

แบบจำลองการจัดการนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Service Innovation Management Model for Hotel Business in Thailand

อนิรุทธิ์ เจริญสุข

Anirut Jaroensuk

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์วิทยาเขตจักรพงษ์ภูวนารถ

Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Tawan-Ok: Chakrabongse Bhuvanarth Campus

Email: Anirut_ja@rmutto.ac.th Tel. 080-1418946

Received 21/06/2565

Revised 15/11/2565

Accepted 20/11/2565

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแบบจำลองการจัดการนวัตกรรมด้านการบริการให้กับเจ้าของโรงแรมในประเทศไทยที่ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นทั้งจากการแข่งขันภายในและจากเจ้าของโรงแรมรายใหม่ที่มาจากรูทกิจประเภทอื่นที่ก้าวเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด ส่งผลให้เจ้าของโรงแรมต้องพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยหากกลยุทธ์ที่จะมาช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาศักยภาพการแข่งขันสำหรับเจ้าของโรงแรมด้วย โดยผู้เขียนใช้วิธีศึกษาด้วยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) จากการทบทวนวรรณกรรมจากแหล่งข้อมูลได้แก่ หนังสือ วิทยานิพนธ์ งานวิจัย บทความทางวิชาการ การสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมบริการเพื่อสร้างความแตกต่าง ความโดดเด่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผ่านทางการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าแก่ลูกค้าและคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ ในการสร้างนวัตกรรมบริการให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยการออกแบบที่เน้น 1) การสร้างความสมดุลระหว่างการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี 2) คุณค่าที่มอบให้ลูกค้าที่มาจากความต้องการเป็นสำคัญ รวมถึงการคำนึงคุณค่าที่ได้รับเชิงเศรษฐกิจของเจ้าของโรงแรม 3) ระดับของการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถขององค์กร และ 4) กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

คำสำคัญ: แบบจำลองการจัดการ นวัตกรรมบริการ ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Abstract

This academic article's aim presents an innovative service management model for hoteliers in Thailand, facing a changing environment and increasingly intense competition from internal competition and from new hoteliers. Come from other types of businesses that have stepped in to compete for market share as a result, hotel owners by the author uses a documentary research method. From literature reviews from sources such as books, theses, research papers, academic articles. Searching for information from the internet analyzed, synthesized, and summarized as a guideline have to try to adapt to survive by finding strategies that will help strengthen their competitiveness and develop competitiveness for hoteliers by applying service innovations to differentiate themselves. Different outstanding to meet customer needs and create competitive advantage. Through creating innovations that are valued for customers and economic value. To create a successful service innovation requires design that focuses on 1) balancing the use of technological innovations, 2) delivering value to customers that come from demand. Including taking into account

the economic value of the hotel owner; 3) the degree of innovation being dependent on the organization's potential and capability, and 4) the appropriate strategy for personnel potential development.

Keywords: Management Model, Service Innovation, Hotel Business in Thailand

บทนำ

องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization: UNWTO) (2022) ได้คาดการณ์แนวโน้มของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลกจะมีนักท่องเที่ยวถึง 1,500 ล้านคน โดยมีอัตราเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.15 ส่วนการท่องเที่ยวของไทยมีอัตราการขยายตัวสูงถึงร้อยละ 5.7 อยู่ในอันดับที่ 21 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยว 26,735,583 คน (กรมการท่องเที่ยว, 2564) มีรายได้ 1,871,651.42 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2560 (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2561) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้โรงแรมมีรายได้และสร้างงานให้ประชาชนได้เป็นจำนวนมาก (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2561) กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2564) มีข้อมูลแสดงว่าในการรวมกลุ่มประชาคมอาเซียนจะทำให้มีการแข่งขันในด้านบริการการท่องเที่ยวมีความรุนแรงมากขึ้น

แต่การแพร่ระบาดของ COVID-19 เข้ามาในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวและรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ต้องเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ รวมถึงความใส่ใจในสุขภาพและอนามัยส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการทางธุรกิจของเจ้าของโรงแรม จึงต้องเร่งปรับตัวเพื่อรักษาระดับรายได้ และโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ตลอดจนเชื่อมโยงกับภาคส่วนธุรกิจอื่น ๆ ในห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งปัจจัยกำหนดความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมมาจากความร่วมมือกันของพนักงานทุกระดับ ดังนั้นผู้ประกอบการจึงควรเร่งปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจก่อนที่การเดินทางระหว่างประเทศจะกลับสู่สภาพปกติเพื่อปกป้องธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรมให้กลับมาเติบโตแข็งแกร่งเหมือนเช่นเคย ทั้งยังสร้างความยั่งยืนให้แก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยในระยะยาวเพื่อให้กลับมาสร้างรายได้และมีการเจริญเติบโตได้ต่อไปแต่จากการต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตอย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ผลกระทบในครั้งนี้อาจมีความรุนแรงและมีแนวโน้มยาวนานทำให้หลายประเทศทั่วโลกมีมาตรการปิดเมือง (Lockdown) ควบคุมการเดินทางระหว่างประเทศจำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกหดตัวเป็นประวัติการณ์ โดยปี พ.ศ. 2563 ลดลง 72% โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ลดลง 82% (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564; การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564)

ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดทั่วโลกยังอยู่ในภาวะคับขัน จากการเผชิญกับการระบาดระลอกใหม่ ทำให้จำนวนผู้ป่วยใหม่ยังคงเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจาก 1) การพัฒนาวัคซีนที่มีประสิทธิภาพของการป้องกันเชื้อ การผลิตและแจกจ่าย ยังมีความไม่แน่นอน 2) แม้จะเริ่มผลิตและแจกจ่ายวัคซีนไปในหลายประเทศแล้ว แต่ต้องการอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) แนะนำว่าการเกิดภูมิคุ้มกันหมู่ (Herd immunity) จำเป็นต้องมีการฉีดให้ครอบคลุมมากกว่า 70 % ของจำนวนประชากร ซึ่งต้องใช้เวลาและงบประมาณเป็นจำนวนมาก และ 3) ความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวจะไม่ฟื้นตัวเร็วเหมือนวิกฤตในอดีต โดยหลังการแพร่ระบาดยุติลง ความกังวลที่มีต่อโรคระบาดจะยังดำรงอยู่ต่อไปอีกอย่างน้อย 1 ปี นอกจากนี้ รายได้และกำลังซื้อที่ลดลงรุนแรงทำให้ความต้องการเดินทางซึ่งถือว่าเป็นสินค้าฟุ่มเฟือยยังต้องใช้เวลาในการฟื้นตัวอีกยาวนาน (ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย, 2564; กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564)

สำหรับประเทศไทยธุรกิจโรงแรมทรุดหนัก จากการประกาศใช้ พ.ร.ก. สถานการณ์ฉุกเฉิน ในเดือน 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 และมาตรการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่ 3 เมษายน พ.ศ. 2563 - 30 กันยายน พ.ศ. 2563) ทำให้ไม่มีนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาไทยอย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ตุลาคม นักท่องเที่ยวต่างชาติ

เริ่มกลับมาได้จำนวนจำกัด ตามมาตรการ Special Tourist Visa (STV) ภายใต้ข้อจำกัดที่เข้มงวด เช่น การกักตัว 14 วัน การตรวจสุขภาพก่อน/หลังเดินทาง การทำประกันชีวิต ส่งผลให้ในปี พ.ศ. 2563 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัว 81.4% ซึ่งจะสูญเสียรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติราว 1.5 ล้านล้านบาท ในปี พ.ศ. 2563 จากที่เคยได้รับจำนวน 1.9 ล้านล้านบาทในปี พ.ศ. 2562 สำหรับธุรกิจโรงแรมของไทยได้รับผลกระทบรุนแรงเป็นประวัติการณ์ อัตราการเข้าพักเฉลี่ยทั่วประเทศอยู่ที่ 29.3% ขณะที่รายได้เฉลี่ยต่อห้องพักทั่วประเทศหดตัว 73.6% และทุกแห่งต่างเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ด้วยการลดราคาห้องพัก ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการ เน้นตลาดท่องเที่ยวในประเทศ ลดค่าใช้จ่าย และหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง หลายโรงแรมเปิดให้บริการ Work From Hotel แทนการ Work From Home รวมถึงร่วมมือกับ Application ส่งอาหารออนไลน์จากร้านอาหารในโรงแรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโรงแรมระดับ 4-5 ดาว หลายโรงแรมร่วมมือกับสถานพยาบาล/โรงพยาบาลให้บริการใช้เป็นที่กักตัวในกรุงเทพฯ และปริมณฑล (Alternative State Quarantine: ASQ) และอีก 9 จังหวัด (Alternative Local State Quarantine: ALSQ) ได้แก่ ภูเก็ต สุราษฎร์ธานี (เกาะสมุย) ชลบุรี (พัทยา) ปราจีนบุรี บุรีรัมย์ มุกดาหาร เชียงใหม่ พังงา และเชียงราย (ข้อมูล ณ 8 มกราคม 2564) เพื่อรองรับลูกค้าต่างชาติที่เข้ามาในไทยและต้องกักตัวตามนโยบายของภาครัฐ ขณะเดียวกันมีโรงแรมขนาดกลางและเล็กจำนวนมากต้องปิดกิจการ (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564; ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย, 2564)

ธุรกิจโรงแรมเป็นองค์ประกอบหลักในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เป็นการบริการที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจสามารถทำรายได้เป็นจำนวนมากและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น จึงมีนักลงทุนจำนวนมากสร้างโรงแรมเพื่อรองรับตลาดนักท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็ว (Sloan et al., 2013) ส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การบริการที่มีความประทับใจและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าหรือผู้เข้ามาใช้บริการ เพื่อให้กลับมาใช้ซ้ำนั้น กลุ่มผู้บริหารในธุรกิจโรงแรมจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และนโยบาย และแผนงานที่ได้กำหนดไว้มาผลักดันให้เกิดผลในทางปฏิบัติ และเกิดการพัฒนาด้านต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้นหากได้กลุ่มผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ใช้กลยุทธ์ที่ดีเพื่อให้ได้เปรียบกว่าในการแข่งขัน การที่จะพัฒนากลุ่มผู้บริหารของธุรกิจโรงแรมจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จเปรียบในเชิงแข่งขันจากการเพิ่มคุณภาพในการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ตลอดจนการบรรลุเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564)

นอกจากนั้นการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนอย่างเต็มรูปแบบ ธุรกิจโรงแรมจะมีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น เนื่องจากประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย และเวียดนาม ต่างให้ความสำคัญในการพัฒนาธุรกิจประเภทนี้เพื่อรองรับกับจำนวนนักท่องเที่ยวทั่วโลกที่จะหลั่งไหลเข้าไป โดย UNWTO (World Tourism Organization) มีข้อมูลแสดงว่า ในปี พ.ศ. 2566 ที่สถานการณ์โควิด 19 ลดลง จะมีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศมากกว่า 1,600 ล้านคน โดยประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวยอดนิยมแห่งใหม่ โดยมีนักท่องเที่ยวประมาณ 130-140 ล้านคน ผลจากการเติบโตดังกล่าวส่งผลต่อผู้ที่อยู่ในธุรกิจโรงแรมโดยตรง เพราะที่ผ่านมาจำนวนโรงแรมและห้องพักทุกประเภทเพิ่มขึ้นในทุกภูมิภาคตามการเพิ่มขึ้นตามอุปทาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสรรหากลุ่มผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้เข้ามาดำเนินงานในสถานะเช่นนี้ และทำให้โรงแรมไทยมีชื่อเสียงและมาตรฐานการบริการที่ดีเยี่ยม ส่งเสริมการอนุรักษ์ประเพณีไทยให้สอดคล้องกับการให้บริการที่ช่วยผลักดันให้ประสบผลสำเร็จได้มากกว่าทุกวันนี้ (กระทรวงการท่องเที่ยว กีฬา, 2564)

จากนโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของชาติให้ธุรกิจโรงแรมมีบทบาทที่สำคัญ เพราะสามารถสร้างรายได้มูลค่ามหาศาลและเป็นธุรกิจที่มีมูลค่าสูงทั้งการลงทุนในสินทรัพย์และส่งเสริมพนักงาน เป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและควรได้รับการพัฒนาทางภาษา ระบบ

บริหารจัดการ และการพัฒนาวัฒนธรรมไทย เพื่อเปิดสู่ตลาดโลกและรับมือกับการแข่งขันที่จะมาพร้อมกับการเปิดเสรีภาคบริการ ซึ่งการท่องเที่ยวถือเป็นรายได้หลักของทุกธุรกิจ และคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2565 การท่องเที่ยวจะกลับมาดีเหมือนในช่วงที่ผ่านมา สาเหตุมาจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เช่น เศรษฐกิจของโลกที่มีแนวโน้มในการฟื้นตัว กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (2564) ได้รายงานว่าอัตราการเข้ามาของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นไม่มากจากภาพรวมของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่มีความตึงเครียดของสถานการณ์การเมืองในแถบตะวันออกกลาง และเศรษฐกิจที่ตกต่ำหรือนักท่องเที่ยวชาวรัสเซียและสหภาพยุโรปที่เกิดจากวิกฤติเศรษฐกิจ ควรมีการจัดกิจกรรมโรดโชว์ ไปตามเมืองใหญ่ในต่างประเทศเพื่อให้มีเที่ยวบินบินตรงมาที่ประเทศไทยหรือตลาดนักท่องเที่ยวตะวันออกกลาง กลุ่มของเอเชีย แปซิฟิก ยุโรปหรืออเมริกา จีน รัสเซีย อินเดีย ตะวันออกกลาง ญี่ปุ่น เกาหลี การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย แต่จะมีปัญหาจากปัจจัยภายนอกและภายในเพิ่มขึ้น จึงควรเน้นตลาดเจาะกลุ่มเป้าหมายนักท่องเที่ยวกลุ่ม Gen Y- กลุ่มผู้หญิง กลุ่มผู้สูงวัยและกลุ่มตลาดบน เน้นการท่องเที่ยววิถีไทยสนับสนุนการประสานงานทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน กลุ่มผู้บริหารต้องปรับตัว ไม่ยึดติดกับนักท่องเที่ยวกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ต้องทำการตลาดที่หลากหลาย เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง (กรมท่องเที่ยว, 2562)

สรุปได้ว่าธุรกิจโรงแรม ต้องเผชิญการแข่งขันในเรื่องของราคาและอัตราการเข้าพักภาพรวมมีอัตราเข้าพักต่ำกว่า 20% เป็นตัวเลขที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากได้รับผลกระทบจากปัญหาโควิด 19 และมีจำนวนที่มีมากเกินไปในขณะนี้ ทำให้ทุกแห่งต้องแข่งขันด้านราคากันสูงมาก รวมถึงปัญหาเศรษฐกิจโลกที่ยังชะลอตัว มีผลกระทบต่อกำลังซื้อของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ไม่ว่าจะเป็นรัสเซีย ยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย ทำให้ไม่สามารถปรับขึ้นราคาห้องพักได้ ที่สำคัญคือ ภาพรวมการลงทุนธุรกิจโรงแรมยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าปี พ.ศ. 2564 จะมีโรงแรมตั้งแต่ระดับ 3-5 ดาว หยุดกิจการเป็นจำนวนมากโดย 80% เป็นเชนโรงแรมแบรนด์อินเตอร์เนชั่นแนลบริหาร ส่วนอีก 20% เป็นการบริหารโรงแรมเอง ดังนั้นบทความวิชาการฉบับนี้ ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ในการนำเสนอแบบจำลองการจัดการนวัตกรรมด้านการบริการให้กับเจ้าของโรงแรมในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางให้เจ้าของหรือผู้บริหาร รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย ใช้เป็นแนวทางในการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงโดยเป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้นวัตกรรมบริการเข้ามาสร้างความแตกต่างและโดดเด่น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสร้างความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจเกิดความยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมบริการท่องเที่ยว

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลผสมผสานมาใช้ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวและอื่น ๆ ให้อย่างยั่งยืน จากความสำเร็จขององค์การธุรกิจการท่องเที่ยวนับตั้งแต่ SME ไปจนถึงองค์กรระดับโลกหลายแห่งที่ก้าวขึ้นมาอย่างโดดเด่นและยืนอยู่ในแถวหน้าได้ในปัจจุบัน ล้วนต้องผ่านประสบการณ์การแข่งขันเพื่อให้สามารถยืนอยู่เหนือคู่แข่งท่ามกลางสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นขึ้นของโลกที่ไร้พรมแดนได้กดดันให้ผู้แข่งขันทุกรายต่างหาทางคิดค้นวิธีการที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งความสามารถที่ว่านี้ก็คือ การสรรหานวัตกรรมใหม่ ๆ ในทางธุรกิจเพื่อที่จะสร้างให้ลูกค้าเกิดพฤติกรรมในการหันมาใช้สินค้าและบริการใหม่ ๆ นั่นเอง หากกลุ่มเป้าหมายมีขนาดใหญ่พอที่จะเป็นตลาดทางธุรกิจ นั้นย่อมหมายความว่า การสรรค์สร้างและพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร คือโอกาสหรือช่องทางในการทำเงินได้เกิดขึ้นแล้ว (Bisbe and Sivabalan, 2017: 12-29; Gomezjelj, 2016: 516-558)

ความสามารถด้านนวัตกรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ของทุกองค์กร ดังนั้น จากทฤษฎีข้างต้นจึงเป็นแรงผลักดันให้องค์กรทั้งหลายต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมกลยุทธ์ (Strategy Innovation) ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายสำคัญสูงสุด คือ การสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization) ที่จะป็นองค์กรต้นกำเนิดของนวัตกรรมหรือเป็นองค์กรที่สนับสนุนการทำนวัตกรรมของบุคลากร การกระทำเกือบทุกอย่างในบริษัทขนาดใหญ่ซึ่งเกี่ยวข้องกับ

การสร้างนวัตกรรมล้วนสำเร็จได้ด้วยพนักงานในระดับกลางถึงล่าง เช่น พนักงานด้านการตลาดและพนักงานขาย ซึ่งมองเห็นโอกาสทางการค้าใหม่ ๆ ช่างเทคนิคและวิศวกรซึ่งคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาให้ลูกค้า ผู้จัดการระดับกลางซึ่งช่วยให้เกิดการแบ่งปันความคิดเห็นและการระดมสมองแต่ผู้บริหารระดับอาวุโสก็มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน เพราะพวกเขาเท่านั้นที่มีอำนาจในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร กำหนดขอบเขตของการทุ่มเทในการสร้างนวัตกรรม จัดสรรทรัพยากร และสร้างสมดุลระหว่างเป้าหมายในวันนี้กับเป้าหมายในอนาคต (Flor, Cooper & Oltra, 2018: 183-194; Holden and Fennell, eds, 2013)

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของหลายประเทศทั่วโลก รัฐบาลของประเทศดังกล่าวจึงให้ความสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อช่วงชิง ส่วนแบ่งตลาดท่องเที่ยวโลก โดยเฉพาะประเทศในแถบเอเชียและอาเซียนต่างกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อดึงนักท่องเที่ยวทั่วโลกเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศตนเพิ่มมากขึ้น การกิจด้านการท่องเที่ยวจึงเป็นภารกิจที่ถูกผสมกลมกลืนไปกับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของประเทศต่าง ๆ จึงได้มีการบูรณาการงานด้านการท่องเที่ยวเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งหากประเทศใดมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่ชัดเจน บนพื้นฐานของเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง โครงสร้างพื้นฐานที่ดี ทรัพยากรธรรมชาติ มีความอุดมสมบูรณ์ และบุคลากรภาคการท่องเที่ยวมีศักยภาพด้วยแล้ว จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้ประเทศนั้น มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถพัฒนาการท่องเที่ยวของตนให้เติบโตได้อย่างมั่นคง (Khatrri, 2018: Lin, 2016: 126-141)

ประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศไทย เติบโตมาถึงขั้นแล้วหรือไม่ และจะสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้อย่างไร ซึ่งที่ผ่านมาถึงแม้ประเทศไทยจะประสบภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์การท่องเที่ยวของประเทศ แต่เมื่อผ่านพ้นวิกฤตไปแล้วนักท่องเที่ยว ก็ยังกลับมาเที่ยวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แสดงถึงความเชื่อมั่นที่นักท่องเที่ยวมีต่อเมืองไทย ในขณะเดียวกัน ภาพลักษณ์การท่องเที่ยวไทยยังเป็นแหล่งท่องเที่ยวราคาถูก การท่องเที่ยวไทยยังมีปัญหาสะสมมาอย่างยาวนานที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นปัญหาความเสื่อมโทรมของแหล่งท่องเที่ยว การกระจุกตัวของนักท่องเที่ยว ความไม่พร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวก ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว ทักษะและองค์ความรู้ของบุคลากรท่องเที่ยว ขีดความสามารถในการรองรับของแหล่งรวมถึงปัญหาการบริหารจัดการของภาครัฐและการบูรณาการเพื่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ ความล้าสมัยของกฎหมายและการบังคับใช้กฎหมาย เป็นต้น ดังนั้น หากประเทศไทยยังจำเป็นต้องอาศัยรายได้จากการท่องเที่ยวเพื่อเป็นฐานเศรษฐกิจหลักให้กับประเทศ รวมถึงเป็นแหล่งกระจายรายได้และการจ้างงานเพื่อช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับชุมชนและสังคมไทยแล้ว ควรจะมีการทบทวนทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริง ศักยภาพและโอกาสที่จะเกิดขึ้นและเพื่อเป้าหมายการเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน (Brunswick, 2016; กระทรวงการท่องเที่ยวกีฬา, 2564)

1. ความหมายของนวัตกรรมการท่องเที่ยว

นวัตกรรมการท่องเที่ยว หมายถึง การนำแนวคิดใหม่มาใช้ในการพัฒนาการท่องเที่ยว ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการแบบใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่เดิมใหม่ การเปิดตลาดใหม่หรือสร้างส่วนผสมทางการตลาดใหม่ การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวใหม่การพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนองค์การการท่องเที่ยวใหม่ เพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์หรือบริการท่องเที่ยวรวมถึงการปรับเปลี่ยนราคาค่าบริการที่เหมาะสมลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยว (Holden and Fennell, eds., 2013)

2. ปัจจัยในการศึกษาวัตกรรมการท่องเที่ยว

Gomezelj (2016: 516-558) อธิบายว่า ปัจจัยในการศึกษาวัตกรรมการท่องเที่ยวได้รับอิทธิพลมาจาก 3 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. โลกาภิวัตน์ (Globalization) ได้เพิ่มความหลากหลายในการเดินทางท่องเที่ยวและมีการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในภาคการท่องเที่ยว ปัจจุบันจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและเข้าถึงได้ง่ายขึ้นในหลายภูมิภาคและมีตลาดมากขึ้น การบริโภคภาคการท่องเที่ยวเติบโตขึ้นและขยายสู่เศรษฐกิจใหม่ ดังนั้นผู้ประกอบการท่องเที่ยวต้องปรับตัวให้เข้ากับความ เป็นจริงใหม่และพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงหรือรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความต้องการประสบการณ์ของนักท่องเที่ยว (Experienced demand) การเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and communication technology) ช่วยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูล ของนักท่องเที่ยว เพิ่มความต้องการท่องเที่ยวมากขึ้นและมีประสบการณ์มากขึ้นในการเลือกรูปแบบการท่องเที่ยว นักท่องเที่ยวมีอิสระในการบริหารจัดการเดินทางท่องเที่ยวมากขึ้น

3. ความยั่งยืน (Sustainability) ความยั่งยืนเป็นสิ่งสำคัญเพื่อคล่องความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้ประกอบการท่องเที่ยวต้องได้รับการจัดการตามหลักสามประการคือด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและด้านสิ่งแวดล้อม

3. การสร้างนวัตกรรมการท่องเที่ยว

Lin (2016: 126-141) กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมการท่องเที่ยวต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างธุรกิจ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มากที่สุด รัฐบาลต้องจัดสรรเงินทุนสนับสนุนให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวโดยมีความร่วมมือระหว่าง ภาครัฐและภาคเอกชนเป็นสิ่งสำคัญในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมทางการท่องเที่ยวโดยที่แหล่งของความคิดสร้างสรรค์ มาจาก 3 แหล่ง ดังต่อไปนี้ 1) นักท่องเที่ยว (Tourist focus) 2) บุคคลในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (Tourism industry focus) 3) บุคคลจากอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว (Outside industry focus) ดังนั้น ภาครัฐจึงต้อง ปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีเครือข่ายและความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดการประสาน งานจนเกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์และผลักดันให้เกิดนวัตกรรมทางการท่องเที่ยวได้เพราะ แนวคิดพื้นฐานของนวัตกรรม การท่องเที่ยวจำเป็นต้องจะทำความเข้าใจในธรรมชาติหรือคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (Ziyadin, Sueubayeva and Utegenova, 2020: 408-415)

1. ผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวของไทย (Entrepreneur) โดยเจ้าของธุรกิจท่องเที่ยวของไทย มีบทบาทสำคัญ ต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสร้างนวัตกรรม

2. ผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยว (Tourism Product) ต้องแสดงรายละเอียดต่าง ให้ชัดเจนนักท่องเที่ยวจะสามารถ วางแผนท่องเที่ยวได้และสุดท้ายนักท่องเที่ยวตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวได้ด้วยความเชื่อมั่นในรายการท่องเที่ยว

3. ความสำคัญของขนาดธุรกิจท่องเที่ยว (Size of business) กล่าวคือ ลักษณะที่พิเศษที่แตกต่างไปจากธุรกิจ บริการประเภทอื่นในเรื่องของการบริการที่ต้องตอบสนองต่อลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลายเฉพาะกลุ่มเฉพาะราย (Customization)

4. ปัญหาในการสร้างนวัตกรรมการท่องเที่ยว

อุปสรรค (Barriers) ของการสร้างนวัตกรรมการท่องเที่ยวคือผู้เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวไม่มีความสนใจใน นวัตกรรมการท่องเที่ยว ขาดเงินทุนสนับสนุนและขาดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ประกอบการไม่ชอบความเสี่ยง ผู้ประกอบการ ท่องเที่ยวพนักงานและลูกค้ายังไม่พร้อมใช้เทคโนโลยี ระบบราชการที่ไม่อำนวยความสะดวก ความคิดแบบดั้งเดิมและ ความเกียจคร้านของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Brunswicker, 2016)

ปัญหาของการสร้างนวัตกรรมการท่องเที่ยวไว้ดังต่อไปนี้ (Tang, Wang and Tang, 2015: 97-113)

1. รัฐบาลไม่ให้ความสำคัญจึงจัดงบประมาณให้น้อยเมื่อเทียบกับการลงทุนนวัตกรรมในอุตสาหกรรมการผลิต อื่น ๆ จึงขาดเงินทุนเพื่อทำการวิจัยนวัตกรรมด้านท่องเที่ยวโดยเฉพาะ

2. อุตสาหกรรมท่องเที่ยวประกอบด้วยผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นส่วนใหญ่และห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) สัมพันธ์กันหลายธุรกิจ เช่น การขนส่ง โรงแรมที่พัก ร้านอาหาร ทำให้ธุรกิจท่องเที่ยวมีจะกดราคา กันเอง การตัดราคากันทำให้สินค้าท่องเที่ยวด้วยคุณภาพเนื่องจากไม่มีทุนพอที่จะส่งเสริมคุณภาพการบริการ

5. แนวคิดนวัตกรรมการท่องเที่ยว

แนวคิดนวัตกรรมการท่องเที่ยวได้ให้ความสำคัญต่อการนำเสนอสิ่งใหม่ ทำการเปลี่ยนแปลงด้วยการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาผสมรวมกันให้กลายเป็นสิ่งใหม่ และสามารถนำมาสังเคราะห์ประเภทนวัตกรรมการท่องเที่ยวซึ่งประกอบด้วยด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Pikkemaat and Peters, 2016; Brunswicker, 2016)

1. Product or service innovation นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ ให้ความสำคัญต่อการนำเสนอสินค้าหรือบริการแบบใหม่ โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จะมีประโยชน์สำหรับนักท่องเที่ยวในการตัดสินใจที่จะซื้อความแปลกใหม่ เช่น ห้องพักของโรงแรมมีอุปกรณ์ทันสมัยและสะดวกสบายกว่า สถาปัตยกรรมและการออกแบบใหม่กว่า นวัตกรรมด้านราคาดีกว่า

2. Process innovation นวัตกรรมกระบวนการ เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือบริการแบบใหม่ การออกแบบกระบวนการบริการใหม่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์และซอฟต์แวร์ในการบริการใหม่

3. Marketing innovation นวัตกรรมด้านการตลาด การสร้างตลาดใหม่หรือการเปิดตลาดใหม่ รวมถึงแนวคิดด้านการตลาดใหม่ ระบบการจัดจำหน่ายใหม่ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การปรับปรุงราคา และการเปลี่ยนแปลงส่วนประสมทางการตลาดใหม่

4. Managerial innovation นวัตกรรมการบริหารจัดการ หมายถึง การจัดการทางธุรกิจใหม่ เสริมสร้างศักยภาพของพนักงาน ตอบแทนการทำงานด้วยผลประโยชน์ทางการเงินและความพึงพอใจในการทำงานที่เหมาะสม มีวิธีการรักษาพนักงานภาคการท่องเที่ยวเพื่อให้ทำงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

5. Logistics innovation นวัตกรรมโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นเรื่องของการเชื่อมโยงเส้นทางการท่องเที่ยวกับภายนอกองค์การที่เกิดจากการประยุกต์องค์ประกอบการสร้างตลาดใหม่กับการพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่ เกิดการสร้างเส้นทางการเดินทางท่องเที่ยวที่หลากหลายรูปแบบมากขึ้น

6. Organizational innovations นวัตกรรมองค์การ การปรับปรุงวิธีการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ ปรับปรุงสถานที่ทำงานใหม่และความสัมพันธ์กับองค์การภายนอกการปรับโครงสร้างหรือการพัฒนาองค์การใหม่ การทำงานร่วมกันระหว่างองค์การเช่น ทำงานเป็นกลุ่มหรือเครือข่ายพันธมิตร การทำงานร่วมกันในสาขาต่าง ๆ

7. Technology innovation นวัตกรรมเทคโนโลยี เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) เช่น เว็บไซต์ (Website) สื่อสังคมออนไลน์ (Social media) มาใช้สร้างมูลค่าเพิ่ม ทำให้สารสนเทศมีประโยชน์เกิดประสิทธิภาพและใช้งานได้กว้างขวางขึ้น

8. Source innovation นวัตกรรมแหล่งท่องเที่ยว การดำเนินการด้านการจัดหาสถานที่ท่องเที่ยวใหม่ กิจกรรมการท่องเที่ยวใหม่ หรือรูปแบบการท่องเที่ยวใหม่

สรุปได้ว่านวัตกรรมการท่องเที่ยวสามารถเกิดขึ้นได้จากความคิดสร้างสรรค์ มาจากนักท่องเที่ยว บุคคลในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบุคคลภายนอกอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยความคิดสร้างสรรค์นั้นเริ่มมาตั้งแต่การคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ แล้วทำการพัฒนา ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องปรับปรุงโครงสร้างอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้มีเครือข่ายและความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มธุรกิจเพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แล้วพัฒนาปรับปรุงจนกลายเป็นนวัตกรรมการท่องเที่ยว เพื่อสนับสนุนภาคการท่องเที่ยว โดยเฉพาะปัจจุบันนักท่องเที่ยวได้เปลี่ยนพฤติกรรมในการท่องเที่ยวเป็นการท่องเที่ยวสัมผัสวิถีชีวิตของชุมชนหรือการท่องเที่ยวแบบโฮมสเตย์มากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบและกระบวนการในการบริหารจัดการนวัตกรรมการโฮมสเตย์เพื่อการท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

ปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

ธุรกิจโรงแรมเป็นองค์ประกอบสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี เพราะมีจำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและรายได้ที่เข้าประเทศ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้เจ้าของโรงแรมต้องช่วงชิงโอกาสในการแบ่งส่วนทางการตลาดจากมูลค่าในธุรกิจการท่องเที่ยวที่สูงเป็นสิ่งดึงดูดเป็นปัจจัยขับเคลื่อนแต่ได้ส่งผลทำให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจโรงแรมและการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้เจ้าของโรงแรมต้องมีการกระจายการลงทุนในรูปแบบของการสร้างโรงแรมใหม่ด้วยไม่ว่าจะเป็นโรงแรมขนาดใหญ่ ขนาดกลางและเล็กหรือการสร้างแบรนด์ใหม่ในหมู่โรงแรมในเครือ (Chain Hotel) ให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายขึ้นหรือการเข้าซื้อกิจการ เช่นเครือโรงแรมมารriott (Marriott) ที่เป็นธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากที่สุดในโลก นอกจากจากนั้นยังต้องเผชิญกับการแข่งขันกับธุรกิจบริการประเภทอื่น เช่น คอนโดมิเนียม บ้านพักและเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ เป็นต้น จึงนับได้ว่าธุรกิจโรงแรมเข้าสู่ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงอย่างสมบูรณ์ไม่สามารถปรับราคาค่าห้องพักในขณะที่ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูงมากขึ้นไม่เป็นผลดีในระยะยาว ดังนั้น เจ้าของโรงแรมจึงต้องหาวิธีการสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยนวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญทางธุรกิจที่นำไปสู่การพัฒนาโรงแรมเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้อยู่รอดและเติบโตได้ (Carpenter and Fredrickson, 2018; ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย, 2564)

การสร้างนวัตกรรมบริการในธุรกิจโรงแรมมาใช้ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ 1) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ด้วยการพัฒนาจากของเดิม 2) การสร้างกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้น 3) การสร้างตลาดใหม่ 4) การพัฒนาอุปทานของตลาดใหม่ โดยการดำเนินการจัดหาปัจจัยการผลิต 5) การปรับโครงสร้างหรือพัฒนาองค์กร ซึ่งนวัตกรรมส่วนใหญ่มักใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริการที่มีความแตกต่างในระดับของสัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าที่สูงกว่าการใช้เทคโนโลยี การบริการจึงถูกออกแบบโดยใช้ประสบการณ์และความต้องการของลูกค้า ซึ่งมีความซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้น แบบจำลองการจัดการนวัตกรรมบริการ ซึ่งเป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์โดยมีการบูรณาการศักยภาพการบริหารจัดการเข้ามาปรับปรุงและเพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ โดยใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางมาใช้เป็นแนวในการสร้างการบริการที่แตกต่าง (Holden and Fennell, eds, 2013; Divisekera & Nguyen, 2018: 157-167)

ในการบริหารธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่มีการแข่งขันสูงให้ประสบความสำเร็จได้นั้นสิ่งที่สำคัญที่สุดคือกลุ่มผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพของการบริการให้เป็นที่ประทับใจเพื่อให้นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติมาใช้บริการมีการซื้อซ้ำและบอกต่อ เกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการ ซึ่งกลุ่มผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความรัก ความผูกพันกับองค์กรมีการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะช่วยให้เกิดมาตรฐานการให้บริการที่ดีที่สุดและให้ร่วมงานกันให้นานที่สุด ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติสำคัญ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการทำงาน รู้จักวิเคราะห์และเป็นผู้มีศักยภาพในการบริหารจัดการ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม การจัดการคุณภาพในการบริการซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันให้การบริการธุรกิจโรงแรมประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน (Maráková and Medveová, 2016: 33-43)

อย่างไรก็ตามด้วยสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่สูงมาก และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอิทธิพลด้านเศรษฐกิจและการแข่งขันส่งผลให้มีผลประกอบการดำเนินงานที่แตกต่างกัน แม้ว่าอาจมีแนวทางในการดำเนินงานเหมือนกัน อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ กฎระเบียบ คำสั่ง และมีผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน แต่ผลการดำเนินงานกลับมีความแตกต่างกัน ซึ่งการอธิบายปัจจัยที่ทำให้ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงต่างกันจำเป็นต้องพิจารณาในหลายปัจจัย ซึ่งในอดีตผลการดำเนินการขององค์กรจะวัดผลตอบแทนจากสินทรัพย์ การเติบโตของยอดขายความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ใหม่ ส่วนแบ่งทางการตลาด การลดความผิดพลาดในการทำงานและมาตรฐานในกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น หรือวัดผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความสอดคล้อง ด้านเศรษฐศาสตร์ และด้านการเติบโตทางการเงินและผลลัพธ์ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของธุรกิจ ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ในด้านการพัฒนารูปแบบบริการใหม่ที่ลูกค้าคาดหวัง เป็นที่รู้จักเกิดความพึงพอใจและยอมรับจากลูกค้านับเป็นปัจจัยที่สำคัญผลักดันให้ธุรกิจต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกธุรกิจเพื่อนำไปเป็นแนวทางพิจารณากลยุทธ์การดำเนินงานใหม่ ๆ ที่สามารถพลิกโฉมธุรกิจ

ให้แข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างยั่งยืน เป็นต้น (Sami & Mohamed, 2016: 478-487; การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสภาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564)

ในการบริหารธุรกิจโรงแรมต้องมีการประสานความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยกลุ่มผู้บริหารโรงแรมจะเป็นกลไกสำคัญ ซึ่งหากพิจารณาประเภทความแตกต่างทางบทบาทและหน้าที่ จะประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารมีหน้าที่เป็นผู้บัญชาการในตำแหน่งสูงสุด 2) กลุ่มผู้บริหารมีหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างนักบริหารกับฝ่ายปฏิบัติงาน และผู้บริหารระดับต้น หรือหัวหน้างาน ที่มีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด และ 3) การพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีประสิทธิภาพด้วยการพัฒนาทักษะความรู้ เช่นการฝึกอบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน ควรทำให้เกิดการเรียนรู้เข้าใจงานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งส่งผลต่องานของตนและผู้อื่น และส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นในการปรับปรุงและพัฒนา ให้มีมาตรฐานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมโรงแรม เนื่องจากธุรกิจนี้เป็นการเสนอการให้บริการรูปแบบพิเศษที่ต้องสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ รวมทั้งได้รับคำชมเชยจากลูกค้าในการให้บริการ เพื่อสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่า ดังนั้นกลุ่มผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานและสนองนโยบาย ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจโรงแรมอยู่รอดและสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้ มีคุณภาพมาตรฐานที่จะทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจสูงสุด (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564; Ying, 2014: 16-33)

ธุรกิจโรงแรมต้องใช้พนักงานที่รวมกันเป็นกลุ่มพนักงานจำนวนมาก ที่จะทำให้การให้บริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน จึงมีความจำเป็นต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะและความสามารถต่าง ๆ ของพนักงานตามสายงานหน้าที่ในงานบริการให้มีมาตรฐานเดียวกัน ในการพัฒนาควรให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะทั่วไป สมรรถนะตามหน้าที่ในปัจจุบันของผู้บริหารและหัวหน้างานแผนกส่วนหน้า แผนกแม่บ้าน แผนกผลิตอาหาร และแผนกอาหารเครื่องดื่ม ซึ่งแนวทางการพัฒนาพนักงานในแผนกต่าง ๆ คือ การฝึกอบรม การดูงาน การศึกษาต่อรวมทั้งการสอนงานซึ่งเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐานของพนักงานที่ประกอบวิชาชีพท่องเที่ยว จะมีการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มสาขาต่าง ๆ ได้แก่ Front office, Housekeeping, Food production, Food and beverage, Travel agencies และ Tour operation และเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลการปฏิบัติให้เป็นเลิศ โดยใช้ความร่วมมือและเสริมสร้างความสามารถในหมู่สมาชิก ช่วยยกระดับมาตรฐานและลดช่องว่างความแตกต่างของพนักงานโดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลาง ที่เป็นผู้บริหารที่อยู่ระหว่างผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับล่าง ในตำแหน่งหัวหน้าแผนก ผู้จัดการ หัวหน้าหน่วยที่มีความรับผิดชอบในการถ่ายทอดนโยบายให้เกิดความชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้ จะมีบทบาทหลักในการควบคุมกำหนดการทำงานในองค์กรและทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างฝ่ายบริหารระดับสูงและระดับต้น เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมเป็นอย่างมาก สำหรับการทำงานที่มีความต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง นอกจากนั้น คณะผู้บริหารยังต้องอาศัยความสามารถในการจัดการที่โดดเด่น รวมถึงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในช่วงเวลาต่าง ๆ ที่มีความสำคัญสำหรับธุรกิจโรงแรม เพื่อให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ให้ความสำคัญในการมีปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจ การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน ในการถ่ายทอดงาน ในการสอนงาน รวมถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่จะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อความเติบโตได้ยั่งยืน (Zach & Hill, 2017: 196-207; กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2564)

จากที่กล่าวมาแล้ว กลุ่มผู้บริหารที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญอย่างเดิมอาจไม่เพียงพอแล้ว จึงต้องมีนโยบายเชิงกลยุทธ์เพื่อผลักดันให้การทำงานตามพันธกิจหลักและก่อให้เกิดผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ควรทำการวางแผนพัฒนาโรงแรม พนักงานและระบบงานให้เป็นไปตามที่คาดหวังปรับปรุงโรงแรมให้เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างความรู้ ความสามารถสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและมีภูมิคุ้มกันที่มั่นคง โดยเฉพาะคุณภาพการบริการ (Service Quality) เป็นสิ่งที่ผู้ใช้บริการต้องการจากโรงแรมมากที่สุดและต้องดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles) ให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อมั่น (Reliability) สามารถตอบสนอง

ความต้องการ (Responsiveness) มีความน่าเชื่อถือ (Assurance) เข้าถึงจิตใจ (Empathy) และความคาดหวัง เพื่อให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ ซึ่งจะทำให้ผลประโยชน์ของการของธุรกิจโรงแรมเป็นไปตามเป้าหมายในอนาคต และจะนำประโยชน์ให้เกิดกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งการนำเสนอประสบการณ์อันทรงคุณค่าให้กับนักท่องเที่ยว และความเจริญเติบโตให้กับธุรกิจโรงแรมต่อไป

การพัฒนานวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

นวัตกรรมบริการเหมือนเป็นสิ่งใกล้ตัวในสังคมและสิ่งแวดล้อมในรอบด้านของธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตอย่างรวดเร็วรอบด้านเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้ต้องสร้างนวัตกรรมบริการ โดยปัจจัยที่สนับสนุน ได้แก่ 1) การอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีซึ่งส่งผลกระทบต่อประกอบการธุรกิจ 2) ขนชั้นกลางกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอันเนื่องมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจที่ได้สร้างเป็นชนกลุ่มใหม่ที่มิมีบทบาทมากในสังคมและเป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นปัจจัยทางเศรษฐกิจในแง่ของความต้องการและกำลังซื้อซึ่งธุรกิจโรงแรมต้องปรับตัวให้เข้ากับความต้องการ 3) ความต้องการทางการท่องเที่ยวมีความเปลี่ยนแปลงไป จากเทคโนโลยีสมาร์ตโฟนและอินเทอร์เน็ต ทำให้การบริการโรงแรมต้องมีการปรับเปลี่ยนตาม การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการบริการและพัฒนา รูปแบบการให้บริการด้วยเทคโนโลยีจึงเป็นโอกาสเดียวที่ธุรกิจโรงแรมจะชนะเกมการแข่งขันได้โดยการใช้นวัตกรรม จากการแสวงหาวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันที่รุนแรง วิธีที่จะสามารถชนะคู่แข่งในสนามนี้จะต้องอาศัยการสร้าง ความแตกต่างด้วยนวัตกรรมบริการที่โดดเด่นเหนือคู่แข่งและสร้างความจงรักภักดีที่เหนือเหตุผล ซึ่งเป็นการสร้าง ธุรกิจให้เกิดความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้และส่งผลกระทบต่อเจ้าของโรงแรมที่ไม่ต้องทุ่มงบประมาณทำการตลาดมากนัก เนื่องจากลูกค้าจะมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ที่สูงมากและจะกลับมาใช้บริการซ้ำและบอกต่อ สำหรับภาคบริการอย่างธุรกิจ โรงแรม นวัตกรรมบริการเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เจ้าของสามารถสร้างความแตกต่าง เพิ่มมูลค่าการบริการให้กับลูกค้า ที่ความรู้สึกและประสบการณ์ สิ่งสำคัญในการสร้างนวัตกรรมบริการคือการมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ด้วยการสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการที่สามารถเพิ่มคุณค่าของลูกค้าและต่อยอดคุณค่าให้ลูกค้าจำนวนมากได้จากการลงทุน (Sloan, et al, 2013; กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2564; Bisbe and Sivabalan, 2017: 12-29)

การสร้างคุณค่าด้วยนวัตกรรมบริการ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) คุณค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Value) ความคุ้มค่าทางการเงินที่ลูกค้าได้รับจากการบริการโดยเปรียบเทียบกับทางเลือกอื่น 2) คุณค่าทางอรรถประโยชน์ (Functional Value) คือการบริการใหม่สามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยมากกว่าเดิมอย่างชัดเจน 3) คุณค่าทางจิตใจ (Psychological Value) คือความรู้สึกด้านจิตใจที่ได้รับจากการบริการที่จับจ้องไม่ได้ เช่น ตราสินค้า ภาพลักษณ์ หรือกระแสนิยมทางสังคมซึ่งมีบทบาทสำคัญยิ่งสำหรับธุรกิจโรงแรม การให้ข้อมูล/รูปภาพเกี่ยวกับการให้บริการที่เป็น ภาษาต่างประเทศ ผ่านเว็บไซต์ที่สำคัญที่สุดคือการให้ข้อมูลเกี่ยวกับคำถามที่ถูกลบย่อ (FAQ) เงื่อนไขการใช้บริการ และการให้ข้อมูลโรงแรม/เที่ยวบิน/รถเช่า/การเดินทางไปถึงที่หมาย มีการสื่อสารแบบผสมผสานและติดต่อได้รวดเร็ว สามารถให้บริการสำรองห้องพักหรือบริการอื่นที่เกี่ยวข้องการท่องเที่ยว การประชาสัมพันธ์โดยใช้เครือข่ายสังคมเพื่อติดต่อกับลูกค้า การให้บริการชำระเงินผ่านช่องทางเว็บไซต์และเชื่อมโยงฐานข้อมูลการให้บริการท่องเที่ยวแบบออนไลน์กับของ คู่ค้าหรือพันธมิตร (Divisekera & Nguyen, 2018: 157-167)

ธุรกิจโรงแรมมีหลายแนวทางในการสร้างคุณค่า ได้แก่ คุณค่าด้านราคา ความคุ้มค่าของลูกค้ากับเงินที่จ่ายที่ช่วย ประหยัดเงินและเติมเต็มความต้องการได้ หรือโปรโมชั่นที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่ากว่าคู่แข่ง การให้บริการแบบเฉพาะบุคคล หรือแยกตามกลุ่มซึ่งตรงตามความต้องการของลูกค้าที่มาใช้บริการ ที่สามารถยืดหยุ่นได้ ลูกค้าสามารถปรับเปลี่ยน รูปแบบห้องพักได้ตามต้องการหรืออาจขอเปลี่ยนเป็นสตรูมคองเทนด ของตนเองบนจอยทีวีในห้องพัก รวมไปถึงเลือก เข้าพักในห้องชั้นที่ต้องการและที่มองเห็นวิวที่ชื่นชอบได้หรือสามารถเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักได้เอง ลูกค้าจะรู้สึกพึงพอใจกับบริการที่มีคุณค่าด้านประโยชน์ที่มาใช้บริการ นอกจากนี้คุณค่าที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ จิตใจ ของลูกค้ายังมีมุมมองเกี่ยวกับตราสินค้าและสินค้ากลายเป็นสัญลักษณ์ที่สะท้อนตัวตนของลูกค้าในลักษณะที่ต้องการ เช่น

การถูกมองเป็นคนทันสมัย มีรสนิยมและฐานะทางการเงิน เมื่อเลือกเข้าพักโรงแรมนี้ (Rachinger, Router, Müller, Vorraber & Schirgi, 2020)

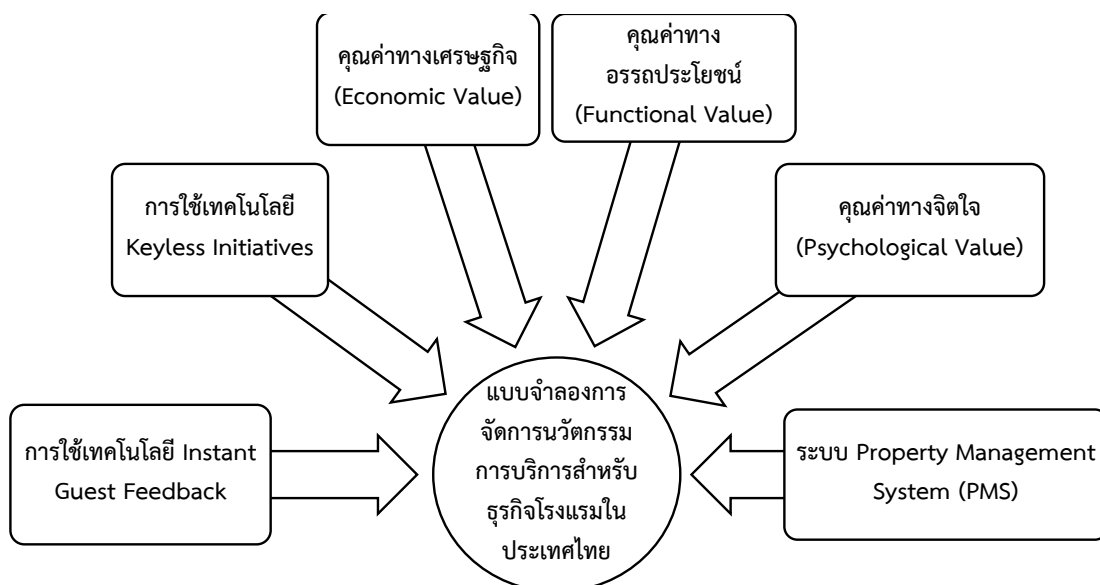
เทคนิคการสร้างคุณค่าจากความแตกต่างเพื่อใช้เอาชนะคู่แข่งกันโดยคุณค่าเปรียบเสมือนการสร้างมูลค่าให้กับ การบริการของธุรกิจโรงแรมให้โดดเด่นและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจต้องพยายามเชื่อมโยงสินค้าและการ บริการให้สอดคล้องกับความรู้สึกของลูกค้า ถ้ามีความรู้สึกเชิงบวกกับธุรกิจก็นำไปสู่ความพึงพอใจและรู้สึกคุ้มค่ากับเงิน ที่จ่ายไปเมื่อเทียบกับการบริการที่ได้รับ สำหรับการสร้างนวัตกรรมบริการนั้น เจ้าของโรงแรมจำเป็นต้องเข้าใจ ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า รวมถึงพฤติกรรม การใช้ชีวิต ทัศนคติของลูกค้า การประเมินผลความพึงพอใจของลูกค้า จากผ่านทางสื่ออินเทอร์เน็ตและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งเว็บไซต์ต่าง ๆ การประชุม การร่วมรับฟังปัญหา ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากพนักงานที่ทำงานใกล้ชิดกับลูกค้า ซึ่งสามารถมองได้ว่านวัตกรรมบริการต้องอาศัยการร่วมสร้าง จากลูกค้า พนักงานและมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยที่ชัดเจนที่สุดและมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบของ การบริการ ได้แก่ (Bisbe and Sivabalan, 2017; Divisekera & Nguyen, 2018: 157-167)

1. ระบบ Property Management System (PMS) ที่นำมาใช้ในส่วนงานหน้าบ้าน (Front-of-the House) เช่นแผนกงานส่วนหน้า (Front Office) จากเดิมที่มีการใช้ระบบแรงงานคน (Manual System) ในการจัดเก็บและค้นหา ข้อมูล เปลี่ยนมาเป็นระบบคอมพิวเตอร์สำหรับจัดการที่พักโรงแรมหรือ Lodging System จนมาถึงระบบฐานข้อมูลแบบ รวมศูนย์ (Centralized Database) ซึ่งมีการใช้เทคโนโลยีระบบการประมวลผลแบบแบ่งปันทรัพยากรผ่านเครือข่ายหรือ คลาวด์ (Cloud Computing) เข้ามาจัดการข้อมูลทำให้มีโปรแกรมบริการ (Server) ขนาดใหญ่ที่เชื่อมโยงกับเว็บไซต์ ซึ่งสามารถเคลื่อนย้ายและแบ่งปันข้อมูลภายในโรงแรมและเครือในแต่ละโรงแรมทั่วโลก การนำระบบ Electronic Luggage Management System (e-Luggage) มาใช้ในการจัดเก็บสัมภาระผู้โดยสารโดยใช้บาร์โค้ด ซึ่งเป็นการทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพช่วยลดความผิดพลาด ลดเวลาทำงานและการใช้แรงงานคน

นอกจากนี้ระบบ Property Management System (PMS) ถูกนำมาใช้ในส่วนงานหลังบ้าน (Back-of-the House) เช่น ในส่วนงานแม่บ้านได้มีการนำระบบ Electronic Housekeeping (e-Housekeeping) ที่เรียกว่า Intelligent Room Cleaning System ซึ่งมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้าพักมาจากระบบฐานข้อมูลแบบรวมศูนย์ (Centralized Database) มาใช้ในการเตรียมห้องพัก โดยระบบจะสามารถคำนวณเวลาผู้เข้าพักที่จะเช็คอินและเช็คเอาท์ ซึ่งระบุว่าห้องพักใดควรทำความสะอาดก่อนหลังเพื่อช่วยในการจัดการและลดปัญหาการร้องเรียนของลูกค้า ทั้งในส่วน งานบัญชี มีการนำระบบการจัดการ Best Buy System มาใช้ในงานจัดซื้อ โดยผู้จำหน่าย (Supplier) แต่ละรายจะใส่ ข้อมูลราคาสินค้าของตนลงในเว็บไซต์ทำให้โรงแรมสามารถเปรียบเทียบราคาของผู้จำหน่ายแต่ละรายและตรวจสอบราคา ผ่านระบบกับราคาตลาดกลางได้ ซึ่งเป็นการลดขั้นตอนการทำงาน ช่วยให้การงานสะดวกรวดเร็วและสามารถ ตรวจสอบได้ในส่วนงานด้านการขายและการตลาด (Sales and Marketing) มีการใช้ระบบ Integrated Sales & Catering System ซึ่งเป็นระบบที่รวมห้องพัก ห้องประชุม จัดเลี้ยงทั้งหมดจัดเก็บไว้ในระบบออนไลน์ใช้งานผ่านระบบ โทรศัพท์มือถือ ทำให้ทราบจำนวนห้องพักที่สามารถขายได้ทั้งในส่วนโรงแรมของตนและในเครือ ซึ่งช่วยในการช่วยเพิ่ม ยอดขาย (Maximize Revenue)

2. การใช้เทคโนโลยี Instant Guest Feedback ซึ่งแต่เดิมโรงแรมจะได้คำติชม (Feedback) ก็ต่อเมื่อลูกค้า เช็คเอาท์แล้ว ด้วยเทคโนโลยีสามารถอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าให้คำติชมได้ตลอดเวลาตั้งแต่ก่อนการเข้าพัก ระหว่าง พักและหลังการเข้าพัก โดยใช้ระบบ QR Code ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวนี้จะช่วยให้โรงแรมสามารถแก้ไขปัญหาความไม่พอใจ ของลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีและเกิดความพึงพอใจ การใช้เทคโนโลยียังเหมาะกับรูปแบบวิถีชีวิต (Lifestyle) ของทุกคน ที่ชอบการแบ่งปันข้อมูล (Sharing Information) ในโลกออนไลน์ (Flor, Cooper & Oltra, 2018: 183-194)

3. การใช้เทคโนโลยี Keyless Initiatives คือการเข้าพักที่ไม่ต้องใช้กุญแจ โดยลูกค้าสามารถใช้โทรศัพท์มือถือ ในการเช็คอินรับหมายเลขห้องและเป็นกุญแจห้องพัก โดยใช้ผ่านทางดาวเทียมโหลดแอปพลิเคชันของโรงแรมซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวก ความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยให้กับผู้เข้าพัก



ภาพที่ 1 แบบจำลองการจัดการนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

บทสรุป

อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยมีการพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติ อัตราการขยายตัวของรายได้จากการท่องเที่ยวขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวอยู่ในอันดับที่ดีขึ้นและโรงแรมของไทยได้รับความนิยมอยู่ในอันดับต้น ๆ ของโลก จากการพัฒนาในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดและสุขอนามัยและความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีช่วยยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริการเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จสอดคล้องกับเจตนารมณ์ตามหลักการและวิสัยทัศน์ในการเป็นโรงแรมคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและกระจายรายได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการนวัตกรรมบริการทำให้เกิดระบบการทำงานที่เป็นรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลกปัจจุบันและสร้างความแตกต่างเพื่อตอบสนองวิถีชีวิตของนักท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล แม้ว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมบริการจะทำให้เจ้าของโรงแรมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่หากนำมาใช้เฉพาะในคุณค่าที่มอบให้แก่ลูกค้าโดยไม่ได้นิ่งถึงความต้องการที่แท้จริงหรือการนำมาใช้มากเกินไปจนขาดหลักสำคัญของงานบริการ จะทำให้มีความซับซ้อนในการใช้งานมากเกินไปอาจส่งผลเสียได้ เนื่องจากลูกค้าบางคนหรือบางกลุ่มอาจไม่เหมาะกับสิ่งที่เป็ไฮเทคหรือการใช้เทคโนโลยีมากเกินไป เช่น กลุ่มลูกค้าสูงวัยที่อาจพึงพอใจในระดับที่ไม่ใช้เทคโนโลยีที่มากเกินไป ยังเป็นการลงทุนที่ต้องใช้เงินจำนวนมากอีกด้วย ดังนั้น การใช้นวัตกรรมบริการที่ใช้เทคโนโลยีควรต้องคำนึงถึงคุณค่าที่ได้รับในส่วนของลูกค้าและผลตอบแทนของเจ้าของโรงแรมในแง่ของคุณค่าเชิงเศรษฐกิจจากการลงทุนด้วย

แต่การบริการของโรงแรมมีลักษณะเฉพาะที่ต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ของคนเป็นแกนสำคัญ ดังนั้นนวัตกรรมบริการต้องเกิดขึ้นผ่านจากกระบวนการทางความคิดซึ่งถือได้ว่าเป็นทั้งส่วนเสริมและส่วนเติมเต็มที่จะทำให้นวัตกรรมบริการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่การนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการสร้างวิธีการทำงานใหม่ทางการตลาดรูปแบบใหม่ เช่นกระบวนการที่เรียกว่า Operational Excellent ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานจัดระบบให้การปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มผลิตผลและคุณค่า โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยลง เช่น การออกแบบและจัดกระบวนการเทคนิคการทำงาน ตัดกระบวนการที่ไม่จำเป็นเพื่อลดเวลาทำงานในแต่ละอย่างให้สั้นลงและทำงานได้รวดเร็วขึ้น รวมทั้งเพิ่มคุณค่าในการบริการให้กับลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากขึ้นมีการออกแบบตลาดรูปแบบใหม่ ด้วยการสร้าง Brand Management ในการรับรู้คุณค่าการส่งมอบบริการที่แตกต่างให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและนำไปสู่

ความจงรักภักดีโดยมีจุดขายคือเน้นการให้บริการที่เป็นส่วนตัวผ่านทางการจัดการนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมเช่น การเช็คอินที่สะดวกรวดเร็วไม่ผิดพลาดและทักษะการปฏิบัติงาน (Operational Skills) ซึ่งเป็นสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังแต่สิ่งนี้ยังไม่สามารถสร้างความแตกต่างเอาชนะคู่แข่งได้ เพราะนวัตกรรมบริการต้องสร้างคุณค่าซึ่งเป็นการยกระดับไปสู่การบริการที่น่าจดจำทำให้มีความรู้สึกที่แตกต่าง (Differentiated) ในการบริการที่ทำให้เกิดความน่าจดจำให้แก่ลูกค้าต้องเข้าใจลูกค้าแต่ละคน จึงจะทำให้สามารถส่งมอบคุณค่าประสบการณ์การบริการที่เป็นส่วนตัวและน่าจดจำให้แก่ลูกค้าได้

การสร้างนวัตกรรมบริการจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในงานบริการในฐานะเป็นกลไกหลักของการสร้างและส่งมอบคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า ในการพัฒนาต้องผ่านทางการฝึกอบรมการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างสร้างสรรค์ให้เป็นกระบวนการทำงานแบบใหม่ ท่ามกลางโลกที่มีการแข่งขันกันของธุรกิจโรงแรมที่เข้มข้นหนักหน่วงที่แตกต่างจากในอดีต การที่จะสามารถอยู่รอดและคงความสามารถในการแข่งขันไว้ได้ อย่างยั่งยืนยาวนานนั้นนวัตกรรมบริการเป็นองค์ประกอบสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตสิ่งสำคัญที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันคือการสร้างความแตกต่างในการบริการที่ทำให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจทั้งจากคุณค่าทั้งทางเศรษฐกิจ อรรถประโยชน์และอารมณ์ มากกว่าแค่ราคาหรือต้นทุนที่เกิดขึ้น

การผสมผสานการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ มาเข้าไว้ด้วยกันทำให้เกิดการให้บริการใหม่ทำให้มีความครบถ้วนสำหรับผู้ใช้บริการ ทั้งนี้อาจเป็นการนำเสนอการให้บริการควบคู่ไปกับสินค้าหรือบริการหลักเดิม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้นหรือเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนที่มีสาเหตุจากการให้บริการที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการลูกค้าและมีความโดดเด่นจากคู่แข่งขึ้น มีการนำเสนอบริการรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตในการให้บริการ ซึ่งธุรกิจไม่เคยดำเนินการมาก่อน อันเป็นการสร้างความแตกต่างในการให้บริการและเป็นสิ่งใหม่ต่อตลาด นอกจากนี้แล้วการนำเทคโนโลยีมาผสมผสานบริการใหม่ ธุรกิจสามารถสร้างประสบการณ์ในการรับบริการที่ดีให้กับลูกค้า ก็จัดเป็นนวัตกรรมบริการได้อย่างชัดเจน เช่น การนำเทคโนโลยีอาร์เอฟไอดี (RFID : Radio frequency identification) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ลูกค้าหรือการปรับปรุงการบริการจากรูปแบบการให้บริการปัจจุบัน ด้วยการพยายามทำให้บริการมีความเหนือระดับให้มากที่สุดหรือการทำให้บริการมีลักษณะเฉพาะตัวด้วยการปรับแต่งบริการให้เหมาะสมกับลูกค้าเฉพาะบุคคลโดยเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริการที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีคุณภาพที่ดีมากขึ้นและตอบสนองได้รวดเร็วขึ้น รวมทั้งการให้บริการที่เหนือความคาดหวัง อันนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาการบริการมีการกำหนดสถานที่ในการให้บริการที่เป็นการให้บริการที่สร้างความประหลาดใจและสร้างความพอใจให้กับลูกค้าซึ่งมากกว่าความต้องการที่คาดหวังของลูกค้า

ในการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้องกับการบริการ ประกอบด้วย 1) การเพิ่มการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Extended client interface) เป็นการเพิ่มช่องทางที่มีการเชื่อมโยงระหว่างผู้ให้บริการกับลูกค้าเพื่อส่งมอบข้อมูลข่าวสารความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ตลอดจนการป้อนกลับข้อมูลระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการ 2) การคิดค้นระบบการส่งมอบบริการ (Innovated Service Delivery System) ได้หลายรูปแบบ เช่น การส่งมอบบริการที่ดีกว่าเดิมมอบการบริการให้ลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น การนำเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการให้บริการและการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) การปรับปรุงห่วงโซ่อุปทาน (Improved Supply Chain) เป็นการปรับปรุงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยง ไปยังลูกค้าผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่องไม่ขาดตอนทั้ง บุคลากร เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสารหรือ ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ระหว่างองค์กร ดังนั้นการปรับปรุงห่วงโซ่อุปทานในการส่งมอบบริการจึงเกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดที่มีส่วนเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพและต้นทุนการให้บริการที่เกี่ยวข้องทั้งในทิศทางต้นน้ำและปลายน้ำสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทั้งหมดในการส่งมอบบริการ ดังนั้นการดำเนินงานทั้งในส่วนงานเบื้องหลังและงานเบื้องหน้า ล้วนแล้วมีส่วนเสริมสร้างให้เจ้าของโรงแรมสามารถสร้างนวัตกรรมด้านการบริการได้

แบบจำลองการจัดการนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการสร้างความสัมพันธ์กันระหว่างการบริการที่เน้นการใช้เทคโนโลยีและไม่ใช้เทคโนโลยี โดยต้องคงไว้ซึ่งหัวใจของการบริการ และนวัตกรรมบริการที่ตอบสนองถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญซึ่งเจ้าของโรงแรมจะต้องสามารถทราบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการเพื่อให้คุณค่าที่มอบให้มีความเพียงพอสำหรับลูกค้าจึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้และคุณค่าที่ได้รับในประโยชน์เชิงเศรษฐกิจของเจ้าของโรงแรมด้วยเช่นกัน การสร้างนวัตกรรมควรขึ้นอยู่กับศักยภาพและความสามารถของเจ้าของโรงแรมและองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมไม่ใช่เป็นการสร้างสิ่งที่แปลกใหม่เท่านั้น แต่หมายถึงการใช้จากสิ่งที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น แต่ไม่จำเป็นต้องลงทุนมากกับการสร้างสิ่งใหม่หรือแตกต่างโดยสิ้นเชิง แต่พิจารณาจากทรัพยากรที่มีอยู่แล้วนำมาปรับเสริมหรือต่อยอดให้ธุรกิจมีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรนับเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างสรรค์คุณภาพการบริการ ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจและมาใช้บริการอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้วัตกรรมการบริการในธุรกิจโรงแรมเกิดความสำเร็จ ได้ตามเป้าหมายและมีการเติบโตได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

แบบจำลองการจัดการนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นแนวทางเพื่อให้การบริการมีความแตกต่างจากเดิม เป็นการเพิ่มคุณค่าในการให้บริการให้เพิ่มมากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. แบบจำลองการจัดการนวัตกรรมบริการสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยเป็นการพยายามสร้างกลไกที่จะสร้างรายได้ใหม่ในการให้บริการ โดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริการเพื่อสร้างรายได้เนื่องจากสามารถเพิ่มความรวดเร็วหรือให้บริการได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น การปรับปรุงหรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการให้บริการจะต้องสร้างกำไรหรือรายได้ให้มากที่สุด

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเพิ่มคุณค่าเป็นการปรับปรุงและสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก เช่น พันธมิตรทางกลยุทธ์ ความร่วมมือระหว่างผู้ซื้อผู้ขายและความร่วมมือกับลูกค้า โดยอาจเป็นความร่วมมือกับพันธมิตรที่อยู่ในภาคธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าในการบริการทำให้เกิดนวัตกรรมบริการ ด้วยการเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่สอดคล้องกันในการให้บริการ

3. การแบ่งส่วนตลาดใหม่เป็นการพัฒนาบริการเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าเฉพาะหรือปรับเปลี่ยนตำแหน่ง/ระดับการให้บริการลูกค้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การวิเคราะห์ตลาดเพื่อแบ่งกลุ่มผู้ให้บริการออกตามความแตกต่างตามคุณลักษณะ ความต้องการหรือภูมิศาสตร์ ให้สามารถกำหนดกลุ่มลูกค้าใหม่และปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการหรือการนำเสนอการบริการที่ไม่เคยมีใครนำเสนอมาก่อน จึงจัดเป็นนวัตกรรมบริการรูปแบบหนึ่ง

4. นวัตกรรมบริการจะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยที่นำไปสู่การศึกษาต่อยอดและพัฒนาความรู้ ในการดำเนินการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ก่อให้เกิดการเพิ่มศักยภาพ เพื่อรองรับการบริการในตลาดอาเซียนและระดับสากลในอนาคตจากการมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน การบริหารจัดการ การแข่งขันด้านราคา การส่งเสริมการขาย การสร้างความแตกต่างและความประทับใจในการบริการ โดยเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การสร้างธุรกิจโรงแรมได้อย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

กรมท่องเที่ยว. 2564. รายงานการวิจัยเรื่องข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

กรมท่องเที่ยว. 2562. สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

- กรมการท่องเที่ยว. 2564. **สรุปสถานการณ์นักท่องเที่ยวปี 2563**. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยว และกีฬา.
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. 2564. **เทคโนโลยีการท่องเที่ยว**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารแห่งชาติ.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. 2564. **ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2558-2564**. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2564. **ดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจการท่องเที่ยวในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยธนาคารกสิกรไทย. 2564. **ธุรกิจโรงแรมปรับตัวรับโอกาสและความท้าทายปี 2564**. กรุงเทพมหานคร: ธนาคารกสิกรไทย.
- สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. 2564. **รายงานประจำปีสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย 2563**. กรุงเทพมหานคร. สถานที่พิมพ์.
- องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (United Nations World Tourism Organization: UNWTO). 2022. **อุตสาหกรรมท่องเที่ยวของทุกประเทศทั่วโลก**. เข้าถึงเมื่อ 2 เมษายน พ.ศ. 2565 จาก http://www.tourism.go.th/view/2/International-Tourism_Cooperation/%20EN-US#
- Bisbe, J. and P. Sivabalan. 2017. **Management control and trust in virtual settings: A case study of a virtual new product development team**. *Management Accounting Research* (December):12-29.
- Brunswick, S. 2016. **Managing Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)**. Open Tourism. Open Innovation, Crowd sourcing and Co-Creation Challenging the Tourism Industry. 1st ed. Springer.
- Carpenter, M. A. and Fredrickson, J. W. 2018. **Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty**. *The Academy of Management Journal* 44 (3): 533-545.
- Divisekera, S. & Nguyen, V. K. 2018. **Determinants of innovation in tourism evidence from Australia**. *Tourism Management*, 67, 157-167.
- Flor, M. L., Cooper, S. Y., & Oltra, M. J. 2018. **External knowledge search, absorptive capacity and radical innovation in high-technology firms**. *European Management Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 183-194.
- Gomezelj, D. O. 2016. **A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 516-558.
- Holden, A., and Fennell, D. eds. 2013. **The Routledge handbook of tourism and the environment**. Routledge Handbooks. New York: Routledge.
- Khatri, I. (2018). **Innovation research in tourism business: A review from two decades of studies**. *Journal of Tourism*, XIX (1), 15-27.
- Lin, S. 2016. **The critical success factors for a travel application service provider evaluation and selection by travel intermediaries**. *Tourism management*, 56, 126-141.
- Maráková, V., and Medveová, M. 2016. **Innovation in tourism destinations**. *Forum Scientiae*

Oeconomia Volume 4 No. 1, pp. 33-43

- Pikkemaat, B., and Peters, M. 2016. **Open innovation: A chance for the innovation management of tourism destinations? Open Tourism**. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Rachinger, M., Router, R., Müller, C., Vorraber, W & Schirgi, E. 2020. **Digitalisation and its influence on business model innovation**. Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 30 No. 8, 2019.
- Sami, B. A., & Mohamed, G. 2016. **Determinants of Tunisian hotel profitability: The role of managerial efficiency**. Tourism Management. 52, (2),478-487.
- Sloan, P. et al. 2013. **Sustainability in the Hospitality Industry Principles of Sustainable Operations**. 2nd ed. New York: Routledge.
- Tang, T.Q., Wang, M., and Tang, Y.Y. 2015. **Developing service innovation capability in the hotel industry**. Service Business, Vol. 9, pp. 97-113.
- World Tourism Organization. 2022. **Tourism 2022 Vision**. Madrid: WTO.
- Ying, T. 2014. **Online networking in the tourism industry: A web metrics and hyperlink network analysis**. Journal of Travel Research, 55 (1), 16-33.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., and Utegenova, A. 2020. **Digital Transformation in Business //Lecture Notes in Networks and Systems 84**. P. 408-415.