

The Path to Success for Modern Hotel Entrepreneurs

Anirut Jaroensuk

Department of Tourism and Hotel Innovation,
Faculty of Liberal Arts Rajamangala University of Technology Tawan-Ok :
Chakrabongse Bhuvanarth Campus
e-mail: anirut_ja@rmutto.ac.th

Received: April 20, 2025

Revised: May 5, 2025

Accepted: May 8, 2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the key characteristics, strategies, and strategic frameworks that contribute to the success of modern hotel entrepreneurs within the context of a rapidly evolving digital economy and shifting consumer behavior. Employing a Systematic Literature Review (SLR) methodology, the research draws upon theoretical frameworks including the Resource-Based View (RBV), Dynamic Capabilities, Effectuation, Entrepreneurial Resilience, and Digital Business Agility. Relevant academic literature published between 2015 and 2024 was systematically reviewed from international databases such as Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, and TCI. The findings reveal that successful hotel entrepreneurs tend to exhibit four essential characteristics: (1) a digital mindset, (2) creative and innovative thinking, (3) data-driven strategic decision-making, and (4) ethical and visionary leadership. Furthermore, the study identifies several effective operational strategies, including personalized customer experience design, digital marketing through social media and influencers, automation technologies for cost management, and sustainable business practices across economic, social, and environmental dimensions. Based on the synthesis of the literature, the study proposes a new strategic framework entitled the “DIGIPERSE Model,” which comprises three core components: (1) Digital Empowerment—leveraging digital technologies to enhance business capabilities, (2) Personalized Journey—designing customer-centric services, and (3) Diverse Experience Offerings—creating meaningful and varied guest experiences. The DIGIPERSE Model serves as both a theoretical construct and a practical tool

for empowering next-generation hotel entrepreneurs to strengthen their competitiveness in the creative and digital economies.

Keywords: Entrepreneur, Modern Hotel Business, DIGIPERSE Model

แนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่

อนิรุทธิ์ เจริญสุข

สาขาวิชานวัตกรรมการท่องเที่ยวและการโรงแรม

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

เขตพื้นที่จักรพงษ์ฉนวนารณ

อีเมล: anirut_ja@rmutto.ac.th

วันที่ได้รับบทความครั้งแรก: 20 เมษายน 2568

วันที่แก้ไขบทความ: 5 พฤษภาคม 2568

วันที่ตอบรับบทความ: 8 พฤษภาคม 2568

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะ กลยุทธ์ และกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review: SLR) ภายใต้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีจากมุมมองพื้นฐานทรัพยากรที่ครอบครอง (Resource-Based View: RBV) ทฤษฎีความสามารถแบบพลวัต (Dynamic Capabilities) แนวคิด Effectuation Entrepreneurial Resilience และ Digital Business Agility จากฐานข้อมูลวิชาการระหว่างประเทศ ได้แก่ Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight และ TCI ในช่วงปี พ.ศ. 2558–2567 ผลการศึกษาพบว่า ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จต้องมี 4 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1) ทักษะคิดแบบดิจิทัล 2) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์บนฐานข้อมูล และ 4) ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ยังพบกลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การออกแบบประสบการณ์เฉพาะบุคคล การตลาดผ่านสื่อดิจิทัล การใช้ระบบอัตโนมัติ และการบริหารธุรกิจบนหลักความยั่งยืน จากการสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิด “DIGIPERSE Model” ซึ่งประกอบด้วย 1) Digital Empowerment การเสริมศักยภาพธุรกิจด้วยเทคโนโลยี 2) Personalized Journey การออกแบบบริการเฉพาะบุคคล และ 3) Diverse Experience Offerings การสร้างประสบการณ์ที่หลากหลายและความหมาย โมเดลนี้จึงเป็นทั้งกรอบทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ในโลกเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเศรษฐกิจดิจิทัล

คำสำคัญ: ผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ โมเดล DIGIPERSE

1. บทนำ

ธุรกิจโรงแรมถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบหลักของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโลก ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างรายได้ การจ้างงาน และการพัฒนาชุมชนในหลากหลายประเทศ โดยข้อมูลจาก World Travel & Tourism Council (2023) ระบุว่า อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการโรงแรมมีส่วนสนับสนุน GDP โลกคิดเป็นมูลค่ากว่า 9.5 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ และสร้างการจ้างงานกว่า 300 ล้านตำแหน่งทั่วโลก ขณะที่ในประเทศไทย ธุรกิจโรงแรมมีสัดส่วนรายได้มากกว่า 30% ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด และมีโรงแรมจดทะเบียนกว่า 30,000 แห่งทั่วประเทศ อย่างไรก็ตาม การระบาดของโควิด-19 ในช่วงปี 2020–2022 ได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อธุรกิจโรงแรมทั่วโลก โดยเฉพาะในประเทศไทยที่รายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติหดตัวลงกว่า 70% โรงแรมจำนวนมากต้องปิดกิจการชั่วคราวหรือถาวร ขณะเดียวกัน พฤติกรรมผู้บริโภคก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานสุขอนามัย การให้บริการแบบไร้สัมผัส (Contactless Service) ความปลอดภัยด้านสุขภาพ และการออกแบบประสบการณ์เฉพาะบุคคล (Gursoy & Chi, 2020; Shin & Kang, 2021)

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ธุรกิจโรงแรมต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงโครงสร้างอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ทั้งจากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนักท่องเที่ยวหลังวิกฤตโควิด-19 และการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนวิถีคิดและวิถีทำธุรกิจอย่างสิ้นเชิง (Gretzel et al., 2020; Yu et al., 2021) โรงแรมที่เคยพึ่งพากระบวนการบริหารแบบดั้งเดิมไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน ทั้งในแง่ของความต้องการที่หลากหลาย ความคาดหวังที่สูงขึ้นของลูกค้า และการแข่งขันจากแพลตฟอร์มดิจิทัลที่มีศักยภาพเหนือกว่า ในบริบทเช่นนี้ ผู้ประกอบการโรงแรมยุคใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน โดยไม่สามารถยึดติดกับแนวทางบริหารแบบอนุรักษ์นิยมอีกต่อไป ความสามารถในการนำนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ กลายเป็นองค์ประกอบที่กำหนดความสามารถในการอยู่รอดของธุรกิจมากกว่าจะเป็นเพียง ทางเลือกเสริมดังในอดีต (Pillai et al., 2021; Buhalis & Sinarta, 2019)

แม้ว่าประเด็นเรื่องการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมจะได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงหลังการระบาดของโควิด-19 แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงเน้นการวิเคราะห์ในระดับองค์กร มากกว่าการศึกษาบทบาทภายในของผู้ประกอบการ ซึ่งมีสถานะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าทรัพยากรทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้งานบทความนี้จึงมุ่งเน้นการเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ โดยการศึกษาบทบาทของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล ผ่านการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review: SLR) กระบวนการ SLR ได้รับการออกแบบให้มีความครอบคลุมทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยเริ่มต้นจากการกำหนดคำค้นหลัก (Keywords) ที่มีความสำคัญต่อการระบุ

ขอบเขตขององค์ความรู้ ซึ่งได้แก่ Modern Hotel Entrepreneur, Digital Transformation in Hotels และ Success Factors in Hospitality Business คำค้นดังกล่าวสะท้อนหัวข้อการศึกษาโดยตรง และช่วยให้สามารถคัดกรองเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการโรงแรมที่ดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล ซึ่งเผชิญกับความท้าทายด้านการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และความยั่งยืนในเชิงระบบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องถูกรวบรวมจากฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อถือได้ ได้แก่ Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, Google Scholar และ TCI (สำหรับงานวิจัยในประเทศไทย) โดยกำหนดขอบเขตของวรรณกรรมที่ศึกษาให้อยู่ในช่วงปี 2015–2024 เพื่อให้ครอบคลุมข้อมูลทั้งก่อนและหลังวิกฤตโควิด-19 และสะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภครุ่นใหม่ ตลอดจนแนวโน้มการปรับตัวของผู้ประกอบการ การคัดกรองวรรณกรรมดำเนินการตามแนวทาง PRISMA ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) Identification 2) Screening 3) Eligibility และ 4) Inclusion โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกให้รวมเฉพาะงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม วิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการ นวัตกรรมดิจิทัล และพฤติกรรมผู้ประกอบการ ข้อมูลที่ผ่านการคัดเลือกถูกนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และจัดกลุ่มเป็นสามประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) แนวคิดและทฤษฎีผู้ประกอบการ 2) กลยุทธ์ความสำเร็จในยุคดิจิทัล และ 3) กรณีศึกษาของผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ ก่อนนำมาสังเคราะห์ร่วมกันเพื่อพัฒนาโมเดล DIGIPERSE ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่เสนอขึ้นใหม่สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นการเสริมศักยภาพด้วยเทคโนโลยี การสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคล และการให้บริการที่มีความหลากหลายและมีคุณค่า

2. กรอบแนวคิดทฤษฎี

ในยุคที่โลกธุรกิจเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่จำเป็นต้องมีกรอบความคิดและกลยุทธ์ที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรอบแนวคิดสำคัญที่สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสำเร็จของผู้ประกอบการโรงแรม มีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Theories) ความสำเร็จของผู้ประกอบการสามารถอธิบายผ่านมุมมองทฤษฎีต่าง ๆ เช่น ทฤษฎีลักษณะเฉพาะบุคคล (Trait Theory) ที่เน้นคุณลักษณะภายใน เช่น ความมั่นใจ กล้าเสี่ยง และความคิดสร้างสรรค์ (Hisrich et al., 2017) รวมถึงแนวคิดเชิงกระบวนการ (Process Theory) ที่มองการเป็นผู้ประกอบการเป็นการแสวงหาและใช้โอกาสทางธุรกิจ ทฤษฎีจากมุมมองพื้นฐานทรัพยากรที่ครอบครอง (Resource-Based View: RBV) และทฤษฎีความสามารถแบบพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) อธิบายว่าผู้ประกอบการที่สามารถจัดสรรปรับใช้ และพัฒนาทรัพยากรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว (Teece, 2007)

บทความนี้เชื่อมโยง ทฤษฎีทรัพยากร (Resource-based Theory หรือ RBV) และ Dynamic Capabilities เข้ากับแนวคิดร่วมสมัย เช่น Effectuation 2.0 ที่เน้นเริ่มจากสิ่งที่มีและปรับเป้าหมายตามสถานการณ์ (Sarasvathy et al., 2020) Entrepreneurial Resilience ที่เน้นการฟื้นตัว และปรับตัวจากวิกฤต (Bullough & Renko, 2017; Ayala & Manzano-García, 2020) Digital Entrepreneurial Orientation ที่ใช้ทรัพยากรดิจิทัลสร้างการเติบโต (Ramirez-Montoya & Lugo-Ocando, 2020) และ Human-Centered Entrepreneurship ที่ใช้ความเข้าใจผู้บริโภคสร้างคุณค่าทางอารมณ์ (Nambisan et al., 2018) แนวคิดร่วมสมัยดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่า การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จำเป็นต้องอาศัยทั้งวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และความสามารถในการปรับตัวของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการในยุคใหม่ (แสดงตารางที่ 1) แนวคิดทฤษฎีผู้ประกอบการเชิงเปรียบเทียบ

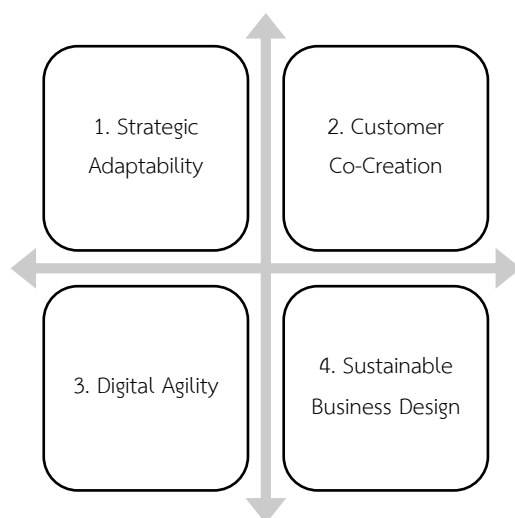
ตารางที่ 1 แนวคิดทฤษฎีผู้ประกอบการเชิงเปรียบเทียบ

ทฤษฎี / แนวคิด	แก่นแนวคิด (Core Concept)	จุดเด่นของทฤษฎี (Key Contributions)	จุดแข็งสำหรับ ผู้ประกอบการโรงแรม (Implications for Hotel Entrepreneurs)
Effectuation 2.0			
Sarasvathy et al. (2020)	เน้นการเริ่มต้นจาก ทรัพยากรที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย ตามสถานการณ์	ส่งเสริมการคิดแบบยืดหยุ่น ในบริบทที่ไม่แน่นอน ช่วยลดการพึ่งพาการ คาดการณ์ล่วงหน้า	ลดความเสี่ยงจากการลงทุน ในสถานะไม่แน่นอน ด้วยการ ใช้ทรัพยากรภายในที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด
Entrepreneurial Resilience			
Bullough and Renko (2017); Ayala and Manzano-García (2020)	ความสามารถในการ ฟื้นตัวและตอบสนอง ต่อวิกฤตอย่าง เหมาะสม	มุ่งเน้นที่ความแข็งแกร่ง ภายใน การปรับตัวทาง อารมณ์ และการเติบโตจาก ความล้มเหลว	ช่วยให้สามารถรับมือกับ วิกฤตการณ์ เช่น โรคระบาด หรือภัยพิบัติ และสร้างความ มั่นคงทางธุรกิจในระยะยาว
Digital Entrepreneurial Orientation			
Kraus et al., (2023)	การใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง ในการดำเนินธุรกิจ และสร้างนวัตกรรม	สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ส่งเสริมการตัดสินใจบน ฐานข้อมูลจริง และสร้าง ความได้เปรียบด้าน เทคโนโลยี	เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการ โรงแรม และขยายช่องทาง การตลาดผ่านดิจิทัล แพลตฟอร์ม

ทฤษฎี / แนวคิด	แก่นแนวคิด (Core Concept)	จุดเด่นของทฤษฎี (Key Contributions)	จุดแข็งสำหรับ ผู้ประกอบการโรงแรม (Implications for Hotel Entrepreneurs)
Human-Centered Entrepreneurship			
Nambisan et al., (2018)	การออกแบบธุรกิจ โดยมีมนุษย์เป็น ศูนย์กลาง ทั้งในมุม ลูกค้าและพนักงาน	สร้างคุณค่าผ่าน ประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และเสริม ความสัมพันธ์ระยะยาว	เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และความภักดีต่อแบรนด์ ด้วยการบริการที่เข้าใจความ ต้องการเชิงลึก

2. ทฤษฎีความสำเร็จของธุรกิจ (Business Success Theories) การประเมินความสำเร็จของผู้ประกอบการในบริบทของอุตสาหกรรมโรงแรมยุคใหม่จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น ทันสมัย และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคที่การสร้างคุณค่าทางธุรกิจไม่ได้จำกัดอยู่แค่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่รวมถึง ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การใช้เทคโนโลยี (Technological Agility) และ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Co-Creation) นอกจากระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard) (Kaplan, 2009) และโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas) (Murray & Scuotto, 2016) ซึ่งยังคงเป็นพื้นฐานสำคัญ เพื่อให้เข้าใจแนวทางความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่อย่างลึกซึ้ง บทความนี้ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีร่วมสมัยที่มีความสอดคล้องกับบริบทของอุตสาหกรรมบริการในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะในด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมของลูกค้า ความคล่องตัวทางธุรกิจ และการเติบโตอย่างยั่งยืน หนึ่งในแนวคิดหลักที่มีความเกี่ยวข้องอย่างมากคือ กรอบแนวคิด Dynamic Capabilities Framework 2.0 (Teece, 2018) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการรับรู้โอกาส (Sensing)คว้าโอกาส (Seizing) และปรับเปลี่ยนองค์กร (Transforming) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงภายนอกได้อย่างเป็นระบบ แนวคิดนี้สะท้อนถึงความจำเป็นของผู้ประกอบการโรงแรมในการพัฒนาบริการใหม่ เช่น ระบบชำระเงินแบบไร้สัมผัส (Contactless Service) หรือการปรับผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับกระแสสุขภาพและหลักการ E - Environment สิ่งแวดล้อม S - Social สังคม G - Governance ธรรมชาติ (ESG) ต่อมาแนวคิด Value Co-Creation Theory (Ranjan & Read, 2016) ได้รับความสนใจมากในยุคที่ลูกค้ามีบทบาทมากกว่าผู้บริโภค หากแต่เป็นผู้ร่วมสร้างคุณค่าร่วมกับองค์กร ผ่านการมีส่วนร่วมในประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งในภาคธุรกิจโรงแรม แนวคิดนี้สะท้อนผ่านการเปิดโอกาสให้ลูกค้าเลือกแพ็คเกจเองผ่านแอปพลิเคชัน หรือการใช้รีวิวลูกค้าเพื่อออกแบบบริการใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคล ในด้านของความคล่องตัวทางธุรกิจ

แนวคิด Digital Business Agility (DBA) (Weill & Woerner, 2018) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตื่นรู้เชิงดิจิทัล (hyperawareness) การตัดสินใจแม่นยำ (informed decisions) และการลงมือปฏิบัติอย่างรวดเร็ว (fast execution) ผู้ประกอบการโรงแรมที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าแบบเรียลไทม์และปรับราคาห้องพักทันทีได้จึงสามารถตอบสนองต่อดีมานด์ได้ดีกว่าคู่แข่ง สุดท้ายแนวคิด Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) (Joyce & Paquin, 2016; Breuer & Lüdeke-Freund, 2017) ได้นำเสนอกรอบคิดใหม่ในการออกแบบโมเดลธุรกิจที่ไม่เน้นเพียงมิติทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมมิติด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วย การประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ในธุรกิจโรงแรมสะท้อนผ่านรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบคาร์บอนต่ำ การใช้วัสดุรีไซเคิล และการจัดโปรแกรม Corporate Social Responsibility (CSR) ที่มีส่วนร่วมกับชุมชน จะเห็นได้ว่าทฤษฎีร่วมสมัยไม่เพียงแต่ให้กรอบความคิดเชิงกลยุทธ์แก่ผู้ประกอบการเท่านั้น แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในระดับปฏิบัติการ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับคุณค่าทางธุรกิจให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้บริโภคและบริบททางสังคมในยุคปัจจุบัน จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถสังเคราะห์เป็นรูปแบบ 4 Success Pillars for Modern Hotel Entrepreneurs (แสดงในภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 4 Success Pillars for Modern Hotel Entrepreneurs

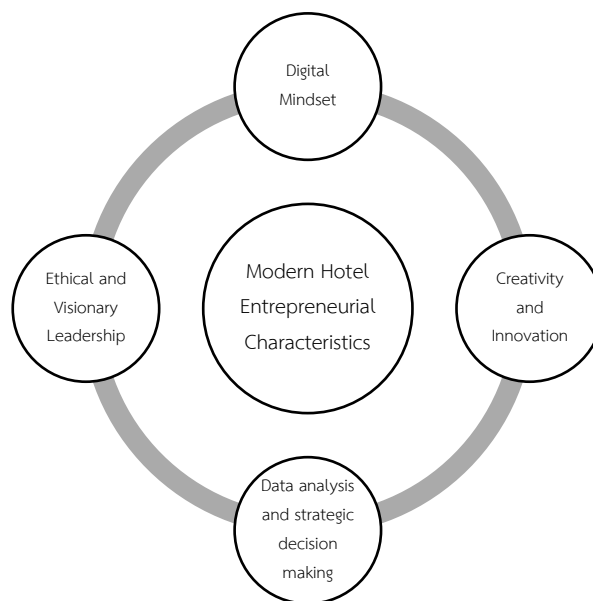
1. Strategic Adaptability ความสามารถในการรับรู้ และปรับตัวต่อโอกาสและความเปลี่ยนแปลง
2. Customer Co-Creation การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการออกแบบประสบการณ์และบริการ
3. Digital Agility ความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำและรวดเร็ว
4. Sustainable Business Design การออกแบบโมเดลธุรกิจที่ครอบคลุมมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรม (Hotel Management Principles)

การบริหารธุรกิจโรงแรมในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีมุมมองแบบองค์รวม (Holistic Management) ที่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมีหลักการบริหารสมัยใหม่ ที่เน้นทั้งการดำเนินงานภายในและกลยุทธ์การบริหารเชิงประสบการณ์และความยั่งยืน (Bright et al., 2019; Kotler et al., 2024) แนวคิดหลักประกอบด้วย 1) การจัดการพื้นฐาน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร ภาวะผู้นำ และการควบคุม ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า โดยเฉพาะการสร้างบริการที่เฉพาะเจาะจงและตอบโจทย์ทางอารมณ์ในยุคดิจิทัล (Kotler et al., 2024) 3) การจัดการแบบบูรณาการ ทั้งในมิติแนวราบและแนวตั้ง เพื่อความสอดคล้องในการบริหาร (Hongjie & Suryani, 2025) 4) การบริหารอย่างยั่งยืน ที่คำนึงถึงผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคม (Al-Ajlouni & Athamneh, 2024) และ 5) การใช้เทคโนโลยี เช่น Property Management System (PMS), Artificial Intelligence (AI), Big Data และระบบไร้สัมผัสเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน (Buhalis & Sinarta, 2019) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีวิสัยทัศน์และเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ เป็นหัวใจของความสำเร็จในระยะยาว การบริหารโรงแรมยุคใหม่ยังเน้นการเข้าใจ Customer Journey ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การรับรู้แบรนด์จนถึงความภักดี (Rawson et al., 2013) การวิเคราะห์จุดสัมผัส (Touchpoints) ในแต่ละช่วงเวลา (Moment of Truth) ช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบประสบการณ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า แนวคิด Personalized Service เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อออกแบบบริการให้ตรงกับพฤติกรรมเฉพาะบุคคล โดยอาศัยเครื่องมือดิจิทัล เช่น Customer Relationship Management (CRM), AI, และ Machine Learning (Arora et al., 2008; Akter et al., 2025) ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจและมูลค่าตลอดอายุลูกค้า (Customer Lifetime Value) ส่วน Customer Experience เป็นการรวมความรู้สึกของลูกค้าต่อแบรนด์ทั้งทางกายภาพ จิตใจ และสังคม (Verhoef et al., 2009) โดยโรงแรมต้องสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายผ่านบรรยากาศ ความใส่ใจ และความเชื่อมโยงทางวัฒนธรรม สุดท้ายการบูรณาการเทคโนโลยีเพื่อส่งมอบ Personalized Journey ผ่าน Digital Touchpoints เช่น Mobile Check-in, Smart Room, Chatbot และ Big Data ช่วยสร้างความประทับใจเฉพาะบุคคลและส่งเสริมแบรนด์ให้มีมนุษยธรรม (Human-Centered Hospitality) (Buhalis & Sinarta, 2019)

3. ลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ (Modern Hotel Entrepreneurial Characteristics)

ภายหลังสถานการณ์โควิด19 ผ่านพ้นไป อุตสาหกรรมท่องเที่ยวกลับมาฟื้นตัวและเศรษฐกิจดิจิทัลมีบทบาทสำคัญในสังคม ส่งผลทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีการปรับตัว และพบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จเติบโตได้อย่างยั่งยืนมีลักษณะของผู้ประกอบการที่คล้ายกัน คุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นและสามารถทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมยุคใหม่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ดี คุณลักษณะดังกล่าวประกอบไปด้วย (แสดงในภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 Modern Hotel Entrepreneurial Characteristics

1. ทักษะคิดแบบดิจิทัล (Digital Mindset) ผู้ประกอบการโรงแรมยุคใหม่จำเป็นต้องมีทัศนคติแบบดิจิทัล ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจ เช่น การใช้ระบบบริหารจัดการโรงแรม (PMS) แพลตฟอร์มจองออนไลน์ AI Chatbot และการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าแบบเรียลไทม์ (Upadhyaya, 2024) ทักษะดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

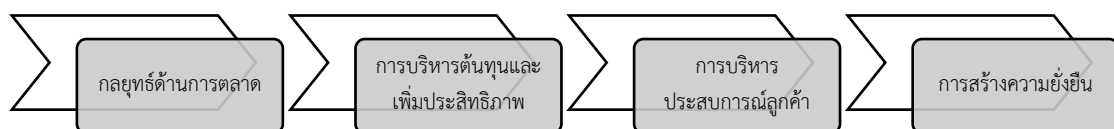
2. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ในอุตสาหกรรมบริการที่มีการแข่งขันสูง ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ผู้ประกอบการที่สามารถออกแบบประสบการณ์เฉพาะตัว เช่น โรงแรมเชิงศิลปะ โรงแรมแนวสุขภาพ หรือโรงแรมรักษ์โลก จะสามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับประสบการณ์มากกว่าสินค้า (Kabangire & Korir, 2023)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Data Analysis and Strategic Decision Making) ข้อมูลถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ผู้ประกอบการโรงแรมต้องใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า แนวโน้มการเดินทาง และผลตอบแทนการดำเนินงาน เครื่องมือสำคัญ เช่น Google Analytics, RevPAR Dashboard และระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) ช่วยให้การตัดสินใจอย่างแม่นยำในด้านราคา การตลาด และการออกแบบแพ็คเกจบริการ (Guizzardi et al., 2022) ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มรายได้และศักยภาพในการแข่งขัน

4. ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมและวิสัยทัศน์ (Ethical and Visionary Leadership) ภาวะผู้นำในธุรกิจโรงแรมควรประกอบด้วยวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และจริยธรรมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการที่เน้นธรรมาภิบาล ความเป็นธรรมในองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) สามารถสร้างความไว้วางใจจากทั้งลูกค้าและพนักงาน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน (Achmad & Yulianah, 2022)

4. กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ (Strategies for Success)

ในบริบทของธุรกิจโรงแรมที่เผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและพลวัตของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการยุคใหม่จำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกและยืดหยุ่นเพื่อรับมือกับความท้าทายและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน กลยุทธ์สำคัญที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้ในการยกระดับศักยภาพของธุรกิจโรงแรม (แสดงในภาพที่ 3) ได้แก่



ภาพที่ 3 กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ (Strategies for Success)

1. กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการตลาดในยุคดิจิทัลได้เปลี่ยนแปลงจากการสื่อสารทางเดียวไปสู่การสื่อสารแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะในธุรกิจโรงแรมที่พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การใช้แพลตฟอร์ม Social Media เช่น Instagram Facebook และ TikTok ช่วยเพิ่มการรับรู้แบรนด์และการมีส่วนร่วมของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Mariani et al., 2021) นอกจากนี้ การทำงานร่วมกับ Online Travel Agencies (OTA) และ Influencer Marketing ยังช่วยขยายฐานลูกค้าในกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่ที่มีความสำคัญกับคำแนะนำจากผู้มีอิทธิพลในสื่อดิจิทัลมากกว่าการโฆษณาแบบเดิม

2. การบริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและผลกำไรของธุรกิจโรงแรม ผู้ประกอบการยุคใหม่จำเป็นต้องใช้แนวทาง Lean Management และ Technology-Driven Operations เพื่อลดความสูญเสียในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ในการจองห้องพักหรือจัดการงานแม่บ้าน รวมถึงการใช้ AI และ Internet of Things (IoT) เพื่อควบคุมพลังงานและบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างมีประสิทธิภาพ (Ali et al., 2021) กลยุทธ์ดังกล่าวไม่เพียงช่วยลดต้นทุน แต่ยังเพิ่มความรวดเร็วและความแม่นยำในการให้บริการ

3. การบริหารประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience Management) ความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในยุคใหม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการมอบประสบการณ์ที่เหนือความคาดหมาย มากกว่าการให้บริการตามมาตรฐานทั่วไป แนวคิด Customer Experience Management (CEM) จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของกลยุทธ์การบริหารสมัยใหม่ โดยผู้ประกอบการต้องสามารถใช้ข้อมูลจากระบบ CRM รีวิวออนไลน์ และการวิเคราะห์พฤติกรรมเพื่อปรับแต่งการบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละช่วงเวลา (Kandampully et al., 2018) การสร้างประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัว (Personalized Experiences) เช่น การออกแบบกิจกรรมในโรงแรมให้สอดคล้องกับความสนใจของลูกค้า หรือการใช้ AI เพื่อแนะนำบริการเสริมแบบเฉพาะบุคคล มีแนวโน้มเพิ่มระดับความพึงพอใจและความภักดีในระยะยาว

4. การสร้างความยั่งยืน (Sustainable Hospitality Practices) กลยุทธ์ด้านความยั่งยืนกลายเป็นหนึ่งในแนวโน้มหลักของธุรกิจโรงแรมทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มลูกค้าที่มีความตระหนักรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ผู้ประกอบการที่สามารถดำเนินธุรกิจตามแนวทาง Sustainable Hospitality ไม่เพียงแต่ช่วยลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ยังช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีของแบรนด์ (Jones et al., 2014) แนวทางการดำเนินงานที่ได้รับความนิยม เช่น การใช้พลังงานทดแทน การจัดการขยะอย่างมีระบบ การลดการใช้พลาสติก และการส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่น ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ทั้งด้านจริยธรรมและความคุ้มค่าทางธุรกิจ

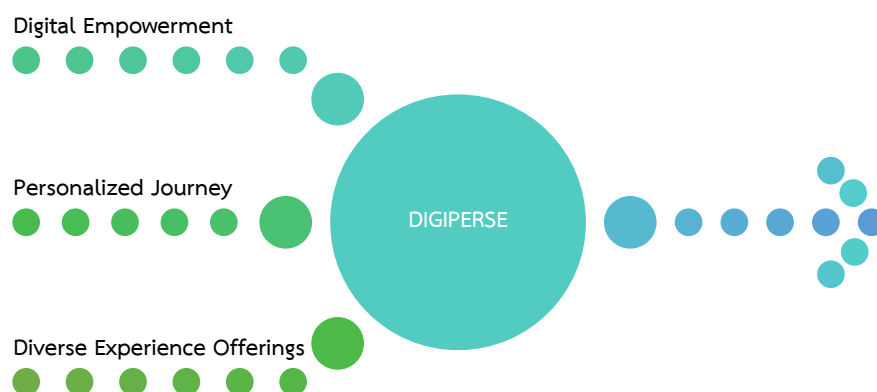
5. กรณีศึกษาผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ

การศึกษกรณีของผู้ประกอบการที่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจโรงแรมให้เติบโตท่ามกลางความผันผวนของสภาพแวดล้อม ถือเป็นแนวทางสำคัญในการสังเคราะห์บทเรียนที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง โดยเฉพาะในกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กและผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่เน้นการใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างความแตกต่างกรณีของ The Yard Bangkok (2025) ในกรุงเทพมหานคร เป็นตัวอย่างของโรงแรมขนาดเล็กที่ประสบความสำเร็จจากการนำแนวคิด Eco-Friendly Hospitality มาใช้ทั้งในด้านการออกแบบ การใช้วัสดุรีไซเคิล และการลดการใช้พลังงาน ส่งผลให้สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อมได้อย่างมี

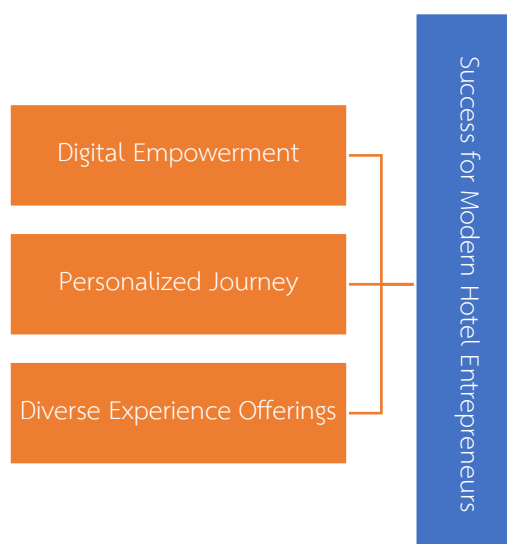
ประสิทธิภาพ และได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติผ่านช่องทางดิจิทัล ซึ่งสะท้อนแนวคิด Differentiation Strategy ที่เน้นการส่งมอบคุณค่าที่มีความหมายแก่กลุ่มเป้าหมาย (Chen & Peng, 2021) ในด้านผู้ประกอบการรุ่นใหม่ หลายธุรกิจได้พัฒนาโรงแรมโดยใช้แนวทางนวัตกรรมควบคู่กับการออกแบบประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใคร เช่น Mustang Blu (2025) ที่อนุรักษ์อาคารเก่าและตกแต่งในสไตล์วินเทจร่วมสมัย และโรงแรมศิวาเทล Switch Asia (2021) ที่ดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิด Clean Green Smart ซึ่งเน้นการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย และการมีส่วนร่วมกับชุมชน ในขณะที่ Furama Hotel Chiang Mai (Robotics Business News, 2023) เป็นผู้นำด้านการใช้เทคโนโลยีหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ และ YOTEL Bangkok (2023) กำลังเตรียมเปิดตัวภายใต้แนวคิด Tech-Forward Hospitality เพื่อตอบสนองนักท่องเที่ยวยุคดิจิทัล การศึกษาของ Park and Kim (2020) สนับสนุนว่า ผู้ประกอบการรุ่นใหม่ที่สามารถสร้างระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) โดยเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นศูนย์กลาง จะมีศักยภาพในการเติบโตสูง โดยเฉพาะเมื่อสามารถออกแบบธุรกิจให้มีความคล่องตัวและเชื่อมโยงฟังก์ชันต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งสะท้อนแนวคิด Entrepreneurial Agility ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในยุคใหม่

6. โมเดล DIGIPERSE แนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่

ในยุคที่เศรษฐกิจดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดการดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองต่อความต้องการเฉพาะบุคคลของลูกค้า (Personalization) ควบคู่กับการมอบประสบการณ์ที่มีความหลากหลาย (Diversification) โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแรงขับเคลื่อนหลัก จากกรอบแนวคิด ทฤษฎีผู้ประกอบการ ทฤษฎีความสำเร็จของธุรกิจ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจโรงแรม ลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ และกรณีศึกษาผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จ จึงได้พัฒนา โมเดล DIGIPERSE ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการโรงแรมในยุคปัจจุบัน คำว่า DIGIPERSE มาจากการผสมผสาน 2 แนวคิดหลัก คือ DIGI ย่อมาจาก Digital Empowerment และ PERSE สื่อถึง Personalized and Diverse Experiences โดยมีความหมายรวมว่า การบรรลุความสำเร็จของผู้ประกอบการโรงแรมยุคใหม่ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่เป็นส่วนตัวและหลากหลายแก่ลูกค้า (แสดงในภาพที่ 4) โมเดล DIGIPERSE แนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่



ภาพที่ 4 โมเดล DIGIPERSE แนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบโมเดล DIGIPERSE

องค์ประกอบของโมเดล DIGIPERSE

1. Digital Empowerment การเสริมศักยภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล แนวคิดนี้เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในทุกมิติของการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้ประกอบการต้องสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เช่น ระบบ PMS อัจฉริยะ การตลาดแบบเจาะจงด้วยเครื่องมือ Search Engine Optimize (SEO), Search Engine Marketing (SEM) และการวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน AI และ BI เพื่อเสริมศักยภาพในการตัดสินใจและบริการ (Ali et al., 2021; Mariani et al., 2021)

2. Personalized Journey การสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลที่มีคุณค่า การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างโปรไฟล์ลูกค้าแบบ 360 องศา ซึ่งนำไปสู่การให้บริการแบบเฉพาะบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการแนะนำแพ็คเกจเฉพาะ การสื่อสารเฉพาะช่องทาง หรือแม้กระทั่งการออกแบบประสบการณ์การเข้าพักที่ตรงกับความต้องการของแต่ละบุคคล (Kandampully et al., 2018)

3. Diverse Experience Offerings การออกแบบประสบการณ์ที่หลากหลายและมีความหมาย ผู้ประกอบการควรสร้างมูลค่าเพิ่ม นอกเหนือจากบริการที่ผ่านการพัฒนาโปรแกรมประสบการณ์ต่าง ๆ เช่น การจัดกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์ การร่วมมือกับธุรกิจท้องถิ่น หรือการออกแบบโรงแรมให้มีธีมเฉพาะตัว เพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความหลากหลายทางความสนใจ และสร้างรายได้เสริมจากบริการต่อยอด (Chen & Peng, 2021; Park & Kim, 2020) (แสดงตารางที่ 2) ความสอดคล้องระหว่างกรณีศึกษากับองค์ประกอบของโมเดล DIGIPERSE

ตารางที่ 2 ความสอดคล้องระหว่างกรณีศึกษากับองค์ประกอบของโมเดล DIGIPERSE

กรณีศึกษา	Digital Empowerment (DIGI)	Personalized Journey (PER)	Diverse Experience Offerings (SE)
The Yard Bangkok (2025)	ใช้ระบบจองออนไลน์ และโซเชียลมีเดีย สื่อสารอัตลักษณ์	บริการที่เน้นความสัมพันธ์ ใกล้ชิดแบบครอบครัว	สร้างประสบการณ์แบบ Eco-Friendly ร่วมกับชุมชน
Mustang Blu	ใช้เทคโนโลยีอย่างจำกัด แต่มีเว็บไซต์ทันสมัย	ออกแบบประสบการณ์เข้าพักเฉพาะกลุ่มคนรักศิลปะ	ผสมผสานศิลปะ วินเทจ และการอนุรักษ์
Sivatel Bangkok	ใช้ระบบควบคุมพลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy)	มาตรฐานโรงแรมระดับสูง แต่ยังไม่เน้นเฉพาะบุคคล	ยึดแนวทางโรงแรมสีเขียวแบบครบวงจร
Furama Chiang Mai	ใช้ AI และหุ่นยนต์ในการบริการ	แนะนำบริการผ่านแอปตามพฤติกรรมลูกค้า	ยังไม่เน้นหลากหลายด้านวัฒนธรรม
YOTEL Bangkok @ Cloud 11	ใช้เทคโนโลยีเช็คอินอัตโนมัติและ mobile room control	ให้ลูกค้าควบคุมห้องพักเองผ่านแอป	ผสมผสานเทคโนโลยี ดีไซน์ และความสะดวกในการเดินทางแบบใหม่

7. สรุป

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะ กลยุทธ์ และกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ ภายใต้บริบทของเศรษฐกิจดิจิทัลและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ (Systematic Literature Review: SLR) ตามแนวทาง PRISMA และวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพจากงานวิจัยและกรณีศึกษาที่ได้รับการคัดกรองจากฐานข้อมูลวิชาการนานาชาติ ได้แก่ Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight และ TCI ในช่วงปี พ.ศ. 2558–2567 (2015–2024) ผลการวิเคราะห์บทความนี้ได้นิยามความหมายของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ หมายถึง บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและมีความสามารถในการผสมผสานนวัตกรรม เทคโนโลยี ความยั่งยืน และประสบการณ์เชิงอารมณ์เข้าด้วยกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อออกแบบและดำเนินธุรกิจโรงแรมให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้ประกอบการไม่ได้มุ่งเพียงกำไรในเชิงตัวเลข แต่ยังให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคม การมีส่วนร่วมของชุมชน ความเป็นธรรมในองค์กร และสร้างประสบการณ์เฉพาะบุคคลที่สะท้อนอัตลักษณ์ของแบรนด์ ทั้งนี้ผู้ประกอบการโรงแรมยุคใหม่นับเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่กล้าคิด กล้าลง และพร้อมปรับตัวเพื่อผลักดันธุรกิจโรงแรมให้ก้าวข้ามขีดจำกัดแบบเดิม นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ในส่วนของคุณสมบัติของผู้ประกอบการโรงแรมยุคใหม่ที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) การมีทัศนคติแบบดิจิทัล (Digital Mindset) 2) ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative and Innovative Thinking) 3) การใช้ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจ (Data-Driven Decision-Making) และ 4) ผู้นำที่มีจริยธรรมและวิสัยทัศน์ (Ethical and Visionary Leadership) นอกจากนี้ ยังมีการใช้กลยุทธ์เชิงปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การบริหารประสบการณ์ลูกค้าเฉพาะบุคคล (Personalized Customer Experience) การตลาดดิจิทัลผ่าน Social Media และ Influencer การใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติในการบริหารต้นทุน และการดำเนินธุรกิจบนแนวทางความยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในส่วนของรูปแบบความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ประกอบด้วย 4 เสาหลักแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) Strategic Adaptability ความสามารถในการรับรู้และปรับตัวต่อโอกาสและความเปลี่ยนแปลง 2) Customer Co-Creation การมีส่วนร่วมของลูกค้าในการออกแบบประสบการณ์และบริการ 3) Digital Agility ความสามารถในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำและรวดเร็ว และ 4) Sustainable Business Design การออกแบบโมเดลธุรกิจที่ครอบคลุมมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ดังกล่าว การศึกษานี้ได้พัฒนาและเสนอกรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ใหม่ในชื่อ DIGIPERSE Model ซึ่งประกอบด้วยสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) Digital Empowerment การเสริมศักยภาพธุรกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2) Personalized Journey การออกแบบบริการเฉพาะบุคคลเพื่อตอบสนองลูกค้าเป้าหมาย และ 3) Diverse Experience Offerings การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่หลากหลาย

และมีความหมาย โมเดล DIGIPERSE จึงไม่เพียงเป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญด้านเทคโนโลยี การบริการ และความยั่งยืน แต่ยังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติ (Practical Framework) สำหรับผู้ประกอบการโรงแรมรุ่นใหม่ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์และเศรษฐกิจดิจิทัล

8. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้เขียนได้เสนอโมเดล DIGIPERSE ซึ่งเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมยุคใหม่ โดยเน้นการเสริมศักยภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบประสบการณ์เฉพาะบุคคล และการสร้างสรรค์บริการที่หลากหลาย อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในบริบทของเศรษฐกิจดิจิทัล การค้นพบครั้งนี้ไม่เพียงมีคุณูปการต่อการพัฒนาองค์ความรู้ในแวดวงวิชาการด้านการจัดการธุรกิจบริการ แต่ยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงนโยบายและการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้โมเดล DIGIPERSE สามารถขับเคลื่อนศักยภาพของผู้ประกอบการโรงแรมรุ่นใหม่ได้อย่างยั่งยืน จึงมีข้อเสนอแนะที่สำคัญใน 3 มิติหลัก ดังนี้

1. แนวทางส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่ ควรมีการส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งทุน เทคโนโลยี และโอกาสทางการตลาดของผู้ประกอบการรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ ผ่านการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนสตาร์ทอัพ โรงแรม หรือโครงการ Matching Fund สำหรับนวัตกรรมด้านการบริการ ควบคู่กับการพัฒนา ศูนย์บ่มเพาะธุรกิจ (Hotel Startup Incubator) ที่เป็นการร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษา เพื่อเสริมสร้างความพร้อมด้านแนวคิดนวัตกรรม และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

2. การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการรุ่นใหม่ การปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนด้านการโรงแรมและการบริการควรเน้นไปที่ การบูรณาการทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมบริการ และการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ควรมีการจัดตั้งแพลตฟอร์มการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการเข้าถึงองค์ความรู้ผ่านคอร์สออนไลน์ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวในระยะยาว

REFERENCE

- Achmad, W., & Yulianah, Y. (2022). Corporate social responsibility of the hospitality industry in realizing sustainable tourism development. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1610-1616.
- Akter, J., Roy, A., Rahman, S., Mohona, S., & Ara, J. (2025). Artificial intelligence-driven customer lifetime value (CLV) forecasting: Integrating RFM analysis with machine learning for strategic customer retention. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 249-257.
- Al-Ajlouni, M. M., & Athamneh, M. H. A. (2024). Unleashing the power of green: sustainable success through HRM, supply chains, and innovation-A comprehensive review of literature. *Management*, 28(1), 73-105.
- Ali, F., Kim, W. G., Li, J., & Cobanoglu, C. (2021). A comparative study of smart service quality in hospitality: What really matters to hotel guests? *International Journal of Hospitality management*, 97, 102991.
- Arora, N., Dreze, X., Ghose, A., Hess, J. D., Iyengar, R., Jing, B., & Zhang, Z. J. (2008). Putting One to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice. *Marketing Letters*, 19, 305-321.
- Ayala, J. C., & Manzano-García, G. (2020). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision-making. *Journal of Business Research*, 113, 1–9.
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based network and business mode innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(3), 1750028.
- Bright, D. S., Cortes, A. H., Hartmann, E., Parboteeah, K. P., Pierce, J. L., Reece, M., & O'Rourke, J. S. (2019). *Principles of management*. OpenStax.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582.
- Bullough, A., & Renko, M. (2017). A Different Frame of Reference: Entrepreneurship and Gender Differences in the Perception of Danger. *Academy of Management Discoveries*, 3(1), 477–512.
- Chen, H., & Peng, J. (2021). Strategic orientation, environmental sustainability, and business performance in small hotels: Empirical evidence from China. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(4), 587–604.

- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., ... & Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Information Technology & Tourism*, 22(2), 187–203.
- Guizzardi, A., Ballestra, L. V., & D'Innocenzo, E. (2022). Hotel dynamic pricing, stochastic demand and covid-19. *Annals of Tourism Research*, 97, 103495.
- Gursoy, D., & Chi, C. G. (2020). Effects of COVID 19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 527–529.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill education.
- Hongjie, M., & Suryani, E. (2025). Exploring the hotel management systems in China: a systematic literature review. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 4(1), 389-404.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5-17.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486.
- Kabangire, J., & Korir, J. (2023). Innovation and creativity in hospitality management. *Journal of Hospitality and Tourism*, 3(3), 20-41.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0 : the future is immersive*. John Wiley & Sons.
- Kraus, S., Vonmetz, K., Orlandi, L. B., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2023). Digital entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation and digitalization for disruptive innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122638.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.

- Mariani, M., Borghi, M., & Kazan, E. (2021). Digital social innovation in tourism and hospitality: a systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 3860–3897.
- Murray, A., & Scuotto, V. (2016). The business model canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 3, 94-109.
- Mustang Blu. (2025). *The Mustang Blu a hotel with old architecture that has been told through time*. Retrieved May 3, 2025, from <https://passportsandphotographs.com/the-mustang-blu-a-hotel-review/>
- Nambisan, S., Siegel, D., & Kenney, M. (2018). On open innovation, platforms, and entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(3), 354-368.
- Park, S., & Kim, J. (2020). Entrepreneurial ecosystems and the growth of platform-based hospitality start-ups: The case of Stayfolio. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102564.
- Pillai, K. G., Hodgkinson, I. R., Kalyanaram, G., & Nair, S. R. (2021). The impact of the COVID 19 pandemic on business expectations: Evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3577–3596.
- Ramirez-Montoya, M. S., & Lugo-Ocando, J. (2020). Revisión sistemática de métodos mixtos en el marco de la innovación educativa. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 28(65), 9-20.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 290–315.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard business review*, 91, 90-98.
- Robotics Business News. (2023). *Furama Hotel Chiang Mai leads Thailand's hospitality revolution with smart technology*. Retrieved May 3, 2025, from <https://www.travelandtourworld.com/news/article/furama-hotel-chiang-mai-leads-the-way-in-thai-hospitality-with-innovative-smart-tech-enhancing-guest-satisfaction-and-efficiency/>
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Read, S., & Wiltbank, R. (2020). *Effectual entrepreneurship*. Routledge.

- Shin, H., & Kang, J. (2021). Redefining customer experience in the age of COVID-19: Implications for hotel operators. *Service Business*, 15, 1–22.
- Switch Asia. (2021). *Sivatel Bangkok: Green hotel for a sustainable future*. Retrieved May 3, 2025, from https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/4122/sivatel_final.pdf
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- The Yard Bangkok. (2025). *About us*. Retrieved May 3, 2025, from <https://www.theyardbangkok.com/>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Upadhyaya, N. (2024). Enhancing real-time customer service through adaptive machine learning. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 4(1), 630-636.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- YOTEL Bangkok. (2023). *YOTEL announces first hotel in Thailand – YOTEL Bangkok @ Cloud 11*. Retrieved May 3, 2025, from <https://www.yotel.com/en/press/yotel-announces-first-hotel-in-thailand-yotel-bangkok-to-be-located-in-south-sukhumvit-the>
- Yu, C. E., Seo, K., & Hyun, S. S. (2021). Ephemeral experience and the digital transformation of luxury: A social media perspective. *Journal of Business Research*, 125, 679–691.
- World travel & tourism council. (2023). *Economic impact report*. Retrieved April 14, 2025, from <https://wttc.org>.
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). *What's your digital business model?: Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Review Press.