

ความท้าทายในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว เพื่อรับประเทศไทย 4.0

The Challenge to Develop the 3 Star Hotel Business for Thailand 4.0

ผุดผ่อง อาสิงสมานันท์

Poodpong Arsingsamanunt

นักวิชาการอิสระ

Independent Academician

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการให้ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว พัฒนาองค์การรวมทั้งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การให้สามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อรับประเทศไทย 4.0 เนื่องด้วยประเทศไทย 4.0 ได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้นธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จะต้องปรับตัวให้ได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่เป็นสากล โดยต้องเข้าใจในด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการมีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ การพัฒนาดังกล่าวได้นำแนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเคริทเลвинที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรม ได้แก่การสร้างการรับรู้ให้กับหน่วยงานทั้งองค์การได้ทราบเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการตั้งทีมทำงานโดยเฉพาะและการตั้งผู้นำการเปลี่ยนมาดำเนินการ และขั้นตอนที่ 3 การรักษาสภาพในการเปลี่ยนแปลง คือการทำแล้วต้องปฏิบัติต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์การ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การซึ่งถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านผลกระทบโดยชั้น และด้านคุณค่าทางจิตใจอันจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจที่จะตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนา, ธุรกิจโรงแรม, ประเทศไทย 4.0

Abstract

This article is intended to guide the operators of 3 stars hotel business development organizations and human resource development organizations to carry out activities to support the country under "Thailand 4.0". The "Thailand 4.0" has set its vision to develop economic policy to achieve stability, prosperity and sustainability. Therefore, the 3 Stars hotel businesses will have to adjust their business model to secure a competitive advantage. This will require the preparation of human resources with knowledge, skills and abilities that are universal. The need to understand technology as well as philanthropy and corporate social responsibility has led the development of such concepts. For example, the doctrinal changes of Kurt Levin consist of three steps: step 1 is the melting behavior, including creating awareness for the agency. The organization has to know the reason for the change. step 2 is when the organization development changes its operations. The team work and especially the leadership transition is necessary to proceed. And, step 3 is the treatment to change. The changes that are made must perform consistently as well as be culturally integrated

to the challenges of the entrepreneurship of the 3 Stars hotel business. Additionally, steps must be made to change and develop the 3-star hotel business's organizational value creation so that it is done both economically and with utility so that the values that will enable hotel operators to meet the needs of its customers with quality.

Keywords: develop, hotel business, Thailand 4.0



บทนำ

การที่กำหนดให้ประเทศไทยเป็น “ประเทศไทย 4.0” โดยเน้นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อการนำมายใช้เป็นโน้ตเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ได้เข้ามาบริหารประเทศไทย เพื่อให้เกิด “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” รวมทั้งเพื่อให้การปฏิรูปประเทศไทยด้านต่างๆ ที่มีทั้งการจัดระบบ การปรับทิศทาง และการพัฒนาประเทศไทยให้เจริญรุ่งเรืองเพื่อการรองรับ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีทั้งโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น องค์การธุรกิจ ด้านๆ จำเป็นที่ต้องมีการปรับตัวให้อยู่รอด และสามารถได้เปรียบในการแข่งขันจากการผลิตแบบที่มีคุณภาพของ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ (อ้างถึงใน บรรยาย ประเทศไทย 4.0 2560)

ดังนั้นการที่ประเทศไทยมีเป้าหมายจะมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน” ให้เป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งภายใน ด้วยการขับเคลื่อนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงโดยผ่านกลไกประชาธิรัฐ เพื่อเข้าสู่ “ประเทศไทย 4.0” ทั้งนี้ความสำคัญที่ควรกล่าวถึงจากบทสรุปปฐมบท “ยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนสู่ Thailand 4.0” โดย ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการ กระทรวงพาณิชย์ ณ เดอะออล์คองเวนชั่น เช็นเตอร์ ชั้น 2 อยุธยาซิตี้พาร์ค กล่าวถึงการต้องเตรียมความพร้อมของคนไทย ให้มีคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็น (อ้างถึง กลุ่มงานธุรกิจเกษตร อาหารและบริการ กระทรวงพาณิชย์) ดังนี้ คือ

1. คนไทยต้องมีความรู้ มีทักษะและความสามารถ
2. คนไทยต้องมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบ

ขอบเขตของงาน

3. คนไทยต้องเป็น Digital Thai ที่มีความเข้าใจในด้านเทคโนโลยี

4. คนไทยต้องมีความเป็นสากล

นอกจากนี้ สิ่งที่จำเป็นในการพัฒนาประเทศไทยในการพัฒนาตนเองในการรองรับความเป็นไทยแลนด์ 4.0 ในด้านต่างๆ (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2560) ดังนี้

1. ด้านการศึกษาและใช้เทคโนโลยี ให้เป็นและมีความสามารถใช้ให้คล่อง มีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต ให้ง่ายขึ้น อาทิ เช่น อินเทอร์เน็ตมาใช้เพื่อความสะดวก และรวดเร็ว

2. ด้านการปรับใช้แนวทางกับธุรกิจของตนให้เป็น โดยต้องรู้จักวิเคราะห์และฝ่าดูการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของเรา และควรจะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ดำเนินการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

3. ด้านการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ นั่นคือ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยไม่ทำธุรกิจที่เป็นผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การผลิตสินค้าที่คุณสมบัติเหมือนกัน และราคาควรใกล้เคียงกันจะได้ใจลูกค้าในการสนับสนุนสินค้าของเรา

4. การศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นประจำ การเยี่ยมชมงานที่ต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ซึ่งบางครั้งจะมีลูกค้ามาจากหลายประเทศ การติดต่อสื่อสาร นารายาทางสังคม ประเพณี

การปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเรียนรู้

ประกอบกับเป้าหมายของประเทศไทยในการที่จะหลุดพ้นจากกับดักเศรษฐกิจโลกของคนให้สามารถสนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศไทย ดังนั้นในภาคธุรกิจต่างๆ จึงมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจไทย ซึ่งจะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ให้สอดรับกับนโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 12 และสอดรับกับการอุบัติศาสตร์แห่งชาติระยะยาว 20 ปี มีทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นนโยบายของประเทศไทย เพื่อเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 นั้น

สำหรับธุรกิจในภาคโกรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งเป็นแหล่งรายได้จากการขับเคลื่อนของธุรกิจการท่องเที่ยวที่ประเทศไทยนั้น ถือได้ว่าเป็นแหล่งรายได้หลักสำคัญของประเทศไทย ที่จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อน โดยมุ่งหวังในการปรับเปลี่ยนด้านนวัตกรรม จากการลงมือทำมากแต่ได้ผล ตอบแทนน้อย ปรับเปลี่ยนมาเป็นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยสนับสนุนในธุรกิจ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาผลักดันนวัตกรรมให้ช่วยในการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดเป็นเศรษฐกิจดิจิทัลขึ้น (ไทยรัฐ, 2560) ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด, 2559) สำหรับธุรกิจโกรงแรมที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยว

อีกทั้งในภาคการท่องเที่ยวของไทย มีแนวโน้มขยายตัวต่อเนื่องทั้งในพื้นที่ท่องเที่ยวหลัก ซึ่งเป็นไปตามแผนการลงทุนของผู้ประกอบการไทยและต่างชาติ และจังหวัดที่เป็นศูนย์กลางความเจริญภูมิภาค รวมทั้งแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ ได้รับผลดีจากการเป็นประชาคมอาเซียน จึงมีการกระจายแหล่งท่องเที่ยวไปพื้นที่ท่องเที่ยวรอง ธุรกิจโกรงแรมจึงกระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ จำนวน 5,538 ราย ทุนจดทะเบียน 271,587.0 ล้านบาท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2557) ซึ่งประเทศไทยเป็นจุดหมาย

ปลายทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพราะความได้เปรียบด้านราคากองพัก ความคุ้มค่าเงิน (value for money) เมื่อเทียบกับประเทศไทยเพื่อบ้านในเอเชียแปซิฟิก โดยแยกเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติถึงร้อยละ 65 นักท่องเที่ยวไทยมีเพียงร้อยละ 35 โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเที่ยวประเทศไทย ส่วนใหญ่พบร่วมกัน 1 คือ ประเทศไทย มีสัดส่วนร้อยละ 26.6 ในปี 2558 และรองลงมาเป็น ประเทศไทย 4.6 และประเทศไทย 4.6 (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด, 2559)

จากประเด็นดังกล่าวผลการวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ชี้ให้เห็นว่า การขยายตัวของโกรงแรมแต่เดิม ส่วนใหญ่จะกระจุกตัวในแหล่งท่องเที่ยว เพาะประเทศไทย มีการพัฒนาสนามบินนานาชาติชั้นในหลายจังหวัด และที่ผ่านมาพบว่า การลงทุนธุรกิจโกรงแรมมักจะมีการกระจุกตัวอยู่แต่ในกรุงเทพ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยว และความสะดวกในการเดินทาง แต่ปัจจุบันจากการขยายตัวของการท่องเที่ยว ทำให้ห้องพักธุรกิจโกรงแรมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากจำนวน 14 ปีที่ผ่านมา พบร่วม ในปี 2543 มีจำนวนห้องพักโกรงแรม จำนวน 277,273 ห้องและพบว่า มีจำนวนห้องเพิ่ม เป็นจำนวน 550,627 ห้อง ในปี 2557 คิดเป็นอัตราการเพิ่มร้อยละ 110.58 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นของโกรงแรมทั้งในภาคของทุนไทย และทุนของต่างประเทศ นอกจานี้ยังพบว่า ผลประกอบการของธุรกิจโกรงแรมมีความสัมพันธ์ไปในพิธีทางเดียวกันกับผลประกอบการของ การท่องเที่ยว กล่าวคือ รายได้จากการห้องพักเพิ่มขึ้นและมีความสัมพันธ์กับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพัก ระยะเวลาพัก และราคาห้องพักเพิ่มขึ้น ทั้งนี้รายได้จากการห้องพัก ถือเป็นรายได้หลักของโกรงแรม คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50-60 ของรายได้รวม นอกจากนั้นรายได้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการเพิ่มขึ้น อาทิ ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 30-35 และรายได้อื่นๆ ร้อยละ 5-10

ตาราง 1

การเปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวปี 2557 และ ปี 2558

จังหวัด	ปี 2557 (%)	ปี 2558 (%)	เพิ่ม (%)
กรุงเทพฯ	67.5	76.3	8.8
ภูเก็ต	70.4	73.4	3.0
เชียงใหม่	62.5	66.3	3.8
ทั่วประเทศ	55.6	61.7	6.1

กล่าวคือ อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยว เฉลี่ยทั่วประเทศ ปี 2558 มีอัตรา้อยละ 61.7 เทียบกับ ปี 2557 ที่มีเพียงร้อยละ 55.6 โดยอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวส่วนมากจะเป็นเมืองท่องเที่ยวหลักที่ปรับเพิ่มขึ้น เช่น กรุงเทพฯ ปี 2558 พบร้อยละ 76.3 เทียบกับปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 67.5 ในขณะที่จังหวัดภูเก็ตปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 73.4 และปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 70.4 เชียงใหม่ปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 66.3 เทียบกับปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 62.5 ในขณะที่ราคาห้องพัก ปี 2558 เฉลี่ยทั่วประเทศอยู่ที่ 2,062 บาท/ห้อง/คืน

ทั้งนี้สาเหตุของการเพิ่มขึ้นส่วนหนึ่ง คือ การที่ภาครัฐมีการกระตุนการท่องเที่ยว โดยมีมาตรการนำค่าลดหย่อน ได้แก่ ค่าที่พักโรงแรม ทั้งในส่วนมาตรการภาครัฐเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวปลายปี 2559 โดยสามารถนำมาลดหย่อนภาครัฐ ตามกฎหมายฉบับที่ 322 (พ.ศ. 2529) และสามารถนำมารวมกับมาตรการสนับสนุนการท่องเที่ยวตลอดปี 2559 ตามกฎหมายฉบับที่ 316 (พ.ศ. 2559) ที่ต้องไม่เกิน 30,000 บาทในการใช้สิทธิ์ท่องเที่ยวตลอดปี ค่าที่พัก และค่าใช้จ่ายต่างๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว จึงเป็นแรงขับเคลื่อนให้ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว จำเป็นที่จะสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาวที่สำคัญ คือผู้ประกอบการจะต้องเน้นการสร้างคุณค่าเพิ่มในการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างมีคุณภาพ และยังมีประเด็นที่น่าสนใจบางประเด็น ได้แก่ การประมาณการโรงแรมปี 2558 จำนวนโรงแรมในประเทศไทยที่มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายทั้งหมด 10,018 แห่ง และมีการว่าจ้างงานแรงงานในธุรกิจโรงแรม 444,318 คน โดยพบว่า รายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปี 190,911 บาท และมีโรงแรมที่ดำเนินงานในลักษณะบุคลกรรมดา เป็น จำนวนถึง 13,500 แห่ง และ

มีการจ้างงานจำนวน 650,000 คน จากการบรรยายของคุณประสาร ไทยแท้ นายกสมาคมโรงแรมไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง และผู้จัดการทั่วไป โรงแรมดุสิตพรินเซส โคราช (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560)

ทั้งนี้จากข้อมูลการบรรยายของคุณประสาร ไทยแท้ เมื่อ 15 ก.ย. 2558 ซึ่งจัดโดยหลักสูตรธุรกิจโรงแรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560) กล่าวว่า องค์การการท่องเที่ยวโลกสหประชาชาติ คาดการณ์ถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวปี 2563 ว่า ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีนักท่องเที่ยวเข้ามามากถึง 416 ล้านคน หรือ 1 ใน 4 ของนักท่องเที่ยวทั่วโลก และคาดว่าอัตราการเติบโต ด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย ต่ำสุดอยู่ที่ ร้อยละ 6.5 หรือคิดเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวประมาณจำนวน 41.5 ล้านคน และเติบโตสูงสุด ร้อยละ 15 หรือคิดเป็นจำนวนนักท่องเที่ยวอยู่ที่จำนวน 71 ล้านคน ซึ่งเทียบเท่าประชากรไทย ในปี 2563 จากประเด็นดังกล่าว องค์การท่องเที่ยวโลกของสหประชาชาติ ยังได้มีการประมาณการ ปี 2563 ว่าจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางท่องเที่ยวรวมกันจำนวน 1,600 ล้านคน มาจากโซนเอเชียแปซิฟิก จำนวน 416 ล้านคน เอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 250 ล้านคน ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจโรงแรมในกลุ่มอาเซียน จะมีการปรับตัวในหลายๆ ด้านเพื่อรับการเติบโตด้านการท่องเที่ยว ส่วนประเทศไทยคาดว่าภาครัฐจะปรับกฎหมายเพื่อยกระดับคุณภาพในการบริการ เช่น

1. กฎหมายควบคุมจำนวนโรงแรม รีสอร์ต หรือการจัดการโซนนิ่ง (zoning)
2. กฎหมายควบคุมคุณภาพการให้บริการและราคา
3. กฎหมายควบคุมเรื่องความปลอดภัยและสุขอนามัย

4. กฎหมายเกี่ยวกับการรักษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ คุณประสาน ไทยแท้ ได้ประมาณการว่าในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยจะมีจำนวนโรงพยาบาลรวมกันไม่ต่ำกว่า 28,000 แห่ง และมีอัตราการจ้างงานในธุรกิจโรงพยาบาลรวมกันไม่น้อยกว่า 1,260,000 คน ทั้งนี้ผู้ประกอบการโรงพยาบาล ระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวน 1,509 โรงพยาบาล (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560) จะปรับตัวเพื่อก้าวให้ทันยุค ประเทศไทย 4.0 สูงสุด 4.0 (Smarterider, 2017) ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด โดยโรงพยาบาลจะเป็นต้องมีการลงทุนด้านเทคโนโลยี โดยคำนึงในด้านทำให้เกิดง่ายและมีความสะดวก รวมทั้งจะเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้ผู้ใช้บริการได้รู้สึก เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการใช้บริการโรงพยาบาล

2. การใช้อุปกรณ์ที่เกิดจากการบริการ ทั้งนี้ในยุค 4.0 นั้นธุรกิจประเภทที่เน้นการบริการมากกว่าสินค้า จึงคาดการได้ว่าธุรกิจบริการเป็นแนวโน้มและเป็นโอกาสที่ทางโรงพยาบาลมีการพัฒนาด้านนี้ สิ่งสำคัญ คือการสร้างความประทับใจ และการสร้างความแตกต่างสำหรับแขกที่มาพัก ทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นโรงพยาบาลจึงต้องเตรียมคุณภาพของพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการที่ครบวงจร ทั้งจะได้ประทับใจ และสร้างความสะดวกให้มากขึ้น เช่น การจองห้องพักผ่านมือถือ การจ่ายเงินผ่านมือถือ เป็นต้น

3. การใช้ความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม โดยใช้ความเป็นไทยที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม และมีศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทยเองที่เป็นเอกลักษณ์ขึ้น แข็ง ดังนั้นหากโรงพยาบาลเป็นส่วนหนึ่งในการดึงความเป็นเอกลักษณ์นั้นมาปรับเปลี่ยนจุดเด่นของโรงพยาบาล ก็จะช่วยอนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และสร้างความประทับใจให้กับแขกที่มาพักได้ด้วย

นอกจากนี้ คุณประสาน ไทยแท้ มีความเห็น สอดคล้องกับการบรรยายของ ดร. สุวิทย์ เมธินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการ กระทรวงพาณิชย์มาประกอบ การบรรยายว่า ยังมีปัจจัยเสริมที่ทำให้ธุรกิจโรงพยาบาลมีการขยายตัวด้วยสาเหตุ (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,

2560) ดังนี้

1. การเกิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่ แต่ยังไม่ได้ประชาสัมพันธ์ในแต่ละจังหวัด

2. การอั่งตัวของนักท่องเที่ยวจากแหล่งท่องเที่ยวเดิมๆ จึงส่งเสริมให้เกิดการลงทุนสร้างสถานที่ท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่พิเศษกว่า แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ

3. แหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดจากการสร้างของมนุษย์ ซึ่งเกิดจากการสมมติของความสวยงามตามธรรมชาติ เช่น สวนน้ำ สวนสนุกปาลิโอเข้าใหญ่ พรีโมเข้าใหญ่ ฟาร์มโชคชัย พร้อมกิจกรรม และรีบูนอร์ดเจียงราย

ดังนั้น สิ่งที่ผู้ประกอบการโรงพยาบาลระดับ 3 ดาว ต้องให้ความใส่ใจประเด็นดังๆ เหล่านี้ ซึ่งคุณประสาน ไทยแท้ กล่าวว่า (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560)

1. กลยุทธ์ หรือ วิธีการกระตุ้นการจองห้องพัก ล่วงหน้า เช่น การมอบส่วนลดค่าห้องพัก มีไว้เพื่อที่จะลด มีรีบับ-ส่ง บริเวณใกล้เคียง

2. ความเป็นไทย ซึ่งมีความอ่อนหวาน นุ่มนวล สุภาพ เป็นข้อได้เปรียบที่จะชูเป็นจุดขาย

3. พัฒนาระบบไอที เรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ต้องตามให้ทัน

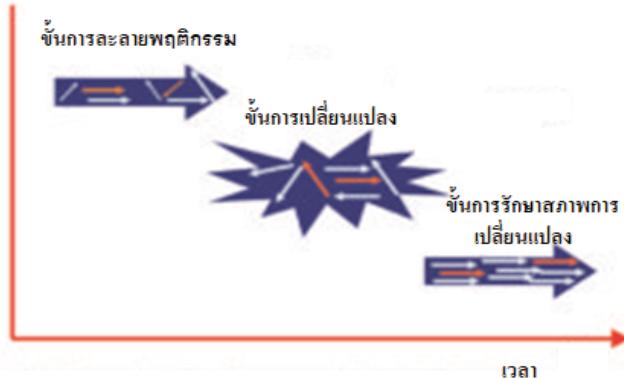
4. สร้างภาพลักษณ์โดยดำเนินการบริการที่ประทับใจ ผู้ใช้บริการเป็นหลัก เช่น การอบรมให้พนักงานบริการ มีจิตบริการ (service mind)

5. เตรียมภาษาอังกฤษ ฝึกอบรมพร้อมใช้งานทั้งการพูด การนำเสนอ การประชาสัมพันธ์ เพื่อรับการเข้าเป็นสมาชิกสมาคมอาเซียน

จากประเด็นดังกล่าว จึงเป็นการท้าทายสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงพยาบาลระดับ 3 ดาว ที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการในยุคประเทศไทย 4.0 โดยผู้ประกอบการต้องมีการวางแผนในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการเตรียมความพร้อมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อีกทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาธุรกิจโรงพยาบาลระดับ 3 ดาว บนพื้นฐานหลักความเป็นธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรม

ร่วมกันพัฒนาองค์กรนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนระดับ 3 ดาว จะต้องมุ่งสร้างคุณค่าเพิ่มในการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจ

ให้ลูกค้า ด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาฐานรากแบบการพัฒนาธุรกิจโรงเรียนระดับ 3 ดาว โดยนำแนวคิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (1951) มา



ภาพ 1 แนวคิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

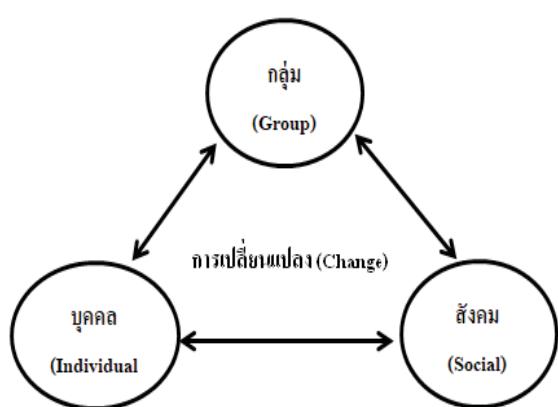
กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการละลายพฤติกรรม (unfreezing) เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงและละลายพฤติกรรมต่างๆ ของวัฒนธรรมขององค์กร ที่เป็นอยู่ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน พร้อมทั้งสนับสนุนให้พนักงานได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และให้เกิดความรู้สึกว่าต้องปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง และให้รู้สึกว่าพนักงานในองค์กรจะมีความมั่นคงยิ่งขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นการเปลี่ยนแปลง (moving/change) คือพยายามให้สิ่งกระตุ้นซ้ำๆ โดยการนำเสนอ สาธิต หรือกำหนดวิธีการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ๆ จนเกิดการยอมรับ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. ขั้นการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง (refreezing) เมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแล้วองค์กรจะรักษาวัฒนธรรมขององค์กรนั้นให้คงอยู่ ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนั้นๆ

นอกจากนี้ เมื่อผู้ประกอบการโรงเรียนระดับ 3 ดาว จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานใหม่ โดยเน้นนวัตกรรมและน้ำความคิดสร้างสรรค์มาช่วยพัฒนาองค์กร และบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management and development) เพื่อปรับตัวเองจาก SME ที่ร้อยความช่วยเหลือจากการรัฐบาลตลอดเวลา มาเป็น Smart Enterprise และ Start up เพื่อการเกิดใหม่อย่างมีศักยภาพสูง (บรร เทศารินทร์, 2560) ด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (individual) การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม (group) การเปลี่ยนแปลงระดับสังคม (social) โดยมีระดับของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้



ภาพ 2 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

ระดับของการเปลี่ยนแปลง (change)

1. การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (individual change) ผู้ประกอบการโรงเร้มระดับ 3 ดาว จะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยมีความเชี่ยวชาญการวางแผนกลยุทธ์สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการควรมีอย่างยิ่ง คือ ความรับผิดชอบ และมีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส

2. การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม (group change) ให้เน้นที่การทำงานโดยยึดถือโมเดลกับ “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (VIRO framework) ของ Barney (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560, น.109) ดังนี้

2.1 การสร้างคุณค่าเพิ่ม (value) โดยการวิเคราะห์ว่า “ทรัพยากร” ต่างๆ ในองค์กร เช่น ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการและพนักงาน สินทรัพย์ กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เช่น กระบวนการทางการตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องประเมินในประเด็นการสร้างมูลค่าเพิ่มนี้ สิ่งที่มีประโยชน์กับองค์กรมาก น้อยเพียงใด และที่สำคัญ คือ จะต้องสามารถสร้าง “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ในตลาดหรืออุตสาหกรรมโรงเร้ม ทั้งนี้หากธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้นว่าเป็น “จุดแข็ง” หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ของโรงเร้ม

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติ (rareness) โดยจะมุ่งประดิษฐ์ในการประเมินความได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งขันในตลาด โดยอาจจะสัมพันธ์กับข้อการสร้างคุณค่าเพิ่มก้าวคือ การนำทรัพยากรที่เรามีซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็ง นั้น หากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่า “คู่แข่งก็มีเหมือนกัน” นั้นแสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้นจะไม่ใช่การสร้างคุณค่าเพิ่ม (value) หรือจุดแข็งขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ให้พบ ประเด็นว่ามีข้อดีอยู่ที่ได้เพื่อเร่งสร้างความได้เปรียบนั้นเอง

2.3 ต้นทุนการเลียนแบบ (imitability) ซึ่งประดิษฐ์จะเกี่ยวเนื่องกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (value) นั่นคือเมื่อสามารถประเมินทรัพยากรตัวที่เป็นจุดแข็ง

ของธุรกิจแล้ว สิ่งที่ผู้ประกอบการต้องคำนึง นั่นคือ การประเมินว่า คู่แข่งขันที่สำคัญของเรานั้น สามารถลอกเลียนแบบกิจการโรงเร้มของเราได้ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งก็จะไปสัมพันธ์กับประเด็นอีกอย่างหนึ่งว่า หากคู่แข่งจะเลียนแบบ จะต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหน

2.4 การจัดการใช้ประโยชน์ (organization) โดยประดิษฐ์จะมีความสำคัญมาก เพราะถึงแม่องค์กรจะมีทรัพยากรที่ดี มีการสร้างคุณค่าเพิ่มและสามารถป้องกันการเลียนแบบได้ แต่ถ้าหากองค์กรไม่รู้จักวิธีการในการใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์ ก็ไม่ต่างกับว่า เราไม่มีทรัพยากรนั้นๆ อยู่เลยในองค์กรดังนั้นองค์กรต้องประเมินทรัพยากร ไปพร้อมๆ กับการมีแผนหรือกระบวนการที่จะใช้ทรัพยากรนั้นๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของคนที่มีความรู้ในเรื่องการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อัมพ ชาโยมชัย, 2560)

3. การเปลี่ยนแปลงระดับสังคม (social change) เน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้โรงเร้มสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมกับชุมชนหรือประชากรอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้ประกอบการต้องดำเนินกิจกรรมโดยให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หรือนำทรัพยากรที่อยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กรและส่วนรวม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและยั่งยืนทั้งนี้ หลักในการดำเนินคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (corporate social responsibility) (วิรัช สงวนวงศ์วาน., 2561, น. 63) โดยแบ่งเป็น

3.1 กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร (corporate: C)

3.2 กลุ่มคนหรือสังคม มีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนารวมถึงสิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่อยู่ร่วมรอบที่มีความสัมพันธ์กัน (social: S)

3.3 การยอมรับทั้งผลดีผลเสียข้อดีข้อด้อยในกิจกรรมที่ได้ทำ รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาแก้ไข สิ่งที่ส่งผลกระทบไปยังผู้ที่มีส่วนได้เสียในสังคมนั้นๆ (responsibility: R)

ดังนั้นความท้าทายในการพัฒนาคุณภาพของโรงเร้มระดับ 3 ดาว ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคล

โดยการเสริมแแนวความคิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลให้ตรงตามความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้ผู้ประกอบการโรงเรมระดับ 3 ดาว ในการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการละลายพฤติกรรม (unfreezing) โดยผู้ประกอบการโรงเรมต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรทั้งหมด เพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความจำเป็นที่ต้องมีเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงาน การดำเนินงาน ทั้งเพื่อการเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องสามารถเพิ่มรายได้ และทุกคนต้องเข้าใจและให้ความร่วมมือ โดยให้ทุกคนยอมรับว่าหากองค์กรอยู่ได้ พนักงานก็อยู่ได้อย่างมีความสุข มีสวัสดิการที่ดี องค์กรให้ความสำคัญในการคิดสร้างสรรค์จากพนักงานเพื่อให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ และมีการบริหารอย่างเป็นระบบที่มีคุณภาพ

2. ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (change) องค์กรจะตั้งทีมงานมาดำเนินการตามนโยบายผู้ประกอบการโรงเรมในการเปลี่ยนแปลง โดยการดำเนินการขั้นนี้จะต้องมีการกำหนดผู้นำทีมการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่มีความรู้ทั้งทางวิชาการและมีการสื่อสารที่เข้าใจ สามารถแก้ปัญหาได้ ตัดสินใจ เป็น ทีมงานนี้จะได้รับมอบหมายทั้งอำนวยการจัดการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรระดับหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ

3. ขั้นตอนสุดท้าย คือ การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง (refreezing) นั่นคือ การที่ทีมงานดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงเรียบร้อย และกำหนดเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งพนักงานทุกคนมีความเข้าใจ และปฏิบัติต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เมื่อปฏิบัติมาระยะหนึ่ง องค์กรควรจะมีการติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ก็ควรเร่งดำเนินการหาวิธีแก้ไข และ มีการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานเพิ่มเติมโดยเฉพาะ ถ้ามีการรับพนักงานเข้ามาใหม่ ก็ต้องมีการเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหา หรือข้อขัดแย้ง ในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลถึงลูกค้าผู้ใช้บริการได้

ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรมระดับ 3 ดาว จะดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนนี้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้ประกอบการโรงเรมระดับ 3 ดาว ที่จะนำพาธุรกิจโรงเรมไปสู่ความสำเร็จด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านต่างๆ กล่าวโดย Gupta and Lehman (สมพงษ์ อำนวยเงินตรา, 2560, น. 6) ดังนี้

1. คุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) ซึ่งถือเป็นคุณค่าทางการเงินที่ลูกค้าผู้รับการบริการของโรงเรมจะเปรียบเทียบกับโรงเรมอื่น ๆ ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น โรงเรมรีมเม้นท์ที่อำนวยความสะดวกการเดินทางน้ำให้กับลูกค้าของตนโดยบริการเรือรับส่งพร้อมห่วงโรงเรมกับสถานท่องเที่ยว หรือ บางโรงเรมมีรถรับส่งสนามบินกับโรงเรมฟรี ๆ ฯลฯ

2. คุณค่าทางด้านอรรถประโยชน์ (function value) ซึ่งโรงเรมสามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยในด้านการให้บริการมากกว่าที่มีในคูแข่งขันของโรงเรมต่าง ๆ เช่น โรงเรมที่เน้นในการนำเสนอภาพลักษณ์และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น หรือวัสดุที่ใช้ในการตกแต่งโรงเรมต่างๆ รวมทั้งคุณภาพของอาหารและบริการใช้วัสดุที่มีคุณภาพสูง เช่น การใช้พืช ผักปลอดสารพิษในการประกอบอาหาร ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในอรรถประโยชน์จากการอาหารที่ทานมีสารอาหารที่สูง ดีต่อสุขภาพร่างกาย ลดการสะสมของสารพิษ หรือ รวมถึงการให้บริการอำนวยความสะดวกในการสั่งมอบใบสำรองห้องพัก หรือ การที่มีการให้ลูกค้าสามารถพิมพ์ใบเสร็จรับเงินของลูกค้าเองทางอินเทอร์เน็ตได้ ช่วยประหยัดเวลาที่ได้รับการบริการให้ลูกค้าและประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดประโยชน์ทางพาณิชย์

3. คุณค่าทางจิตใจ (psychological value) ซึ่งเป็นคุณค่าและความรู้สึกทางด้านจิตใจที่ลูกค้าในฐานะที่ได้รับจากการบริการที่จับต้องไม่ได้ เช่น แบรนด์โรงเรมภาพลักษณ์ และกระแสนนิยมความต้องการทางสังคม สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการบริการแล้ว ทั้งนี้คุณค่าทางจิตใจมีบทบาทสำคัญสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรมขนาดเล็กที่ต้องการสร้างความโดดเด่นให้กับบริการ ผู้ประกอบการสามารถสร้างสรรค์บรรยากาศ

ที่พักที่เป็นเอกลักษณ์ สร้างความรู้สึกพิเศษที่มีต่อสถานที่ (sense of place) อารมณ์ ความประทับใจ ความอบอุ่น ความผูกพันผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

ดังนั้นความท้าทายของผู้ประกอบการโรงแรมก็คือ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเพื่อจะสามารถตอบสนองนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ ให้สามารถก้าวผ่านจากธุรกิจที่มีรายได้ปานกลาง สู่ธุรกิจที่มีรายได้สูง อันนำไปสู่ความหมายของประเทศไทย 4.0 โดยผู้ประกอบการจะต้องดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง สามารถดำเนินธุรกิจโดยเป็นมิตรและสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชน ไม่ทะเลาะเบาะแส้งกับชุมชนและสามารถพัฒนาคุณภาพและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมกันได้โดยยึดกฎหมายเป็นหลักมีความสามัคคี และลดความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆ นอกจากนั้นย่อมส่งผลต่อความมั่นคง คือการที่โรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ที่สามารถสร้างผลการดำเนินการที่ส่งผลทางเศรษฐกิจสามารถเชื่อมโยงกัน โดยการค้าขายและบริการทั้งในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน และสุดท้ายคือ การส่งผลต่อความยั่งยืน ที่สามารถสนองตอบในการพัฒนาธุรกิจการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ

สรุป

ในการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรม奴ชัย จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่จะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ขั้นตอน มาประยุกต์ใช้ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านผลกระทบโดยยั่งยืน และด้านคุณค่าทางจิตใจ ที่ผู้ประกอบการจะสามารถดำเนินธุรกิจที่จะตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ย่อมส่งผลในการตอบสนองยุทธศาสตร์แห่งชาติในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของรายได้หลักของประเทศไทย ทำให้สามารถก้าวผ่านจากธุรกิจที่มีรายได้ปานกลาง สู่ธุรกิจที่มีรายได้สูง อันนำไปสู่ความหมายของประเทศไทย 4.0 โดยผู้ประกอบการจะต้องดำเนินธุรกิจให้อย่างมั่นคง มีการเป็นมิตรและสร้างผลประโยชน์รวมทั้งพัฒนาคุณภาพให้กับชุมชน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นส่งผลต่อความมั่นคง คือการที่โรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ที่สามารถสร้างผลการดำเนินงานและส่งผลทางเศรษฐกิจที่สามารถเชื่อมโยงกัน โดยการขยายสินค้าและการให้บริการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สุดท้ายคือ การส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 3 ดาว



References

- Amnouyta, S. (2017). *Creating added value in a swift business with blue ocean*. Retrieved from http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/Download/Format_Checker/2/23.pdf (in Thai)
- Bangkok Bank. (2017). *With Thailand 4.0 is easy to understand: Read a single round*. Retrieved from <https://www.bangkokbanksme.com> .Business Tips (in Thai)
- Chayormchai, A. (2017). *VRIO the model to analyze the internal environment*. Retrieved from <http://coach-ampol.blogspot.com/2011/08/vrio.html> (in Thai)
- Department of Business Development. (2014). *Hotel business*. Retrieved from https://dbd.go.th/download/PDF_BisNov54.pdf (in Thai)
- Krung Sri Ayutthaya Bank. (2016). *Trends of hotel industry in 2016-2018*. Retrieved from https://www.krungsri.com/bank/.../IO_Hotel_2016_TH.aspx (in Thai)

Kurt Lewin (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Sayuanvongvan, W. (2017). *Strategic management*. Bangkok: Top2520. (in Thai)

Smartrider. (2017). *Thailand Hotel 4.0 to 4.0*. Retrieved from <https://smartfinder.asia/th/%E0%B8%81%E0%B8%A1%E0%B8%A7%E0%B8%A1-4-0-%E0%B8%81-%E0%B8%99%E0%B8%97-4-0/> (in Thai)

Tasarin, B. (2017). *Thailand's new economic model 4.0*. Retrieved from
<http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223>

ThaiRath. (2017). *4.0 crack the code in the new economy overcome the middle income trap*.
Retrieved from <https://www.thairath.co.th/content/613903> (in Thai)

Ubon Ratchathani Rajabhat University. (2017). *The business travel market by 2020 and graduate in hotel management*. Retrieved from <http://km.bus.ubu.ac.th/?p=2603> (in Thai)

