



วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี

ปีที่ 20 ฉบับที่ 2 เดือนตุลาคม ถึง ธันวาคม 2566

รูปแบบธุรกิจเพื่อพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

เชิงการแพทย์ในประเทศไทย

A BUSINESS MODEL FOR DEVELOPING MEDICAL TOURISM

ORGANIZATIONS IN THAILAND

สุปราณี วรรณรณ และคณะ*

Supranee Vanarun, et al*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาบริหารธุรกิจและศึกษาทั่วไป คณะอุตสาหกรรมบริการ

วิทยาลัยดุสิตธานี กรุงเทพฯ, e-Mail: supranee.va@dtc.ac.th (Corresponding Author)

Assistant Professor, Business Administration and General Education, Faculty of Hospitality

Industry, Dusit Thani College, Bangkok, e-Mail: supranee.va@dtc.ac.th (Corresponding Author)

(Received: 2023, July 16; Revised: 2023, October 5; Accepted: 2023, October 17)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบธุรกิจองค์กรการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทย (กรณีศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมบริการ: โรงแรม โรงพยาบาล ตัวแทนท่องเที่ยว) โดยเป็นการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบธุรกิจแนวใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในประเทศไทย และจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้พบว่ามีตัวแปรหลักที่สำคัญอยู่ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน 2) รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง 3) รูปแบบธุรกิจดิจิทัล 4) รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว 5) รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน และ 6) รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม โดยใน 6 องค์ประกอบ มีแกนหลักคือรูปแบบธุรกิจ ที่จะต้องเป็นนวัตกรรมใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและมีวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีนำมาใช้หรือเป็นองค์กรที่บุกเบิก กล้าคิด กล้าทำภายในอุตสาหกรรมและเป็นการรวมคุณค่าหลักขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ เพิ่มยอดขาย ดึงดูดลูกค้าและดึงดูดนักลงทุนในอนาคต

คำสำคัญ: รูปแบบธุรกิจ; อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์

*คณะนักวิจัย: ปัทมา ภารัตตนาวงศ์, สรัชพร อารีกุล, ธเนศ ปทุมานนท์

Researcher Team: Patsa Parattanawong, Saratchaporn Areekul, Tanait Padumanonda



ABSTRACT

This article was aimed at studying approaches for developing a business model of medical tourism organizations in Thailand, a case study of industrial medical tourism: hotel hospital and travel agent. The researcher reviewed the literature influencing the new business model development in organizations in Thailand and found 6 factors affecting the organization including: 1) Antifragile Business Model, 2) Robust Business Model, 3) Digital Business Model, 4) Adaptive Business Model, 5) Aided Business Model, and 6) Innovative Business Model. The core of the six factors above was the business model supposed to be innovation applying rapidly developed technology, having new methods of operation that have never been implemented before, or being pioneering organizations that dared to think and act within the industry and integrated the core values of the organization to increase the potential of generating income, increasing sales, attracting customers, and attracting investors in the future.

Keywords: Business Model; Industrial Medical Tourism

บทนำ

จากปี 2563 เกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวระหว่างประเทศที่มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงจนถึงระดับที่ไม่มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศและหลังจากที่ทั่วโลกผ่านวิกฤติการณ์นั้นมาได้ทำให้สถานการณ์ท่องเที่ยวในทั่วโลกกลับมาฟื้นตัวและดีขึ้นตามลำดับ

ในปี 2565 ที่ผ่านมานักท่องเที่ยวยังให้ความสำคัญกับประเทศไทย โดยประเทศไทยนับเป็นจุดหมายปลายทางยอดนิยมแห่งหนึ่งของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เนื่องจากมีแหล่งท่องเที่ยวที่ดึงดูดความสนใจติดอันดับโลกกระจายอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ของทั่วประเทศ โดยเฉพาะกรุงเทพมหานคร พัทยา และภูเก็ต ซึ่งเป็นเมืองท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมสูงสุดระดับโลก (World Class Destination) และยังมีความได้เปรียบด้านค่าครองชีพและห้องพักที่มีราคาไม่แพงทำให้การท่องเที่ยวในประเทศไทยมีความคุ้มค่าเงินและการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งเสริมให้การท่องเที่ยวไทยยังคงมีศักยภาพในการดึงดูดนักท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง (พุทธชาติ ลุนคา, ออนไลน์, 2565)

ประเทศไทยมีจุดแข็งที่จะดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามา โดยมีข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้ง ทรัพยากรการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ทั้งทรัพยากรธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ความมีอัธยาศัยไมตรีและความเป็นไทยที่เป็นเอกลักษณ์ โครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมทั้งทางบกและทางอากาศ ทรัพยากรบุคคลและตลาดแรงงาน บุคลากรมีความรู้ มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการแพทย์ของไทย อีกทั้งรวมถึงเครื่องมืออุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยและ



ความคุ้มค่าคุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง นอกจากเรื่องราคาและความก้าวหน้าในเทคโนโลยีการรักษา และมาตรฐานการดูแลพยาบาลแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเลือกประเทศจุดหมายปลายทาง ได้แก่ ความสะดวกและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เช่น ตัวเครื่องบินราคาถูก ขั้นตอนขอวีซ่าไม่ยุ่งยาก มีทางเลือกที่พักแบบต่าง ๆ (ไทยพาณิชย์, ออนไลน์, 2565)

ประเทศไทยยังมีจุดอ่อนที่สำคัญ ได้แก่ ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว ความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม และความพร้อมด้าน ICT เทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ออนไลน์, 2560)

เมื่อไม่กี่ปีมานี้การท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ หรือ Medical Tourism กลายเป็นคำคุ้นหูและได้รับความสนใจว่าเป็นเซกเมนต์ตลาดการท่องเที่ยวใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตสูง โดยจากข้อมูลของ The Medical Tourism Association (MTA) ประเมินการว่ามีคนเดินทางไปต่างประเทศเพื่อรับบริการทางการแพทย์กว่า 14 ล้านคนทั่วโลก (ไทยพาณิชย์, ออนไลน์, 2565) และในปี 2566 คาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจะเดินทางมาไทยและมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นเป็น 22 ล้านคน นำโดยนักท่องเที่ยวจากอาเซียน เอเชียใต้ เอเชียตะวันออก และตะวันออกกลาง พบว่ากลุ่มดังกล่าวเป็นกลุ่มที่มีแนวโน้มเข้ามาเพื่อเข้ารับการรักษาหรือเรียกได้ว่าเป็นกลุ่มตลาดหลักของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ดังนั้นมีแนวโน้มที่รายได้จะเติบโตต่อเนื่อง คาดว่า จะอยู่ที่ 2.5 หมื่นล้านบาท ซึ่งเทียบได้กับระดับรายได้ในช่วงก่อนวิกฤตโควิด-19 แม้จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยรวมจะอยู่แค่ 50% ของปี 2562 (ทีทีบี, ออนไลน์, 2565)

โอกาสที่ท้าทายของประเทศไทยมาจากการที่ตลาดท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ทั่วโลกขยายตัวอย่างมาก ปัจจัยสำคัญมาจากค่าใช้จ่ายรักษาพยาบาลในประเทศพัฒนาแล้วที่แพงมาก เมื่อเทียบกับการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพในราคาที่จับต้องได้มากกว่าของประเทศอื่น รวมถึงการเข้าถึงการรักษาที่ต้องใช้เวลานาน (ไทยพาณิชย์, ออนไลน์, 2565) สำหรับอุปสรรคที่ประเทศไทยต้องรับมือเนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันในตลาดนี้สูงมาก ซึ่งไทยต้องเผชิญการแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ อย่างตุรกี กาตาร์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ มาเลเซีย สิงคโปร์ ที่ต่างเร่งพัฒนาศูนย์การแพทย์ชั้นนำเพื่อรุกตลาด Medical Tourism เป็นต้น

สำหรับ 6 เหตุผลที่จะส่งให้ประเทศไทยก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำในตลาด Medical Tourism ได้แก่ 1) ด้านราคา: ค่ารักษาพยาบาลในโรงพยาบาลประเทศไทยต่ำกว่าในสหรัฐ แคนาดา ยุโรป ถึง 50-80% 2) ด้านคุณภาพการรักษา: แพทย์ไทยมีความรู้ความสามารถได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี แพทย์จำนวนมากมีคุณวุฒิจากโรงเรียนแพทย์ในอังกฤษ สหรัฐ และให้การดูแลรักษาคนไข้ด้วยความเอาใจใส่อย่างมืออาชีพ 3) ด้านโรงพยาบาลที่ได้รับมาตรฐานคุณภาพบริการ: คุณภาพบริการโรงพยาบาลในประเทศไทยหลายแห่งได้รับการยอมรับในระดับเวิลด์คลาส หลายแห่งได้รับการรับรองมาตรฐาน JCI Accreditation 4) ด้านความสะดวกในการออกวีซ่า: ตามนโยบายสนับสนุนและผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) ภายในปี 2026 ภาครัฐได้ลดค่าธรรมเนียมวีซ่าเพื่อรักษาพยาบาลระยะเวลา 1 ปี ซึ่งผู้ป่วยต่างชาติสามารถเดิน



ทางเข้าไทยได้หลายครั้ง และครั้งละไม่เกิน 90 วัน 5) ด้านการมีสถานที่ท่องเที่ยวที่ปลอดภัย: ประเทศไทยมีชื่อเสียงด้านการท่องเที่ยวที่ปลอดภัยมาแต่เดิมอยู่แล้ว และยังมีกลยุทธ์การตลาดที่แตกต่างโดยมุ่งเป้าโฆษณาบริการการแพทย์เบื้องต้น 6) ด้านกลยุทธ์การตลาดที่ทำมาอย่างต่อเนื่อง: ใช้กลยุทธ์การตลาดที่เน้นราคาที่จับต้องได้ บริการครบเครื่อง ซูเปอร์ไฮไลท์การรักษาในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่การรักษาโรคมะเร็ง เสริมความงามและศัลยกรรมพลาสติก มีการทำรายชื่อโรงพยาบาลที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ช่วยให้คนที่สนใจหาข้อมูลและตัดสินใจได้ง่าย (ไทยพาณิชย์, ออนไลน์, 2565) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดข้างต้นที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ได้ส่งผลให้ประเทศไทยก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำในตลาด Medical Tourism ได้

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสที่ท้าทายซึ่งทำให้พบปัญหาและอุปสรรคที่ประเทศไทยจะต้องรับมือสำหรับการที่จะเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของโลกนั้น ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันในตลาดที่สูง การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ผ่านตัวแทนท่องเที่ยวในประเทศไทยซึ่งยังมีอัตราไม่เติบโตมาก ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวยังไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจร่วมกันกับผู้ให้บริการทางการแพทย์ที่เท่าที่ควร อีกทั้งการสื่อสารภาพลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในภาพรวมระดับประเทศยังมีไม่โดดเด่น ซึ่งภาครัฐจะต้องเร่งผลิตแพทย์โดยเฉพาะแพทย์ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางเนื่องจากอัตราส่วนจำนวนแพทย์ต่อประชากรที่ให้บริการในประเทศไทยยังมีจำนวนน้อยกว่าเกณฑ์มาตรฐานขององค์การอนามัยโลก ประกอบกับการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ผู้ประกอบการวิชาชีพแพทย์และทันตแพทย์สามารถเคลื่อนย้ายไปทำงานในประเทศสมาชิกอาเซียนได้อย่างเสรี เป็นต้น (สำนักประสานและบริหารโครงการ, ออนไลน์, 2565)

จากปัญหาและโอกาสที่ท้าทายดังกล่าวข้างต้นส่งผลและจูงใจให้ผู้เขียนมีความสนใจที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจเพื่อพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในประเทศไทย โดยผู้เขียนจะทำการศึกษารูปแบบธุรกิจที่มีรูปแบบการดำเนินงานที่มีเหตุผลผลและมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของธุรกิจ โดยมีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานและสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อมุ่งเน้นในการการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการและการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานและการส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

โดยรูปแบบธุรกิจ จะประกอบไปด้วยตัวแปร 6 ตัวแปรคือ 1) รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน เป็นรูปแบบธุรกิจแบบป้องกันที่มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการออนไลน์ 2) รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง เป็นรูปแบบที่มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และบิ๊กดาต้าในการดำเนินธุรกิจ 3) รูปแบบธุรกิจดิจิทัล เป็นรูปแบบการสร้างคุณค่าในการให้บริการที่ต้องใช้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทาน การให้ความร่วมมือกับลูกค้า และความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการให้บริการ 4) รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว เป็นรูปแบบที่องค์กรและการมีส่วนร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม 5) รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน เป็นรูปแบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กับคู่ค้าโดยการสร้างห่วงโซ่อุปทานให้มีความคล่องตัว เพื่อกระจายความเสี่ยง โดย



ผู้ให้บริการจะต้องมีการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมาใช้ในการบริการกับลูกค้าเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กร และ 6) รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม เป็นรูปแบบที่องค์กรมีนวัตกรรมเฉพาะและมีความเป็นเอกลักษณ์ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความชื่นชอบที่แตกต่างกัน

จากการพัฒนารูปแบบธุรกิจ 6 รูปแบบข้างต้นจะมีประโยชน์กับองค์กรโดยจะสามารถนำมาพัฒนาองค์กรของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในประเทศไทยได้ โดยจะมีรูปแบบในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรทั้งทางด้านการให้บริการ เทคโนโลยีนวัตกรรมที่นำมาใช้รวมถึงช่องทางในการให้บริการได้อย่างทั่วถึง เพื่อมุ่งเน้นในการให้บริการที่เป็นเลิศและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับนักท่องเที่ยว เพราะเนื่องจากนักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ที่จะเดินทางเข้ามาใช้บริการรักษาในประเทศไทยนั้นต่างก็มีความคาดหวังต่อผลการรักษาในระดับที่สูงและการให้บริการที่ประทับใจ หากประเทศไทยยังไม่ให้ความสำคัญและมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาในเรื่องดังกล่าวอาจส่งผลเสียต่อการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อีกทั้งการศึกษาและพัฒนารูปแบบธุรกิจจะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นประเทศจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์อันดับต้น ๆ ของภูมิภาคเอเชียและในระดับโลกได้

วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางพัฒนารูปแบบธุรกิจองค์กรการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในประเทศไทยให้เป็นประเทศจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์อันดับต้น ๆ ของภูมิภาคเอเชียและในระดับโลกได้

รูปแบบธุรกิจ

รูปแบบธุรกิจเพื่อพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในประเทศไทย จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้เขียนได้ค้นพบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่จะเป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ และเพื่อให้ประเทศไทยเป็นประเทศจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์อันดับต้น ๆ ของภูมิภาคเอเชียและในระดับโลกได้ โดยมีแนวคิดทฤษฎีในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน (Antifragile Business Model) 2) รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง (Robust Business Model) 3) รูปแบบธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Model) 4) รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว (Adaptive Business Model) 5) รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน (Aided Business Model) และ 6) รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม (Innovative Business Model)

นิยาม “รูปแบบธุรกิจ (Business Model)”

รูปแบบธุรกิจ (Business Model) เป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ เพื่อนำเสนอประโยชน์ให้กับลูกค้าและเพื่อต้องสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกแก่อุตสาหกรรมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานตามความต้องการของลูกค้าโดยมีแนวคิดรูปแบบแนวทางและกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาความรู้และทฤษฎี การตลาดและการจัดการบริการให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม



ทางธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน (สุปราณี วรรณรณ, 2565, หน้า 189) ซึ่งรูปแบบธุรกิจจะมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน และมีการส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้ (สุปราณี วรรณรณ และภักศา ภารัตนวงศ์, 2556, หน้า 43-44)

แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจ (Business Model)”

รูปแบบธุรกิจ (Business Model) เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่มีรูปแบบและวิธีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรูปแบบธุรกิจต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสังคมและสภาพแวดล้อม เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะมาพร้อมความเสี่ยง โดยเทคโนโลยีจะเข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการดำเนินธุรกิจ การสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ จากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภคอีกด้วย

ประเภทของรูปแบบธุรกิจที่สามารถดำเนินงานและผ่านสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤต Covid-19 มาได้นั้น จะประกอบไปด้วย 6 รูปแบบ ดังนี้ 1) รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน 2) รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง 3) รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว 4) รูปแบบธุรกิจที่ถูกระงับ 5) รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน และ 6) รูปแบบธุรกิจแบบที่ต้องถอนออก โดยแต่ละรูปแบบธุรกิจจะมีบริบทที่ความแตกต่างกันและเป็นรูปแบบการดำเนินงานที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการและวางกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ (Ritter & Pedersen, 2020, pp. 214-224)

ปัจจัยทางด้านรูปแบบธุรกิจที่ประกอบไปด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร โดยจะอธิบายการในแต่ละตัวแปรดังนี้

1. แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน” (Antifragile Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีการให้บริการลูกค้าด้วยรูปแบบที่หลากหลายและง่ายต่อการเข้าถึง โดยมีกระบวนการทำงานอย่างมืออาชีพเพื่อรองรับการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ

การให้บริการอาจได้รับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ นวัตกรรม และการแข่งขันที่มีเข้ามาในการดำเนินธุรกิจส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยจะต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและเป็นการเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Munoz, Todres & Rook, 2021, pp. 23-42)

การเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสนั้นองค์กรจะต้องมีแนวทางต่าง ๆ ที่จะสามารถรับมือในช่วงเปราะบางขององค์กรได้ โดยมีแนวทางต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีการวางแผนของผู้ประกอบการ 2) มีข้อมูลเชิงลึกในบริบทและความยืดหยุ่น 3) ความรวดเร็วในการดำเนินงาน 4) มีการเพิ่มทรัพยากรทางการเงิน 5) ร่วมมือกับพันธมิตรในด้านการวิจัยและนวัตกรรมให้มีความหลากหลาย 6) มีความชำนาญในการดำเนินงาน 7) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความพร้อมสำหรับการรับมือวิกฤตและสร้างเป็นโอกาสให้กับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Corvello, Verteramo & Giglio, 2023, pp. 1211-1223)



2. แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง” เป็นรูปแบบที่มีบิกิตต้าในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ ปลอดภัย มีการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ผ่าน Digital Marketing Platforms ให้มีรูปแบบให้ใช้งานง่าย มีฐานข้อมูลที่ตรวจสอบได้ มีการแบ่งประเภทของกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนรวมทั้งมีภาษาที่หลากหลายไว้ให้บริการได้อย่างครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยการใช้การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ในการดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจแบบแข็งแกร่งคือ การที่องค์กรได้นำปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ บิกิตต้ามาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นปัจจัยทั้ง 2 ด้าน สามารถทำให้องค์กรรับมือและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chen & Biswas, 2021, pp. 2-3)

3. แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจแบบดิจิทัล” (Digital Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ไว้ให้บริการอย่างเสมอ โดยมี Platform ออนไลน์ต่าง ๆ ที่จะนำเสนอและให้ความรู้ในตัวผลิตภัณฑ์และบริการ โดยสามารถตอบคำถามแบบ Real Time ให้กับผู้ที่สนใจในสินค้าและบริการขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งเป็นรูปแบบที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม เพื่อเป็นการสร้างคุณค่าขององค์กรให้กับลูกค้า ลูกค้า ได้รู้สึกมีประสบการณ์ร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคมจากการเข้ามาใช้บริการธุรกิจขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของธุรกิจ โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบไดนามิกที่มีการผสมผสานระหว่างการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบทางดิจิทัลและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ต้องนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมโมเดลธุรกิจดิจิทัล ซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่เป็นความท้าทายขององค์กร (Trischler & Li-Ying, 2023, pp. 1-2) โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของนวัตกรรมจะต้องมีกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการศึกษา ค้นหา รวบรวมความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการดำเนินงานและรับมือการเปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญในการผสมผสานความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้สอดคล้องกับทักษะทางดิจิทัลขององค์กรที่มีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lorenz, Miron-Spektor, Schilling, Solinas & Tucci, 2020, pp. 341-350)

4. แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว” (Adaptive Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ตลอดเวลา โดยต้องมีส่วนร่วมระหว่างธุรกิจ สังคม ชุมชน ผู้มีส่วนได้เสีย มุ่งเน้นในการสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นองค์กรแห่งการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในตลาดโลก โดยมีการจัดวางตำแหน่งและนำเสนอส่วนประสมทางการตลาดแบบบูรณาการ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในตลาดระดับโลก

รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว เป็นการมุ่งสร้างประสิทธิผลและความยืดหยุ่นผ่านรูปแบบธุรกิจเพื่อสนับสนุนให้เกิดโมเดลธุรกิจแบบรวมคุณค่าในการเพิ่มผลผลิต การรักษาความยืดหยุ่น และลดการเปลี่ยนแปลง



โดยผ่านรูปแบบการออกแบบโครงสร้างองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย การกระจายการเรียนรู้ของรูปแบบธุรกิจที่มีการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องไปตามผลกระทบที่องค์กรได้รับมาจากภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Rosenstock, Gondwe, Manyise & Dentoni, 2019, pp. 76-81)

5. แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน” (Aided Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่องค์กรควรจะต้องมีรูปแบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กับคู่ค้า โดยทำ Business Matching และการสร้างพันธมิตรกับภาคธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและช่วยอำนวยความสะดวกให้กับนักท่องเที่ยวให้สามารถเข้าถึงประเทศไทยได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น

การพัฒนาตัวแบบธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยมุ่งส่งเสริมให้เกิดการทำการตลาดแบบเกื้อกูล เพื่อส่งเสริมความร่วมมือระหว่างพันธมิตรการท่องเที่ยว เช่น ภาครัฐและเอกชน และคนในท้องถิ่น เป็นต้น (สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ออนไลน์, 2560) จากภายใต้กรอบการทำงานที่หลากหลายมิติที่ประกอบไปด้วย ระยะเวลา คน องค์กร และเทคโนโลยี จากต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ และความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับคู่ค้าที่สามารถช่วยปรับปรุงความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ivanov, 2021, p. 1)

6. แนวคิดเชิงทฤษฎี “รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม” (Innovative Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีนวัตกรรมเป็นกลยุทธ์เฉพาะที่องค์กรนำใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน และเพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายที่มีความชื่นชอบที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และวัฒนธรรม โดยมีการพัฒนาความเชี่ยวชาญการรักษาเฉพาะด้าน มาส่งเสริมให้ลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติสนใจ มีการใช้ HealthTech มาเพิ่มประสิทธิภาพและความสะดวกในการให้บริการ เพื่อเพิ่มจุดขายให้ธุรกิจและสร้างคุณค่าในการให้บริการจากนวัตกรรมทั้งขององค์กรและอาศัยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาครัฐ เป็นต้น

เทคโนโลยีเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนธุรกิจและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี ซึ่งจะประกอบด้วยเทคโนโลยีพื้นฐาน ได้แก่ ระบบนำทาง ที่พักรถ ภัตตาคาร ร้านอาหาร และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับระบบการนัดและสปาและแพลตฟอร์มต่าง ๆ (สถาบันทรัพย์สินทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ออนไลน์, 2560)

การนำเสนอการขายสินค้าหรือบริการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น องค์กรจะต้องมีการพัฒนารูปแบบของธุรกิจให้เป็นธุรกิจที่มีนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่เหมือนใคร มีการใช้กลยุทธ์สินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่ง เพื่อสร้างความโดดเด่นและสามารถดึงดูดผู้บริโภครายใหม่เข้ามา และนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงสร้างความภักดีต่อแบรนด์และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ (Indeed, Online, 2022)



บทสรุป

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจแนวใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ในประเทศไทย ที่ประกอบไปด้วยตัวแปร 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน 2) รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง 3) รูปแบบธุรกิจดิจิทัล 4) รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว 5) รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน และ 6) รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม โดยสามารถสรุปแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1) รูปแบบธุรกิจแบบป้องกัน (Antifragile Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการในองค์กรให้มีการเข้าถึงได้ง่าย สะดวกและสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพโดยมีการทำการตลาดเชิงรุกเพื่อเข้าถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวกลุ่มที่ต้องการมาบำบัดระยะยาว เป็นต้น

2) รูปแบบธุรกิจแบบแข็งแกร่ง (Robust Business Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ในการดำเนินธุรกิจเพื่อช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และบิ๊กดาต้าในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการตลาดการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ผ่าน Digital Marketing Platforms โดยมีการจัดรูปแบบให้ใช้งานง่าย มีฐานข้อมูลที่ตรวจสอบได้ แบ่งเนื้อหาแบ่งหมวดหมู่ตามกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน มีภาษาที่หลากหลายไว้ให้บริการอย่างครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย

3) รูปแบบธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Model) เป็นรูปแบบในการสร้างคุณค่าในการให้บริการที่ต้องใช้ความสามารถด้านนวัตกรรมและประสิทธิภาพของห่วงโซ่อุปทานในการให้ความร่วมมือกับลูกค้า ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ โดยให้ความสำคัญกับ Platform ออนไลน์ต่าง ๆ ที่จะนำเสนอความรู้และตอบคำถามแบบเรียลไทม์ให้กับผู้ที่สนใจสินค้าหรือบริการขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4) รูปแบบธุรกิจแบบปรับตัว (Adaptive Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง บุคลากร กระบวนการทำงาน ที่องค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างรายได้ มุ่งเน้นในการมีส่วนร่วมระหว่างธุรกิจและสังคม และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น

5) รูปแบบธุรกิจแบบให้การสนับสนุน (Aided Business Model) เป็นรูปแบบที่มีการปฏิสัมพันธ์กับคู่ค้าโดยการสร้างห่วงโซ่อุปทานให้มีความคล่องตัว โดยทำ Business Matching ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ เช่น โรงพยาบาล โรงแรม ตัวแทนการท่องเที่ยวและหน่วยงานผู้ให้บริการทางการแพทย์ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง โดยผู้ให้บริการจะต้องมีการนำเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยและมีความหลากหลายมาใช้ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับลูกค้าและเพื่อเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรและประเทศไทยในภาพรวม



6) รูปแบบธุรกิจนวัตกรรม (Innovative Business Model) เป็นรูปแบบธุรกิจที่เป็นนวัตกรรมเป็นกลยุทธ์เฉพาะที่องค์กรใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ที่มุ่งเน้นที่การดึงดูดความชื่นชอบที่แตกต่างกันของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นกลยุทธ์เพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร โดยแกนหลักที่สำคัญของรูปแบบธุรกิจคือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาให้ พร้อมกับมีแนวคิดใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

โดยองค์ประกอบใน 6 รูปแบบ ได้กล่าวถึงความสำคัญทางด้านถึงรูปแบบธุรกิจสร้างมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างความสมดุลระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับจากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อมุ่งเน้นในการการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทาน และการส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อให้เกิดการกระจายรายได้ โดยรูปแบบธุรกิจจึงถือว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรเพราะสามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มรายได้ในธุรกิจได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังสามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้างรายได้ เพิ่มยอดขาย และสามารถดึงดูดลูกค้าทั้งใหม่และเก่ารวมถึงสร้างความสนใจให้กับนักลงทุนได้ เพราะเนื่องจากภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนและผลักดันให้ไทยเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ (Medical Hub) อีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ สามารถนำตัวแปรรูปแบบธุรกิจ ใน 6 องค์ประกอบ ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นพบมา เพื่อไปกำหนดและปรับรูปแบบการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน

2. องค์กรภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ควรต้องมีรูปแบบการรับชำระเงินสกุลดิจิทัล คริปโต (Cryptocurrency) ผ่านช่องทางที่ได้รับความนิยม และเพื่อเป็นการรองรับธุรกรรมทางการเงินในสกุลเงินที่มีหลากหลายได้

3. องค์กรภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ควรต้องมีการแสดงราคาทั้งหมดบนเว็บไซต์ ในรูปสกุลเงินท้องถิ่นของแต่ละประเทศที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย และยินยอมให้ลูกค้าทำธุรกรรมในสกุลเงินนั้นได้

4. องค์กรภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ควรต้องให้การสนับสนุนในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงพื้นที่เพื่อเชื่อมโยงธุรกิจและบริการที่เกี่ยวข้องและสร้างจิตสำนึกด้านการอนุรักษ์ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นการพัฒนาภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศในภาพรวม

5. องค์กรภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ ควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญในรูปแบบที่ให้ผู้บริโภคแนะนำ หรือบอกต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรให้กับเพื่อนของตนเอง (Peer to Peer Marketing Model) เพื่อดึงดูดความสนใจลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ ของผู้บริโภค เพราะเนื่องจากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความน่าเชื่อถือให้กับคนใกล้ชิดมากที่สุด



บรรณานุกรม

- ไทยพาณิชย์. (2565). **6 เหตุผลส่ง “ไทย” ให้ปังในอุตสาหกรรม Medical Tourism** (ออนไลน์).
เข้าถึงได้จาก: <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/business-maker/6-reasons-thailand-the-best-in-medical-tourism.html> [2566, 12 มิถุนายน].
- ทีทีบี. (2565). **tbb analytics คาดอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ของไทยฟื้นเร็วโตเฉลี่ย 2.5 หมื่นล้าน บาทในปี 2566** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:
<https://www.tbbank.com/th/newsroom/detail/medical-tourism-2566>
[2566, 10 มิถุนายน].
- พุทธชาติ ลุนคา. (2565). **แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2562-2564: ธุรกิจโรงแรม** (ออนไลน์).
เข้าถึงได้จาก: <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry-outlook/services/hotels/io/hotel-2022-2024> [2566, 9 มิถุนายน].
- สุปราณี วรรณรณ. (2565). รูปแบบการจัดการแนวโน้มที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยในยุค New Normal. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 18(3), หน้า 181-192.
- สุปราณี วรรณรณ และภัทศา ภารัตนวงศ์. (2566). รูปแบบการจัดการแนวโน้มที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาองค์กรในประเทศไทยในยุค NEW NORMAL. **วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี**, 19(2), หน้า 35-48.
- สถาบันทรัพยากรเส้นทางปัญญาแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2560). **รายงานการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดี และท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:
https://www.ipthailand.go.th/images/3534/web_01052018/Report_CHU/8_Well-being_06.12.2017_CHU.pdf. [2566, 8 มิถุนายน].
- สำนักประสานและบริหารโครงการ. (2565). **การส่งเสริมคลัสเตอร์ท่องเที่ยวเชิงการแพทย์เพื่อเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชีย(ระยะที่ 2)** (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:
[https://www.sme.go.th/upload/mod_download/18.บทความ1-ท่องเที่ยวเชิงการแพทย์2\(ปป.\).pdf](https://www.sme.go.th/upload/mod_download/18.บทความ1-ท่องเที่ยวเชิงการแพทย์2(ปป.).pdf) [2566, 10 มิถุนายน].
- Chen, Y., & Biswas, M. I. (2021). Turning crisis into opportunities: how a firm can enrich its business operations using artificial intelligence and big data during COVID-19. **Sustainability**, 13(22), 12656. pp. 1-17.



- Corvello, V., Verteramo, S., & Giglio, C. (2023), "Turning crises into opportunities in the service sector: how to build antifragility in small and medium service enterprises". *The TQM Journal*, **35**(5), pp. 1211-1223.
- Indeed. (2022). *51 Innovative Business Models To Consider* (Plus Benefits) (Online). Available: <https://www.indeed.com/career-advice/starting-new-job/innovative-business-models> [2023, June 12].
- Ivanov, D. (2021). Digital supply chain management and technology to enhance resilience by building and using end-to-end visibility during the COVID-19 pandemic. *IEEE Transactions on Engineering Management*.
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2020). Digital transformation: What is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, **6**(3), pp. 341-350.
- Munoz, A., Todres, M., & Rook, L. (2021). Empowering organisations to gain from uncertainty: a conceptualisation of antifragility through leveraging organisational routines in uncertain environments. *Australasian accounting, business and finance journal*, **15**(3), pp. 23-42.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, **88**, pp. 214-224.
- Rosenstock, T. S., Lubberink, R., Gondwe, S., Manyise, T., & Dentoni, D. (2020). Inclusive and adaptive business models for climate-smart value creation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, **42**, pp. 76-81.
- Trischler, M. F. G., & Li-Ying, J. (2023). Digital business model innovation: toward construct clarity and future research directions. *Review of Managerial Science*, **17**(1), pp. 3-32.