



การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย เพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล

The Development of Adaptability Competence of Thai Tour Business to Respond Tourism Demand in Digital Age

ธนาภรณ์ トラชู*

ฉลองศรี พิมลสมพงศ์

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

*e-mail: khaimook09@gmail.com

Thanaporn Trachoo

Chalongsri Pimonsompong

Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

Received: May 29, 2020 Revised: July 8, 2020 Accepted: August 13, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยีที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของนักท่องเที่ยวซึ่งต้องการเดินทางด้วยตนเองมากกว่าการใช้บริการของธุรกิจนำเที่ยว จนทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องหาทางปรับตัว มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวงจรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530-2560 2) ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยในยุคดิจิทัล และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไทย จำนวน 30 คน และ สทนากลุ่มซึ่งมีตัวแทนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวเข้าร่วม จำนวน 30 คน และการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้การสอบถามด้วยแบบสอบถามกับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไทย จำนวน 200 คน และนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและต่างประเทศ จำนวน 200 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 460 คน ผลการวิจัย พบว่า วงจรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย 4 ระยะ ได้แก่ 1) ยุคสร้างการรับรู้-คัดสรรผลิตภัณฑ์และบริการ และแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ 2) ยุคเฟื่องฟู-ทำประชาสัมพันธ์เลือกกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวเป้าหมาย และพัฒนาบุคลากร 3) ยุคของความเปราะบาง-ให้ความสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีและการใช้สื่อสังคม และ 4) ยุคของการฟื้นตัว-เพื่อสร้างความยั่งยืน และมีการปรับตัวอย่างก้าวล้ำ และพบว่าธุรกิจนำเที่ยวไทยมีความสามารถในการปรับตัวใน 4 มิติ “4C” ในระดับมาก ดังนี้ 1) การสร้างสรรค์ความใหม่ของผลิตภัณฑ์และบริการ ($\bar{x}=3.76$) 2) การเพิ่มความรู้และทักษะให้แก่บุคลากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และแนวคิดการทำธุรกิจใหม่ ($\bar{x}=3.76$) 3) การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายบน Platform ($\bar{x}=3.82$) และ 4) การเจาะกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวแบบอิสระด้วยช่องทางการสื่อสารแบบถึงตัว ($\bar{x}=3.83$) ส่วนแนวทางการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล คือ การใช้ “I-PEUX” Resilience Model for Thai Tour Business ประกอบด้วย I-Innovative ความจำเป็นในการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ด้วยนวัตกรรมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการให้แตกต่างจากเดิม P- Personalized Products & Services การเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ต้องตอบสนองความต้องการเฉพาะตนเองเฉพาะกลุ่มลูกค้า E-Exuberant Team & Organization การพัฒนาองค์กรและทีมงานให้มีผลผลิตการทำงานที่ทันสมัยอยู่เสมอ U- Ultimate Connectivity การทำงานกับธุรกิจจัดหาต้องเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัย และ X-Xocial (Social) Engagement การสร้างความผูกพันทางสังคม เพื่อยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับนักท่องเที่ยว ซึ่งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ธุรกิจนำเที่ยวยังคงบทบาทในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยต่อไปอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ธุรกิจนำเที่ยวไทย ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย อุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล



Abstract

According to technology disruption, of which effects to tourist consumption behavior and practices, allowing tourists to travel on their own rather than with tour companies like in the past. Hence tour companies need to adapt themselves. The main objectives of this research are to 1) study the Thai tour business's adaptive cycle between 1987-2017 2) examine the tour business adaptabilities in digital age and 3) propose guideline developing of adaptability competence of Thai Tour Business to respond tourism demand in digital age. The study employed mixed methods design. The data were collected by in-depth interview, focus group with Thai tour companies and tourism experts for qualitative method and by the questionnaire from Thai tour companies and tourists for quantitative method. The total sampling of 460 data sources were gathered. The research results four stages of Thai tour business's adaptive cycle 1) Seeking and Searching Stage is by being more selective in products and services including seeking for cooperation from key stakeholders both in and outside Thailand 2) Selecting and Satisfying Stage is to adjust their public relations by setting target customers and upgrading human resources 3) Shaking and Solving Stage is by facing with vulnerability issues and focusing on technology and social media 4) Solution and Sustainable Stage is rebound stage to build sustainable strategies and disruptive adaptation. And found that Thai tour business has the adaptabilities in "4C" dimensions in high level 1) Creation of new products and services ($\bar{x}=3.76$) 2) Creation of new energetic staff and business concept ($\bar{x}=3.76$) 3) Creation of new distribution channel on platform system ($\bar{x}=3.82$) and 4) Creation of new customers ($\bar{x}=3.83$). The last, it found Resilience Model for Thai Tour Business called "I-PEUX" combined I-Innovative the necessarily to seek opportunities for innovation to explore difference products and services. P- Personalized Products & Services is to leverage products and services development to response the customer personal needs. E-Exuberant Team & Organization is to develop an organization and staff to always be at the cutting edge. U- Ultimate Connectivity is connecting all supply chain with the disrupted technology ecosystem. X- Xocial (Social) Engagement is to create social relationship leveraging travelling experiences for tourists. Public and private sectors can utilize "I-PEUX" as the direction to remain the sustainable role of Thai tour business in tourism industry.

Keywords: Thai Tour Business, Thai Tour Business Adaptabilities, Tourism Demand in Digital Age

บทนำ

ธุรกิจนำเที่ยวเป็นหนึ่งในฟันเฟืองสำคัญของระบบการท่องเที่ยว (Tourism System) (Leiper, 1979) เป็นธุรกิจที่นำนักท่องเที่ยว (Traveller Generating Region: TGR) เดินทางไปท่องเที่ยวยังจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวต่าง ๆ (Tourist Destination Region: TDR) ด้วยการรวบรวมข้อมูลแหล่งท่องเที่ยว กิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย ผนวกกับการให้บริการและอำนวยความสะดวกหลายอย่าง อาทิ ที่พัก แรม อาหาร สปา ของที่ระลึก มัคคุเทศก์นำเที่ยว และนำเสนอขายให้กับนักท่องเที่ยวในรูปแบบทัวร์เหมาจ่าย (Tour Package) แบบเข้าไปเย็นกลับ (Excursion Tour) และแบบนำเที่ยวเสริมที่ให้เลือกแยกจากรายการนำเที่ยวหลัก (Optional Tour) เป็นต้น

ธุรกิจนำเที่ยว นอกจากการให้ข้อมูลให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจเดินทางมายังจุดหมายปลายทางแล้ว ยังเป็นผู้รวบรวม เชื่อมโยง การบริการของธุรกิจการท่องเที่ยว ความต้องการของนักท่องเที่ยว และการดูแลจากหน่วยงานภาครัฐให้เข้ามาในวัฏจักรการนำเที่ยวด้วยเช่นกัน จะเห็นได้ว่าในหนึ่งโปรแกรมทัวร์ที่ธุรกิจนำเที่ยวเสนอขายนั้น มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) จำนวนมากที่ได้รับผลประโยชน์ทั้งทางตรง และทางอ้อมในเชิงของรายได้และชีวิตความเป็นอยู่ ส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวม

ทั้งนี้ เมื่อมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล แทบจะเรียกได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของคนในสังคม ได้ทำให้เกิดพฤติกรรมการบริโภคของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไป จากรายงานของ We are Social and Hootsuite (2020) รายงานว่า ร้อยละ



59 ของประชากรโลกสามารถเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตได้ ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2019 ร้อยละ 7 และมีการใช้งานสื่อสังคม (Social Media) ร้อยละ 49 เพิ่มขึ้นจากปี 2019 ถึงร้อยละ 9.2 ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้แบบเรียลไทม์ (Real Time) นักท่องเที่ยวสามารถหาข้อมูลในการจัดการเดินทางได้ด้วยตัวเอง ในรูปแบบที่ตนต้องการ เช่น จองบัตรโดยสารเครื่องบิน รถบัส รถไฟ จองที่พัก จองบัตรเข้าชมสถานที่ท่องเที่ยวต่าง ๆ โดยผ่านแพลตฟอร์มการท่องเที่ยวต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวก อีกทั้งยังสามารถตรวจสอบข้อมูล หาความคิดเห็น (Review) ของผู้ที่เคยใช้บริการมาแล้ว หรือผู้ที่มีอิทธิพลในสื่อสังคม (Influencers) เพื่อความมั่นใจ ก่อนตัดสินใจซื้อได้อีกด้วย ประกอบกับสัดส่วนของนักท่องเที่ยวแบบอิสระ (Free Independent Traveller; FIT) เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มนักท่องเที่ยวจีนที่เป็นนักท่องเที่ยวหลัก ตามที่ Annual Report on China's Outbound Tourism Development (2019) รายงานว่า นักท่องเที่ยวจีนที่มีลักษณะ "Follow the Heart" มีแนวโน้มเป็นนักท่องเที่ยวแบบอิสระมากขึ้นเรื่อย ๆ (China Tourism Academy, 2020) นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการเดินทางด้วยตนเองสูง ส่งผลกระทบต่อธุรกิจนำเที่ยวไทย ซึ่งสะท้อนได้จากจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาในประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2560-2562 มีจำนวนเพิ่มขึ้นมาโดยตลอด (Ministry of Tourism & Sports, 2020) แต่เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่ใช้บริการผ่านบริษัทนำเที่ยวซึ่งเป็นสมาชิกสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) กลับมีจำนวนลดน้อยลงอย่างต่อเนื่อง คือ ร้อยละ 4.33 ในปีพ.ศ. 2561 และ ร้อยละ 3.79 ในปี พ.ศ. 2562 (Association of Thai Travel Agents, 2020) จึงเป็นประเด็นที่ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด โดยที่ผ่านมามีการปรับตัวในหลายลักษณะ เช่น นำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย เพิ่มบริการที่ยืดหยุ่นได้ เพิ่มการท่องเที่ยวที่มีประสบการณ์ซึ่งมากขึ้น จับมือทำงานร่วมกันกับผู้ประกอบการนำเที่ยวออนไลน์ (OTAs) ของประเทศกลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย การทำการส่งเสริมการตลาด ลด-แลก-แจก-แถม การเชื่อมต่อกับระบบการจองกับแพลตฟอร์มท่องเที่ยวของต่างประเทศที่ได้รับความนิยม เช่น www.tripadvisor.com, www.Expedia.com, www.Skyscanner.com, www.kayak.com หรือจะเป็นการทำประชาสัมพันธ์บนสื่อสังคม เช่น Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram รวมไปถึงการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าทางการท่องเที่ยวทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

เช่น งานไทยเที่ยวไทย งาน World Travel Mart (WTM) ที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การปรับตัวต่าง ๆ เหล่านี้ของธุรกิจนำเที่ยวยังขาดการศึกษาเชิงลึกกว่า การปรับตัวที่ดีที่สุดที่ยั่งยืนที่สุดควรเป็นอย่างไร ต้องใช้แนวคิดใดเข้ามาช่วยบ้าง เพื่อให้ธุรกิจนำเที่ยวกลับมามีชีวิต มีความจำเป็นต่อนักท่องเที่ยว โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวแบบอิสระชั้นมาอีกครั้ง และอยู่ต่อไปในระบบการท่องเที่ยวตลอดไป งานวิจัยนี้จึงเป็นงานวิจัยแรกของประเทศไทยในการนำเอาทฤษฎีการฟื้นตัว (Resilience Theory) มาใช้กับธุรกิจนำเที่ยว ในการหาแนวทางการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยว เพื่อคงบทบาทอย่างยั่งยืนในระบบการท่องเที่ยวในยุคความก้าวล้ำของเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวงจรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530-2560
2. เพื่อศึกษาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยในยุคดิจิทัล
3. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล

บททวนวรรณกรรม

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่ก่อตั้งองค์การส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (อ.ส.ท.) เมื่อปีพ.ศ. 2503 มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมายในโลก ส่งผลต่อการท่องเที่ยวซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีความอ่อนไหวกับทุกสถานการณ์ ทุกการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้เข้าใจพลวัตการเปลี่ยนแปลง วัฏจักรการปรับตัวเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถอธิบายความซับซ้อนของการปรับตัวที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี (Sundstrom, & Allen, 2019) โมเดลวัฏจักรการปรับตัวของ Gunderson, & Holling (2002) ได้รับการยอมรับ และนำมาใช้ทางด้านระบบนิเวศวิทยา และบริบทอื่น ๆ อาทิ ในระบบการเมือง (Weeks, Rodriguez, & Blakeslee, 2004) ระบบสาธารณสุข (Stange, Ferrer, & Miller, 2009) ระบบสังคม (Daedlow, Beckmann, & Arlinghaus, 2011) เป็นต้น โดยแบ่งได้เป็น 4 ระยะ คือ 1) ช่วงของการเจริญเติบโต การใช้ประโยชน์ (Growth or Exploitation) – เป็นช่วงที่เริ่มขยายตัว การแตกแขนง เพิ่มพูนความซับซ้อนในระบบ 2) ช่วงการคงสภาพ (Conservation) – เป็นช่วงที่เจริญเติบโตเต็มที่ ระบบมีความซับซ้อนขั้นสุด 3) ช่วงหยุดการเจริญเติบโต (Release) – เป็นช่วงที่เผชิญกับวิกฤต และ 4) ช่วงของการ



ฟื้นฟู (Reorganization) –รอดจากการตาย กลับมายืนต้นมีชีวิตได้อีก

ปัจจุบันธุรกิจนำเที่ยวไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์การท่องเที่ยวในด้านรูปแบบการเดินทางของนักท่องเที่ยวอิสระมากขึ้น และอิทธิพลของเทคโนโลยีที่ทำให้การเข้าถึงข้อมูลทำได้ง่าย รวดเร็ว เป็นการเข้าสู่วงจรปรับตัวในระยะที่ 3 และเพื่อให้ธุรกิจฟื้นตัวผ่านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ กลับเข้าวัฏจักรการปรับตัวในระยะที่ 1 อีกครั้ง ธุรกิจนำเที่ยวไทยควรต้องหาช่องทางเพื่อความอยู่รอด

การฟื้นตัว (Resilience) คือ สิ่งที่อยู่ภายใต้ความยากลำบากในการตอบสนองหรือต้านทานการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เป็นต้น (Hall, Prayag, & Amore, 2018) และการสร้างการฟื้นตัวเป็นเรื่องของคน ชุมชน และระบบในองค์กรที่ดีกว่าเดิม ซึ่งต้องการมุมมองที่ยืดหยุ่นจากผู้บริหารจึงจะสามารถกลับคืนสภาพได้เร็วและแข็งแกร่งขึ้น (Hall et al., 2018)

ทฤษฎี Organizational Resilience in Tourism ของ Hall et al., (2018) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทของบุคลากร (The Role of People) ซึ่งมีความสำคัญมากในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของกระบวนการและเครือข่าย ที่จะส่งผลต่อการฟื้นตัวขององค์กร และมีปัจจัยในการบริหารจัดการบุคลากรที่สามารถสร้างและสนับสนุนการฟื้นตัว 4 ปัจจัย ได้แก่ 1.1) ปัจจัยด้านความปลอดภัย เป็นสภาวะปลอดภัยไร้ความกลัว (Psychological Safety) เข้าใจในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น ถ้าที่นี้จะแสดงความคิดเห็นโดยมั่นใจว่าทีมทำงานจะไม่ทำให้เสียหน้า 1.2) ปัจจัยในด้านทุนทางสังคม (Social Capital) มีความเชื่อใจ ซื่อสัตย์ เคารพซึ่งกันและกันในการทำงาน 1.3) ปัจจัยในด้านการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Diffuse Power and Accountability) ซึ่งต้องมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และ 1.4) ปัจจัยในด้านเครือข่ายทรัพยากร (Broad Resource Network) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการฟื้นตัว บุคลากรต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานได้อย่างกว้างขวางและกระชับแน่น 2) บทบาทของกระบวนการ (The Role of Processes) เป็นการบริหารจัดการเพื่อป้องกันการถูกทำลาย หรือเหตุแห่งการทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงาน หรือดำเนินธุรกิจต่อได้ และ 3) บทบาทของเครือข่าย (The Role of Networks) เป็นการสร้างความผูกพัน สัมพันธภาพกับผู้ที่อยู่ในห่วงโซ่อุปทานทั้งหมด

ต้องใช้เวลา และมีการสร้างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบาทของบุคลากรจะมาเติมเต็มในส่วนนี้

การสร้างการฟื้นตัวขององค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบริษัทและเพิ่มระดับความสามารถทางการแข่งขัน (Hall et al, 2018) เช่นเดียวกับนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือให้ผู้ประกอบการได้ใช้ประโยชน์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการสร้างความแตกต่างของการทำธุรกิจ (Drucker, 1985)

รูปแบบนวัตกรรมของ Keeley, Walters, & Quinn (2013) มี 10 รูปแบบ ได้แก่ 1) โมเดลสร้างกำไร – มุ่งเน้นการตอบโจทยลูกค้าเป็นหลัก (Customer Oriented) 2) เครือข่าย – เป็นการสร้างพันธมิตร เพื่อนำมาเสริมทัพและสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจของตัวเองมากขึ้น 3) โครงสร้าง – มุ่งเน้นไปที่ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรสินทรัพย์ที่สร้างมูลค่า 4) กระบวนการ – ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานปกติอย่างเหนือความคาดหมาย ดึงความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่น ทำให้เป็นผู้นำในตลาด 5) ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ – เป็นการพัฒนาสินค้าเดิมให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นที่คุณค่า คุณลักษณะ และคุณภาพของสินค้า 6) ระบบของผลิตภัณฑ์ – เป็นการบูรณาการ และสร้างมูลค่าเพิ่มในการเชื่อมต่อผลิตภัณฑ์และการบริการแต่ละชนิดเข้าด้วยกัน (Product Bundling) 7) การให้บริการ – ช่วยส่งเสริม ปรับภาพลักษณ์ และเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ และการบริการ ง่ายและสะดวกกับลูกค้าในการหาซื้อ 8) ช่องทางการขายสินค้าและบริการ – เป็นช่องทางทั้งหมดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งช่องทางดั้งเดิมและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) 9) การสร้างแบรนด์ – ช่วยให้ลูกค้าจดจำลักษณะของผลิตภัณฑ์และการบริการ จนทำให้เกิดความจงรักภักดีกับแบรนด์สินค้านั้น ๆ (Brand Loyalty) และ 10) การสร้างความผูกพันกับลูกค้า – เป็นการทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง

หลักการ และแนวคิดด้านนวัตกรรมนี้จะช่วยส่งเสริม สร้างความแตกต่างและโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์ และการบริการ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร กระจายผลิตภัณฑ์และการบริการได้อย่างทั่วถึง และเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดทั้งหมดนี้ได้นำมาสังเคราะห์ร่วมกันอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ได้เนื้อหาหลัก ที่นำไปสู่การพัฒนาโมเดลการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยว



วิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) คือ การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแบบคู่ขนานกัน

ขอบเขตด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 1) วัฏจักรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย 2) ลักษณะความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย และ 3) แนวทางการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยที่สามารถตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคดิจิทัล

ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ ธุรกิจนำเที่ยวที่จดทะเบียนบริษัทนำเที่ยวเกี่ยวกับกรมการท่องเที่ยวและดำเนินธุรกิจใน 3 ลักษณะ คือ Inbound –บริษัทที่นำนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทย Outbound –บริษัทที่นำนักท่องเที่ยวไทยเดินทางไปท่องเที่ยวในต่างประเทศ และภายในประเทศ (Domestic) – บริษัทที่นำนักท่องเที่ยวไทย หรือชาวต่างชาติที่มีถิ่นพำนักในประเทศไทย (Expatriates) เดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศไทย ทั้งที่ทำธุรกิจแบบออฟไลน์ (Offline) และออนไลน์ (Online)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เพื่อใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไทยทั้ง 3 ประเภทตามที่ระบุในขอบเขตด้านพื้นที่ สำหรับการสัมภาษณ์ จำนวน 30 คน และ 2) ตัวแทนจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (สสปน.) องค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (อพท.) ผู้ประกอบการนำเที่ยวไทย และโรงแรม วิทยาลัยชุมชน นักวิชาการด้านการท่องเที่ยว และนักท่องเที่ยว สำหรับการทำสนทนากลุ่ม จำนวน 30 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน

กลุ่มที่ 2 เพื่อใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไทยทั้ง 3 ประเภทตามที่ระบุในขอบเขตด้านพื้นที่ จำนวน 200 บริษัท และ 2) นักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศที่มีประสบการณ์การเดินทางกับบริษัทนำเที่ยว จำนวน 200 คน รวมทั้งสิ้น 400 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์วรรณกรรม มีเนื้อหาที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ข้อ และ 2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อให้ได้มุมมองเชิงกว้าง และลึก และเพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยที่สามารถนำไปใช้ได้จริง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เป็นขอบเขตด้านเนื้อหาของงานวิจัย มีลักษณะคำถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยที่รองรับอุปสงค์การท่องเที่ยว (3) แนวทางการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย และ (4) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดยมีเกณฑ์การกำหนดช่วงคะแนนของระดับความคิดเห็น (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ช่วงคะแนนของระดับความคิดเห็น

ค่าคะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.50 – 5.00	ปรับตัวได้ดี/เห็นด้วย มากที่สุด
3.50 – 4.49	ปรับตัวได้ดี/เห็นด้วย มาก
2.50 – 3.49	ปรับตัวได้ดี/เห็นด้วย ปานกลาง
1.50 – 2.49	ปรับตัวได้/เห็นด้วย น้อย
1.00 – 1.49	ปรับตัวได้/เห็นด้วย น้อยที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไทยทั้ง 3 ประเภท ในระดับกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการ จำนวน 30 คน โดยมีการนัดหมายเวลาล่วงหน้า และจากการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และชุมชนตามระบุในประชากรและกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เข้าร่วมจำนวน 30 คน ณ โรงแรม ที.เค. พาเลซ แอนด์ คอนเวนชัน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามกับผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวไทยทั้ง 3 ประเภท และนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างประเทศที่มีประสบการณ์การเดินทางกับบริษัทนำเที่ยว นักวิจัยดำเนินการด้วยตนเอง โดยส่งไปรษณีย์ อีเมล และ LINE ไปยังสถานประกอบการโดยมีการติดต่อทางโทรศัพท์ให้ทราบล่วงหน้า เข้าร่วมงานประชุมประจำเดือนของสมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว (ATTA) สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวภายในประเทศ (สทท.) งานสัมมนาของสมาคมไทยบริการท่องเที่ยว (TTAA) เพื่อแจกแบบสอบถาม



4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่ม โดยกำหนดรหัสผู้ให้ข้อมูลทั้งผู้ให้สัมภาษณ์ และผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม และให้รหัสข้อมูลกับเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม ในกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดรหัสเพื่อจำแนกข้อมูล (Open Coding) การเชื่อมข้อมูลที่ให้รหัสแล้ว (Axial Coding) และบูรณาการข้อมูลเป็นเรื่องราว (Selective Coding)

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ มีการตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และใช้โปรแกรมประยุกต์ทางสถิติ โดยนำค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน มาใช้ในการแปลความหมายข้อมูล

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

1.1 แบบสัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่ คือ เจ้าของหรือกรรมการผู้จัดการบริษัทนำเที่ยว รองลงมา คือ ระดับผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ และมีประสบการณ์การทำงานในสายงานอาชีพเป็นเวลา 16-35 ปี

1.2 แบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ คือ ผู้จัดการบริษัทนำเที่ยว สำหรับนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่ คือ นักท่องเที่ยวชาวยุโรป

2. วัฏจักรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530-2560 มี 4 ยุค ดังนี้

2.1 ยุคการสร้างการรับรู้ในตลาดการท่องเที่ยวโลก พ.ศ. 2503-2522 (Seeking & Searching) – ธุรกิจนำเที่ยวไทยมีการปรับตัวโดยคัดสรรผลิตภัณฑ์และบริการและแสวงหาความร่วมมือจากพันธมิตร ทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ และเตรียมพร้อมในการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว

2.2 ยุคเฟื่องฟู พ.ศ. 2523 – 2542 (Selecting & Satisfying) – ธุรกิจนำเที่ยวไทยมีการขยายตัวอย่างมาก มีการปรับตัวโดยการทำประชาสัมพันธ์ เลือกกลุ่มตลาดนักท่องเที่ยวเป้าหมาย และพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เพียงพอและพร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยว

2.3 ยุคของความเปราะบาง พ.ศ. 2543-2560 (Shaking & Solving) – ธุรกิจนำเที่ยวไทยเผชิญหน้ากับวิกฤตต่าง ๆ ทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติ โรคระบาด การเมือง เศรษฐกิจของโลก และในประเทศ ส่งผลกระทบให้การ

เดินทางท่องเที่ยวหยุดชะงัก และการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ธุรกิจนำเที่ยวไทยปรับตัวโดยให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี และสื่อสังคม อย่างมาก ใช้การตลาดดิจิทัลแทนการตลาดแบบเดิม ปรับรูปแบบธุรกิจเป็นลักษณะออนไลน์ มีแพลตฟอร์มเปิดให้จองให้ชำระเงินผ่านระบบ

2.4 ยุคของการฟื้นตัว พ.ศ. 2561 เป็นต้นไป (Solutions & Sustainable) เพื่อสร้างความยั่งยืน มีการปรับตัวอย่างก้าวล้ำสมัย (Disruption) เช่น การเปิดเป็นพื้นที่ขาย (Marketplace) บนแพลตฟอร์ม การเปิดโอกาสให้คนในพื้นที่นำเสนอรายการท่องเที่ยวในชุมชนของตนเอง การปรับโครงสร้างบริษัทสู่การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นต้น

3. ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยในยุคดิจิทัล มี 4 มิติ (“4 C”) ดังนี้

3.1 การสร้างสรรค์ความใหม่ของผลิตภัณฑ์และบริการ (Creation of New Products & Services) – ผลิตภัณฑ์และบริการที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่จากของเดิมที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้ตรงตามความต้องการเฉพาะของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย (Tailor-Made Program) ซึ่งจากแบบสอบถามทั้งผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวเห็นด้วยมาก เป็นลำดับที่ 1 ($\bar{x}=3.87$ และ $\bar{x}=3.78$ ตามลำดับ) โดยยึดโยงกับวิถีชีวิตชุมชน เสริมสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยว

3.2 การเพิ่มความรู้และทักษะบุคลากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวคิดการทำธุรกิจสมัยใหม่ (Creation of New Energetic Staff and Business Concept) – เพิ่มความรู้เกี่ยวกับการตลาดดิจิทัล ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวเห็นด้วยมาก เป็นลำดับที่ 1 ($\bar{x}=3.93$ และ $\bar{x}=4.02$ ตามลำดับ) ความรู้อย่างถ่องแท้ในผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท รวมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการทำวีซ่า โครงสร้างการทำงานของระบบออนไลน์ ของ แพลตฟอร์ม เสริมสร้างทักษะการเล่าเรื่องให้กับมัคคุเทศก์ การทำงานได้หลากหลาย (Multitask Skill) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในช่องทางการสื่อสารทั้งในบริษัทเองและกับลูกค้า ช่องทางการจัดเก็บข้อมูล และช่องทางการชำระเงิน ปรับทำธุรกิจแบบผสมผสาน คือ แบบดั้งเดิม (Traditional Way) กับแบบสมัยใหม่ในลักษณะออนไลน์

3.3 การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายบนแพลตฟอร์ม (Creation of New Distribution Channel) โดยการปรับปรุง



เว็บไซต์ให้ทันสมัย ใช้รูปภาพเล่าเรื่องแทนคำอธิบาย จากแบบสอบถามผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวเห็นด้วยมากเป็นลำดับที่ 1 (\bar{x} =4.01 และ \bar{y} =4.02 ตามลำดับ) ขยายแบบออนไลน์บน แพลตฟอร์ม ในลักษณะขายตรงกับผู้บริโภค (B2C, Business to Consumer) เช่น www.sawasdee.com; www.Take metour.com หรือขายให้กับบริษัทนำเที่ยวอื่น ๆ ที่ต้องการผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม (B2B Business to Business) เช่น เป็นคู่ค้ากับบริษัทนำเที่ยวออนไลน์ (OTAs) ต่างประเทศที่มีชื่อเสียงซึ่งขายตรงให้กับผู้บริโภค เช่น www. expedia.com, www. viator.com การขายแบบออนไลน์นี้เป็นช่องทางในการกระจายผลิตภัณฑ์และการบริการสู่ตลาดนักท่องเที่ยวในวงกว้าง

3.4 การเจาะกลุ่มลูกค้า FIT ด้วยช่องทางการสื่อสารแบบถึงตัว (Creation of New Customers) เป็นมิติที่ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวเห็นด้วยมากเป็นลำดับที่ 1 (\bar{x} =3.83) จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม มีการเลือกและศึกษากลุ่มตลาดเป้าหมาย และใช้สื่อสังคม แอปพลิเคชันที่มีคนใช้จำนวนมากในปัจจุบัน เช่น Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LINE, Whatapp, Wechat ผสมกับวิธีดั้งเดิม ได้แก่ การเดินตลาด ไปหาลูกค้าโดยตรง เข้าร่วมงานแสดงสินค้าทางการท่องเที่ยว (Trade Fair) ต่าง ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ เช่น ไทยเที่ยวไทย เวดดิ้งแฟร์ World Travel Mart (WTM) ITB Berlin เป็นต้น ร่วมกับการใช้กลยุทธ์ในการสร้างลูกค้าใหม่จากการบอกต่อของลูกค้าเก่า (Word-of-Mouth: WOM)

5. แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล

โมเดลการฟื้นตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย (Resilience Model for Thai Tour Business) ที่เรียกว่า “I-PEUX” ประกอบด้วย

I-Innovative ความจำเป็นในการแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรม พบว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์และการบริการเดิมที่ทำอยู่แล้ว ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำรายได้ให้กับผู้ประกอบการ

P-Personalized Products & Services การยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่และแตกต่างให้ตอบสนองความต้องการเฉพาะตน เฉพาะกลุ่มของลูกค้า ด้วยวิธีการศึกษา 3 ส่วน ดังนี้ 1) เทคนิค กลยุทธ์การตลาดดิจิทัล ศึกษากลุ่มตลาดเป้าหมายอย่างถ่องแท้และผลิตภัณฑ์และการบริการที่โดดเด่นของบริษัท 2) การ

เก็บข้อมูลของลูกค้าและบริษัทคู่ค้า (Suppliers) เพื่อนำมาวิเคราะห์ ใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ และ 3) เทคนิคการแบ่งขายผลิตภัณฑ์และการบริการท่องเที่ยวที่ตอบโจทย์ความสนใจพิเศษของกลุ่มตลาดเฉพาะ (Niche Market) ประกอบกับการนำศักยภาพของชุมชนมาสร้างสรรค์เป็นกิจกรรม หรือเส้นทางท่องเที่ยวใหม่ ๆ

E – Exuberant Team & Organization การทำให้องค์กรและทีมงานสร้างผลผลิตการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ จากความเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มยืนยันได้ว่า ผู้ประกอบการนำเที่ยวให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างมาก การอบรม บ่มเพาะให้ความรู้ในเรื่องของผลิตภัณฑ์และการบริการ และสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงจะทำให้ลูกค้ามั่นใจ และตัดสินใจเลือกใช้บริการ การทำงานระดับปฏิบัติงานซึ่งปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านนี้ จะได้รับการพิจารณาเข้าร่วมทีม เช่น สามารถทำการตลาดดิจิทัลได้ รู้และเข้าใจโครงสร้างการทำงาน ของ แพลตฟอร์ม และระบบออนไลน์ เพราะเมื่อเข้าใจโครงสร้างการทำงาน ของระบบ ก็จะสามารถทำราคาเท่าไรให้กับ Reseller โดยที่ได้ผลกำไรตามที่ควรจะเป็น และควบคุมโครงสร้างด้านราคาได้ ทักษะการทำงานได้หลากหลาย ทักษะการเล่าเรื่องของมัคคุเทศก์ต้องดี สามารถสร้างคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้กับนักท่องเที่ยวได้

U-Ultimate Connectivity การเชื่อมโยงธุรกิจ จัดหาด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัย (Ecosystem) จนทำให้ธุรกิจนำเที่ยวมีคุณค่าแบบทวีคูณ การนำผลิตภัณฑ์และการบริการที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ขายในระบบออนไลน์ บน Booking แพลตฟอร์ม ต่าง ๆ จากการขายให้กับบริษัทนำเที่ยวด้วยตัวเอง (B2B) หรือขายตรงกับลูกค้า (B2C) หรือให้กับบริษัทที่ทำ แพลตฟอร์ม (B2P Business to Platform) หากเพิ่มความซับซ้อนในการขายขึ้น เช่น ขาย B2B2C Business to Business to Consumer, B2P2P2C Business to Platform to Platform to Consumer จะยิ่งสร้างเครือข่ายให้ ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา

X-Xocial (Social) Engagement การสร้างความผูกพันทางสังคม เพื่อยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับนักท่องเที่ยว เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าบน Social Media Platform เช่น Facebook, Instagram, LinkedIn, Blogs ต่าง ๆ ซึ่งสามารถเก็บข้อมูลลูกค้าในลักษณะของ Big Data และนำมาวิเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการที่มีเอกลักษณ์และตรงตามความต้องการเฉพาะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และทำการตลาด



ดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้ประกอบการเห็นด้วยมากในการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและนำมาใช้ในการจัดแบ่งกลุ่มตลาดเป้าหมาย ทำการตลาดดิจิทัล เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสื่อสาร การให้ข้อมูล และการขายต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

1. วัฏจักรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทย 4 ยุค: ยุคสร้างการรับรู้ ยุคเฟื่องฟู ยุคของความเปราะบาง และยุคของการฟื้นตัว สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีวัฏจักรการปรับตัวของ Gunderson, & Holling (2002) ที่อธิบายวิวัฒนาการของระบบนิเวศวิทยา 4 ระยะ ได้แก่ ช่วงของการเจริญเติบโต ช่วงการคงสภาพ ช่วงหยุดการเจริญเติบโต และช่วงของการฟื้นฟู โดยมีระยะเวลาในแต่ละช่วงต่างกัน วัฏจักรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยในยุคที่ 1 และ 2 มีการดำเนินธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนถึงยุคที่ 3 เป็นยุคที่มีปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลรุนแรงเดือน หากธุรกิจนำเที่ยวไม่ตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเปลี่ยนแปลง และไม่ศึกษาช่องทางเพื่อวางแผนรับมือ ยุคที่ 4 ก็จะกลายเป็นเพียงความฝันไม่เกิดขึ้น ไม่สามารถทำให้ธุรกิจดำเนินงานกลับมาได้อีกก็ต้องออกจากวงการไป วัฏจักรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยนี้ เป็นสิ่งที่ชี้ให้ผู้ประกอบการได้เห็นและรับทราบมาถึงเวลาแล้วหรือยังที่ต้องปรับตัว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Hirt, Laczowski, & Mysore (2019) ที่กล่าวว่า

“Economic downturns are impossible to predict and sure as sunrise. Build resilience now, because when the sun comes up, you’d better be moving.”

2. ความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยในยุคดิจิทัล ทั้ง 4 มิติ “4 C” คือ 1) การสร้างสรรค์ความใหม่ของผลิตภัณฑ์และบริการ (Creation of New Products & Services) 2) การเพิ่มความรู้และทักษะบุคลากรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวคิดการทำธุรกิจสมัยใหม่ (Creation of New Energetic Staff and Business Concept) 3) การเพิ่มช่องทางจัดจำหน่ายบน Platform (Creation of New Distribution Channel) 4) การเจาะกลุ่มลูกค้า FIT ด้วยช่องทางการสื่อสารแบบถึงตัว (Creation of New Customers) เป็นแนวคิดสำคัญที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม และสังเคราะห์จากการปฏิบัติงานจริงของผู้ประกอบการ รวมทั้งได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม สะท้อนให้เห็นว่าที่ผ่านมาผู้ประกอบการนำเที่ยวมีการปรับตัวมาโดยตลอด แต่จะปรับในประเด็นใดอย่างไหน ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในของผู้ประกอบการนำ

เที่ยว นั้น ๆ ซึ่งในมิติทั้ง 4 นี้ สอดคล้องกับองค์ประกอบของ ทฤษฎี Organizational Resilience in Tourism ของ Hall et al., (2018) ที่ประกอบด้วย 1) บทบาทของบุคลากร (The Role of People) การมีพนักงานที่มีจริยธรรม ทัศนคติ ทักษะการทำงานที่ดี จะช่วยให้การฟื้นฟูทำได้เร็วและเป็นรูปธรรมมากขึ้น 2) บทบาทของกระบวนการ (The Role of Processes) ที่จะช่วยวางแผนเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ความเปราะบางที่เกิดขึ้น เช่น การวางแผนการจัดการความเสี่ยงของธุรกิจ การจัดการทรัพยากรบุคคลให้เข้าใจองค์กรมากขึ้นและพัฒนาการทำงานข้ามแผนก และ 3) บทบาทของเครือข่าย (The Role of Networks) เป็นการสร้างความผูกพัน สร้างเครือข่ายกับห่วงโซ่อุปทาน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องของธุรกิจนำเที่ยว

3. แนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยเพื่อตอบสนองอุปสงค์การท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล โดยใช้ “I-PEUX” Resilience Model มาจากแนวคิดทั้งหมด นำมาสังเคราะห์ร่วมกัน และได้รับการยืนยันจากการสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีแนวคิดการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (Innovative) มาเป็นตัวเชื่อมโยงและกำกับองค์ประกอบทั้ง 4 คือ P-Personalized Products & Services การยกระดับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และแตกต่างให้ตอบสนองความต้องการเฉพาะตน เฉพาะกลุ่มของลูกค้า E-Exuberant Team & Organization การทำให้องค์กรและทีมงานสร้างผลผลิตการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ U-Ultimate Connectivity การเชื่อมโยงธุรกิจจัดหาดูด้วยเทคโนโลยีล้ำสมัย (Ecosystem) จนทำให้ธุรกิจนำเที่ยวมีคุณค่าแบบทวีคูณ และ X-Social (Social) Engagement การสร้างความผูกพันทางสังคมเพื่อยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่ากับนักท่องเที่ยวที่ไม่ว่าจะปรับตัวในรูปแบบใด ต้องคำนึงถึงความคิดสร้างสรรค์ ความใหม่ การนำไปใช้ และการทำให้เกิดรายได้

สรุป

ยุคดิจิทัลเป็นยุคแห่งความรวดเร็ว ผู้ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทใหญ่ ๆ อีกต่อไป หากจะเป็นใครที่ทำได้เร็วกว่าจะเป็นผู้ได้โอกาสทางการค้ามากกว่า ดังนั้น การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวไทยจึงจำเป็นต้องลงมือทำอย่างจริงจัง การวางแผน หรือ การคิดไปข้างหน้า จะเป็นหนทางที่จะสามารถแข่งขันในตลาดได้ วัฏจักรการปรับตัวของธุรกิจนำเที่ยวจะเป็นส่วนที่จะช่วยในการตัดสินใจ และวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตอัน



ใกล้และไกล จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวได้เห็นภาพของการดำเนินธุรกิจว่าอยู่ในช่วงเวลาใด ถึงเวลาที่ต้องปรับตัวหรือไม่ อย่างไร จะไม่ใช่การปรับตัวในลักษณะของการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอีกต่อไป ทั้งนี้ยุคที่ 3 และ 4 เป็นช่วงโอกาสที่ดีที่สุดที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Hall et al., 2018) เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไป

“I-PEUX” Resilience Model จะเป็นแนวทางที่จะทำให้ธุรกิจนำเที่ยวกลับมามีบทบาท มีความจำเป็นต่อนักท่องเที่ยว ต่อระบบการท่องเที่ยวอีกครั้ง หากธุรกิจนำเที่ยวนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์และครบถ้วนทุกองค์ประกอบ

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้มีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปรับตัว โดยใช้ “I-PEUX Resilience Model” ดังนี้

1. ในยุคดิจิทัลลูกค้ามีความต้องการพิเศษสูง เช่น เรื่องผลิตภัณฑ์และบริการ บางครั้งสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะตนอาจไม่เพียงพอในการดึงดูดความสนใจให้ตัดสินใจซื้อได้ทันที ควรสอดแทรกกลเม็ด (Gimmick) ที่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ และเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการมากขึ้น ดังที่ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวกล่าวว่า “สอดแทรกกิจกรรมเข้าไปเหมือนเป็นของแถม เช่น การพานักท่องเที่ยวญี่ปุ่นไปดูบัวขาวช่อมวย ซึ่งบัวขาวมีชื่อเสียงโด่งดัง เป็นที่รู้จักในญี่ปุ่นอย่างมาก และกิจกรรมนี้ไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ เพิ่มเติม” เป็นต้น หรือการมีส่วนร่วมกับชุมชน ซึ่งผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นด้วย เป็นการเปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้มีประสบการณ์ร่วมกับคนในพื้นที่ เช่น แพคเกจนำเที่ยวชุมชน 4 เชื้อชาติในศรีสะเกษ ของบริษัทวรรณิภา ทราเวล เป็นต้น เรื่องการเชื่อมโยงธุรกิจจัดหาด้วยเทคโนโลยีนั้น เป็นการเพิ่มช่องทางจัดจำหน่าย และจะสำเร็จผลดีเยี่ยมหากนักท่องเที่ยวสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากสมาร์ตโฟน ดังที่ผู้ประกอบการหลายท่านได้กล่าวเสริมว่า “ปัจจุบันนักท่องเที่ยวใช้ชีวิตอยู่กับสมาร์ตโฟน จอง-ชำระเงินผ่านสมาร์ตโฟน โปสรูปลงสื่อสังคมผ่านสมาร์ตโฟน ตลอดเวลา”

2. การปรับตัวจะไม่สมบูรณ์ ไร้ประสิทธิภาพหากผู้ประกอบการเลือกที่จะปรับเพียงอย่างเดียว อย่างหนึ่ง เช่น พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ แต่พนักงานยังขาดทักษะในเรื่องความคิดสร้างสรรค์อย่างมีนวัตกรรม ก็จะเป็นการยากที่จะได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่แตกต่างและแข่งขันได้จริงในระยะยาว และหากนำไปเสนอขายในระบบออนไลน์ แต่เลือกแพลตฟอร์มที่ไม่ถูกต้องกับตลาดกลุ่มเป้าหมาย หรือมีข้อจำกัดการเชื่อมต่อ ก็จะเป็น

อุปสรรคต่อการสร้างการรับรู้ตราผลิตภัณฑ์และการบริการของผู้ประกอบการ หากขาดการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตลาดเป้าหมาย ก็จะทำให้การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมไม่บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อาจเป็นการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่ได้เป็นที่ต้องการของลูกค้า ทำให้เสียทั้งเวลาและรายได้

3. แนวทางนี้ต้องการให้เป็นการวางแผนล่วงหน้ามากกว่าปรับตัวเพียงแก้เฉพาะหน้า จึงน่าจะเป็นประโยชน์เพิ่มมากขึ้น หากนำไปใช้ร่วมกับการวางแผนต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) เพื่อบริหารธุรกิจให้ดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงักในภาวะที่ธุรกิจต้องประสบกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เป็นสิ่งที่ธุรกิจนำเที่ยวไทยควรให้ความสนใจ และวางแผนในการรับมือกับเหตุวิกฤตต่าง ๆ ที่ควบคุมไม่ได้ และมีความไม่แน่นอนในเรื่องสถานการณ์ และระยะเวลาที่เกิด ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Suppliers) กับธุรกิจอย่างทั่วถึงในวงกว้าง เนื่องจากในปัจจุบันอะไรก็เกิดขึ้นได้ ทุกอย่างไม่แน่นอน ตัวอย่างที่เห็นชัดที่สุดในปัจจุบันนี้ ก็คือ การเกิดโรคระบาด COVID-19 ที่ทำให้ธุรกิจนำเที่ยวต้องหยุดกิจการชั่วคราว ผู้ประกอบการบางรายอาจปิดตัวอย่างถาวร หากสายป่านและเงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ

กิตติกรรมประกาศ

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาจากสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ ประจำปี 2563

References

- Association of Thai Travel Agents. (2020). *Statistics of International Tourist Arriving in Thailand, Tourists Received by ATTA's Member at Suvarnabhumi Airport and Don Mueang Airport as of March 2020*. Retrieved April 15, 2020, from <http://www.atta.or.th/statistics-international-tourists-arriving-in-thailand-as-of-as-of-20-march-2020/> [in Thai]
- China Tourism Academy. (2020). *2019 Annual Report on China's Outbound Tourism Development*. Retrieved May 28, 2020, from <http://eng.ctaweb.org/html/2020-5/2020-5-20-16-4-09089.html>
- Daedlow, K., Beckmann, V., & Arlinghaus, R. (2011). Assessing an adaptive cycle in a social system under external pressure to change:



- the importance of intergroup relations in recreational fisheries governance. *Ecology and Society*, 16(2), 3.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Gunderson, L.H., & Holling, C.S., (2002). *Panarchy Understanding Transformations in Human and Natural Systems*. Washington D.C.: Island Press.
- Hall, C.M., Prayag, G., & Amore, A. (2018). *Tourism and Resilience: Individual, Organizational and Destination Perspectives*. Bristol: Channel View Publications.
- Hirt, M., Laczowski, K., & Mysore, M. (2019). *Bubbles Pop, Downturns Stop*. Retrieved March 30, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-down-turns-stop>
- Keeley, L., Walters, H., Pikkell, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovations: The Discipline of Building Breakthroughs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390-470.
- Ministry of Tourism & Sports. (2020). *International Tourist Arrivals to Thailand 2017, 2018, 2019*. Retrieved March 20, 2020, from <https://www.mots.go.th>. [in Thai]
- Stange, K.C., Ferrer, R.L., & Miller, W.L. (2009). Making Sense of Health Care Transformation as Adaptive-Renewal Cycles. *Annals of family medicine*, 7(6), 484-487.
- Sundstrom, S.M., & Allen, C.R. (2019). The adaptive cycle: more than a metaphor. *Ecological Complexity*, 39, 1-11.
- We are social and Hootsuite. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Retrieved March 20, 2020 from [https:// datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview](https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview)
- Weeks, B., Rodriguez, M.A., & Blakeslee, J.H. (2004). Panarchy: Complexity and Regime Change in Human Societies. *Santa Fe Institute Complex Systems Summer School Proceedings*. Santa Fe Institute.