารถบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการให้บริการอย่างเหมาะสม เช่น โรงแรมในภูเก็ตที่ใช้ระบบการท่องเที่ยวอัจฉริยะ (Smart Tourism) โดยก่อนใช้งาน จำเป็นต้องประเมินศักยภาพองค์กร จัดตั้งทีมด้าน IT เพื่อวางแผนและฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ และ 4) เสริมความยืดหยุ่นขององค์กร เช่น ร้านกาแฟปรับโมเดลธุรกิจสู่บริการเดลิเวอรี่ในช่วงวิกฤต ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลง จึงสามารถใช้แนวทาง แบบคล่องตัว (Agile) เช่น การตั้งทีมงานข้ามสายงานและกระจายอำนาจเพื่อให้ตอบสนองได้ทันสถานการณ์

2.2 กลุ่มที่ 2 การออกแบบประสบการณ์และคุณค่า (Experience & Value Design)

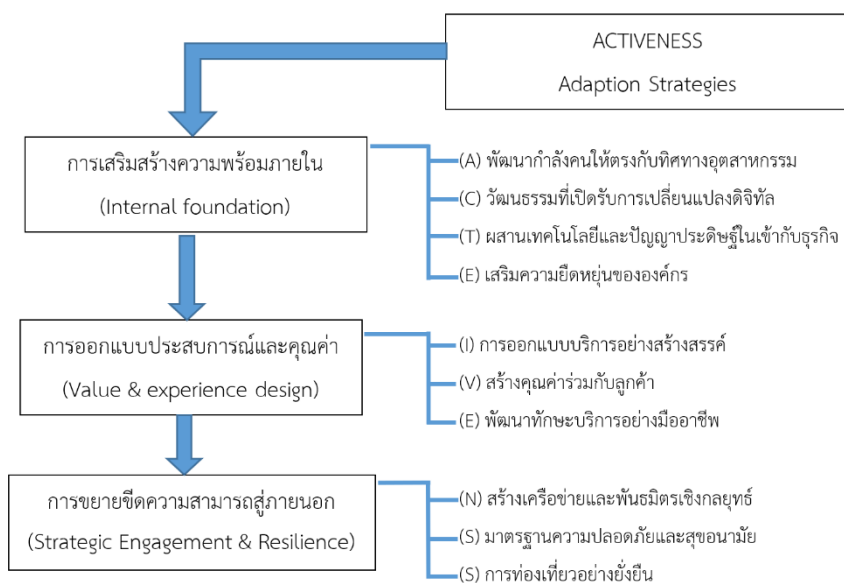
เมื่อองค์กรมีพื้นฐานที่ดีแล้ว มีความเหมาะสมที่จะพัฒนาคุณค่าที่ส่งถึงลูกค้า ประกอบด้วย 1) การออกแบบบริการอย่างสร้างสรรค์ องค์กรสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาบริการที่แตกต่างและน่าจดจำ เช่น โครงการท่องเที่ยวชุมชนในจังหวัดสุรินทร์ที่ผู้ประกอบการร่วมกับชุมชนออกแบบกิจกรรมทอผ้าไหม ทำอาหารพื้นบ้าน และกิจกรรมเชิงวัฒนธรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น ซึ่งช่วยสร้างประสบการณ์เชิงลึกและส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก (พระครูปริยัติวิสุทธิคุณ และคณะ, 2565) จึงจำเป็นต้องจัดเวทีระดมความคิดกับชุมชนและลูกค้าเพื่อระบุความต้องการและจุดเด่น รวมถึงทดลองต้นแบบบริการและเก็บข้อมูลตอบรับเพื่อนำไปปรับปรุง 2) สร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้า การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการพัฒนาบริการช่วยให้ตอบโจทย์ได้แม่นยำ เช่น โฮมสเตย์มีการจัดเวิร์กช็อปให้นักท่องเที่ยวกำหนดกิจกรรมตามความสนใจ องค์กรต้องมีกลไกรับฟังลูกค้าอย่างเป็นระบบ ทั้งการสัมภาษณ์เชิงลึก การสำรวจความพึงพอใจ และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาบริการ และ 3) พัฒนาทักษะบริการอย่างมืออาชีพ ยกระดับทักษะด้านอารมณ์ ความเข้าใจวัฒนธรรม



และภาษาให้กับบุคลากรหน้างาน เช่น โรงแรมในภูเก็ตจัดอบรมด้านภาษาต่างประเทศและวัฒนธรรมเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ (บุญพา คำวิเศษณ์, 2561) ดังนั้นจำเป็นต้องจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นทักษะที่ตอบสนองต่อความหลากหลายของลูกค้า และมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กลุ่มที่ 3 การขยายขีดความสามารถสู่ภายนอก (Strategic Engagement & Resilience)

กลุ่มสุดท้ายนี้เน้นการเชื่อมโยงและสร้างเครือข่ายกับภายนอก เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย 1) สร้างเครือข่ายและพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรเชื่อมโยงกับธุรกิจอื่น ภาครัฐ และชุมชน เพื่อเสริมความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น โรงแรมในพัทยาร่วมมือกับหลายภาคส่วนจัดโปรโมชั่นและปรับกลยุทธ์เพื่อฟื้นตัวจากโควิด (ธิษณา ทาวารี และบุษรา โปวาทอง, 2565) จึงจำเป็นต้องมีช่องทางสื่อสารที่ชัดเจนและสร้างกลไกความร่วมมือ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการหรือทีมงานประสานงานเพื่อวางแผนและติดตามร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 2) มาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัย มาตรการด้านสุขภาพกลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวในยุคหลังโควิด เช่น รีสอร์ทที่มีการใช้ระบบการเช็คอินโดยไม่ต้องสัมผัส (Contactless Check-in) เพื่อลดการสัมผัสโดยตรงกับพนักงาน (วรินทร์ ยังปากน้ำ และคณะ, 2566) องค์กรควรจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ฝึกอบรมพนักงานอย่างเข้มงวด และใช้เทคโนโลยีในการติดตามมาตรฐานเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า และ 3) การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน องค์กรต้องเติบโตควบคู่กับชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยใช้แนวทางที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น เช่น ชุมชนในอำเภอปัว จังหวัดน่าน ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมร่วมกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงเกษตร พร้อมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเพื่อวางแผนอย่างมีส่วนร่วม (ชรินทร์ งาม และคณะ, 2564) องค์กรจำเป็นต้องร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมส่งเสริมผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น และสนับสนุนการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบผ่านโครงการหรือคณะทำงานร่วมกัน



ภาพที่ 2 การประยุกต์ใช้ ACTIVENESS Adaption Strategies



สรุป

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า กลยุทธ์ ACTIVENESS มุ่งเน้นการเสริมสร้างรากฐานภายใน สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และขยายขีดความสามารถสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและสร้างความยั่งยืนให้แก่ธุรกิจท่องเที่ยวไทยในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการสามารถนำกลยุทธ์ ACTIVENESS ไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและบริการ ทั้งการอบรมพัฒนาทักษะบุคลากร การสนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรม การสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเชื่อมโยงเครือข่ายธุรกิจ รวมถึงการผลักดันมาตรฐานความปลอดภัยและสุขอนามัยให้เป็นมาตรฐานสากล ภาครัฐจำเป็นต้องสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนผ่านนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนตลอดห่วงโซ่คุณค่า เพื่อให้อุตสาหกรรมเติบโตอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และแข่งขันได้ในระดับสากล นอกจากนี้ ผู้วิจัยเสนอแนะเชิงวิชาการเพื่อพัฒนางานวิจัยในอนาคต โดยเก็บข้อมูลภาคสนามจากผู้ประกอบการ เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกกลยุทธ์อย่างชัดเจน รวมทั้งต้องขยายขอบเขตไปยังผู้ประกอบการประเภทต่าง ๆ เช่น ธุรกิจขนาดเล็ก ธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ หรือธุรกิจชุมชน เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและสะท้อนความเป็นจริงของอุตสาหกรรมอย่างรอบด้าน และพิจารณาการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ เพื่อเรียนรู้กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในบริบทอื่นและนำมาปรับใช้ในไทยได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2554). คู่มือการปฏิบัติตามมาตรฐานการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัยฯ ให้สอดคล้องกับ พรบ. ความปลอดภัยฯ พ.ศ. 2554 สำหรับหน่วยงานราชการ. เรียกใช้เมื่อ 15 พฤษภาคม 2568 จาก https://osh.labour.go.th/index.php?option=com_k2&view=item&id=17
- กฤษฎิ์ จิตวิโรธกุล และคณะ. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวในช่วงการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 ของธุรกิจร้านอาหาร ในเขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร. วารสาร มจร การพัฒนาสังคม, 8(1), 86-98.
- กองยุทธศาสตร์และประสานการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน. (2567). ดัชนีการพัฒนาด้านการเดินทางและการท่องเที่ยว ปี 2567. เว็บไซต์สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. เรียกใช้เมื่อ 7 เมษายน 2568 จาก https://www.nesdc.go.th/ewt_dl_link.php?nid=15745&filename=economic_develop
- กองเศรษฐกิจการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2568). สถานการณ์ด้านการท่องเที่ยว ธันวาคม 2567P. เรียกใช้เมื่อ 7 เมษายน 2568 จาก <https://shorturl.asia/NZrOq>
- เกษวิทย์ พุทธิภูมิพิทักษ์ และคณะ. (2566). สมรรถนะจิตบริการแบบไทยที่โดดเด่นเพื่อการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการท่องเที่ยวและจิตบริการ. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 14(1), 280-307.
- เจตฤดี ชินเวโรจน์. (2566). การเพิ่มขีดความสามารถและทักษะวิชาชีพด้านการท่องเที่ยวและบริการเพื่อรองรับภาวะการจ้างงานในระดับอาชีวศึกษาในจังหวัดกระบี่และพังงา. วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา, 2(2), 71-81.

- แจ่มจันทร์ บุญโญปกรณ์. (2565). การพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษของผู้ประกอบการการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการให้บริการการท่องเที่ยวบนชีวิตวิถีใหม่ ด้วยแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ. วารสารศิลปศาสตรรัชมงคลสุวรรณภูมิ, 4(2), 402-412.
- ชรินทร์ ตาชม และคณะ. (2564). การจัดการท่องเที่ยวโดยชุมชนการพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงเกษตรชุมชนไทลื้ออำเภอปัว จังหวัดน่าน. วารสารธรรมวัตร, 2(2), 47-57.
- ชัชจรีญา ใบลี และคณะ. (2558). แผนพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เพื่อสร้างความเข้มแข็งในการจัดการท่องเที่ยวในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. วารสารราชพฤกษ์, 13(3), 33-41.
- ชาญชัย จิตรเหล้าอาพร. (2568). แนวทางการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนของไทย. วารสารวิชาการไทยวิจัยและการจัดการ, 6(1), 78-92.
- คุณเดช แสนพิเศษ และคณะ. (2566). การส่งเสริมอุตสาหกรรมสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการในประเทศไทย. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8(3), 63-74.
- ตราดุลย์ นรนิติผดุงการ และนฤมล อนุสนธิ์พัฒน์. (2563). การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวไทย. วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 7(4), 174-189.
- ธิดา หาวารี และบุษรา โพวาทอง. (2565). การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะวิกฤตโควิด-19 ระหว่าง พ.ศ. 2563-2564 ของโรงแรม ในเขตพัทยาเหนือกรณีศึกษาโรงแรมที่มีการบริหารแบบอิสระขนาดเล็กและขนาดกลาง. สารศาสตร์, 5(2), 219-232.
- นัชธีวรรณ ชาญกิจ และปรีญา รินรัตนกร. (2561). การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรมพนักงานแผนกแม่บ้าน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการของโรงแรมในเขตเมืองพัทยา. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 14(1), 32-43.
- นัชนันท์ เจียมวิจิตร. (2564). ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายรูปแบบกลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในยุควิถีชีวิตใหม่ของผู้ประกอบการในจังหวัดนครนายก. RMUTT Global Business and Economics Review, 16(2), 103-120.
- นิดาวรรณ ดาราไตร และคณะ. (2568). การพัฒนารูปแบบศักยภาพของมัคคุเทศก์ในธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทยในยุคดิจิทัล. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์, 11(5), 232-243.
- นิติ ศิริจรรยา. (2568). การพัฒนาการบินแบบทั่วไปในแถบภูมิภาคเหนือของประเทศไทยตอนบนเพื่อเพิ่มศักยภาพในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการขนส่ง. วารสารการจัดการอุตสาหกรรมการบิน, 2(3), 38-52.
- บัณฑิตย์ พิณอุดม. (2567). Future of tourism รับมือการเปลี่ยนผ่านสู่การเติบโตอย่างมีคุณค่าและยั่งยืน. เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 7 เมษายน 2567 จาก <https://www.bot.or.th/th/research-and-publications/articles-andpublications/articles/article-2024nov12.html>
- บิลลี่ อะโคดมี และอำภาศรี พอค้า. (2565). กลยุทธ์การปรับตัวและความอยู่รอดของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 14(1), 43-53.

- บุญพา คำวิเศษณ์. (2561). ความพร้อมด้านการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงานต้อนรับในโรงแรมและที่พักในจังหวัดภูเก็ต. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 3(3), 25-35.
- ปิยากร หวังมหาพร. (2566). การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเอกชนไทยในยุคดิจิทัลดิสรชัน: มุมมองจากคณะ A มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 17(3), 12-23.
- พระครูปริยัติวิสุทธิคุณ และคณะ. (2565). การพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของชุมชนปราสาทขอมในจังหวัดสุรินทร์. วารสารวณิฆ้องแหวกพุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 9(1), 133-150.
- พลภัทร บริรักษ์ธนกุล และคณะ. (2568). กลยุทธ์การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม, 3(2), 468-485.
- พีระ ดีเลิศ และคณะ. (2567). วัฒนธรรมองค์กรกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. วารสารวิชาการเทคโนโลยีการจัดการ, 5(3), 153-163.
- แพรวภา พจนารถ และณกมล จันทน์สม. (2566). การจัดการวิกฤตเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรีภายใต้ภาวะวิกฤตโรคติดต่ออุบัติใหม่. วารสารรัชต์ภาคย์, 17(53), 155-171.
- ระชนนัท ทวีผล และคณะ. (2568). แนวทางการสร้างเนื้อหาของการตลาดแบบอินฟลูเอนเซอร์สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 20(71), 67-77.
- รุ่งรติศ เมืองลือ และพะยอม ธรรมบุตร. (2560). แผนยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบบูรณาการอย่างยั่งยืนในจังหวัดชลบุรี. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น, 11(2), 162-181.
- เรืองฉาย เรืองยังมี. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของร้านอาหารขนาดเล็กช่วงการระบาดของโรคโควิด 19 ในเขตจังหวัดภูเก็ต. วารสารวิเทศศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 13(1), 77-124.
- ลัดดา ปินตา. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือ เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจภายใต้สถานการณ์การระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19). วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 5(1), 92-113.
- วรรณพรรณ ริมผดี และคณะ. (2564). การพัฒนาแอปพลิเคชันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางด้านโภชนาการ การดูแลสุขภาพ และเทคนิคการทำงานให้ปลอดภัยสำหรับพนักงานโรงแรมเพื่อสุขภาพในเขตพื้นที่พัฒนาการท่องเที่ยวอารยธรรมล้านนา. วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 34(3), 198-214.
- วรินทร์ ยังปากน้ำ และคณะ. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวทางการตลาดของธุรกิจที่พักประเภทรีสอร์ททะเลหลิเปะ จังหวัดสตูล ภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. Journal of Humanities and Social Sciences, 4(3), 38-55.
- วัชรพงศ์พันธุ์ อุปนันท์ และคณะ. (2564). รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคดิจิทัลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยในอนาคต. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยวิทยาเชิงพุทธ, 6(1), 165-181.
- วิจิตรา สำแดงไชย และคณะ. (2567). การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้ของครูในยุคดิจิทัล โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายการศึกษาที่ 19 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2. วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม, 8(1), 67-76.

- วิภาดา เถาธรรมพิทักษ์ และคณะ. (2565). อิทธิพลของความเชื่อมั่นในหัวหน้างานและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการผิงอันตามันของประเทศไทย. วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์, 5(4), 19-38.
- ศักดินันท์ ศรีหางค์ และพระมหากิตติ กิตติเมธี. (2567). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล. Journal of Applied Education, 2(6), 35-42.
- ศุภวิทย์ ราศรี และพัศพนันท์ ขาววุฒินันท์. (2566). กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรมภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น: กรณีศึกษา โรงแรมที่ร่วมโครงการเวิร์คเคชั่นไทยแลนด์ ในจังหวัดชลบุรีและประจวบคีรีขันธ์. สารศาสตร์, 6(2), 444-457.
- สงกรานต์ กลมสุข. (2564). แนวทางการจัดการการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - คาร์บอนต่ำในประเทศไทย. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน, 21(3), 385-397.
- สมชาย รุ่งเรือง. (2560). ปัจจัยส่งเสริมการบริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในธุรกิจโรงแรม. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 10(1), 166-182.
- อธิป จันทรสุริย์. (2564). HOTEL + HOSPITAL = HOSPITAL: กลยุทธ์การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมภายใต้สถานการณ์โรคระบาด COVID-19. วารสารศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ, 8(2), 114-131.
- อนุวัฒน์ ชมภูปัญญา และธนัสภา โรจนตระกูล. (2565). การพัฒนาศักยภาพชุมชนแบบมีส่วนร่วมสู่ชุมชนท่องเที่ยวที่ยั่งยืน. Journal of Modern Learning Development, 7(8), 414-430.
- อารีย์ จันทรทอง และวัฒนา สะเดาแก้ว. (2565). การพัฒนาหลักสูตรอาชีวศึกษาเพื่อรองรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ: กรณีศึกษาอาชีวศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิชาการเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการจัดการ, 5(2), 54-68.
- Bitner, M. J. et al. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, 54(1), 71-84.
- Chui, M. et al. (2016). Where machines could replace humans-and where they can't (yet). New York: McKinsey Quarterly.
- Colardyn, D. & Bjornavold, J. (2004). Validation of formal, non-formal and informal learning: policy and practices in EU member states. European Journal of Education, 39(1), 69-89.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. . (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. Journal of Marketing, 56(3), 55-68.
- Davenport, T. H. et al. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 24-42.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382.
- Evans, N. G. (2015). Strategic management for tourism, hospitality and events. (2nd ed.). Abingdon, Oxon & New York: Routledge.

- Geller, E. S. (2001). *The psychology of safety handbook*. (2nd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Gössling, S. & Hall, C. M. (2006). *Tourism and global environmental change: Ecological, social, economic and political interrelationships*. London: Routledge.
- Gössling, S. et al. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. New York: Free Press.
- _____. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279-301.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Ivanov, S. H. & Webster, C. (2019). Adoption of robots, artificial intelligence and service automation by travel, tourism and hospitality companies - a cost-benefit analysis. Retrieved May 20, 2025, from <https://ssrn.com/abstract=3007577>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Pathan, M. S. K. (2023). The influence of organizational culture on employee commitment and turnover intentions. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 3(4), 34-43.
- Payne, A. et al. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations*. (4th ed.). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Richardson, A. (2010). *Using Customer journey maps to improve customer experience*. Boston: Harvard Business Review.
- Rigby, D. K. et al. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117(2020), 312-321.

- Stickdorn, M. et al. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Teece, D. J. et al. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Laar, E. et al. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior*, 72(2017), 577-588.
- Westerman, G. et al. (2012). *The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry*. Cambridge: MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Wirtz, J. & Lovelock, C. (2018). *Services marketing: People, technology, strategy*. (8th ed.). London: Pearson.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- World Travel & Tourism Council. (2020). WTTC launches world's first ever global safety stamp to recognise 'Safe Travels' protocols around the world [Press release]. WTTC. Retrieved May 18, 2025, from <https://wttc.org/news/wttc-launches-global-safety-stamp-to-recognise-safe-travels-protocols-around-the-world>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTLE Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-64