

ความท้าทายในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว เพื่อรองรับประเทศไทย 4.0

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

ผุดพอง อาสิงสมานนท์
Poodpong Arsingsamanunt
นักวิชาการอิสระ
Independent Academician

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการให้ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว พัฒนาองค์การรวมทั้งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สามารถดำเนินกิจกรรมเพื่อรองรับประเทศไทย 4.0 เนื่องด้วยประเทศไทย 4.0 ได้กำหนดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้นธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จะต้องปรับตัวให้ได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งต้องมีการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่เป็นสากล โดยต้องเข้าใจในด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการมีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้การพัฒนาดังกล่าวได้นำแนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของเคิร์ตเลวินที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การละลายพฤติกรรม ได้แก่การสร้างการรับรู้ให้กับหน่วยงานทั้งองค์กรได้ทราบเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยการตั้งทีมงานโดยเฉพาะและการตั้งผู้นำการเปลี่ยนมาดำเนินการ และขั้นตอนที่ 3 การรักษาสภาพในการเปลี่ยนแปลง คือการทำแล้วต้องปฏิบัติต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การซึ่งถือเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านอรรถประโยชน์ และด้านคุณค่าทางจิตใจอันจะทำให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจที่จะตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ

คำสำคัญ: การพัฒนา, ธุรกิจโรงแรม, ประเทศไทย 4.0

Abstract

This article is intended to guide the operators of 3 stars hotel business development organizations and human resource development organizations to carry out activities to support the country under “Thailand 4.0”. The “Thailand 4. 0” has set its vision to develop economic policy to achieve stability, prosperity and sustainability. Therefore, the 3 Stars hotel businesses will have to adjust their business model to secure a competitive advantage. This will require the preparation of human resources with knowledge, skills and abilities that are universal. The need to understand technology as well as philanthropy and corporate social responsibility has led the development of such concepts. For example, the doctrinal changes of Kurt Levin consist of three steps: step 1 is the melting behavior, including creating awareness for the agency. The organization has to know the reason for the change. step 2 is when the organization development changes its operations. The team work and especially the leadership transition is necessary to proceed. And, step 3 is the treatment to change. The changes that are made must perform consistently as well as be culturally integrated

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

Keywords: develop, hotel business, Thailand 4.0



บทนำ

การที่กำหนดให้ประเทศไทยเป็น “ประเทศไทย 4.0” โดยเน้นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อนำมาใช้เป็นโมเดลในการพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ได้เข้ามาบริหารประเทศ เพื่อให้เกิด “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” รวมทั้งเพื่อให้การปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ ที่มีทั้งการจัดระบบ การปรับทิศทาง และการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองเพื่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีทั้งโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ดังนั้น องค์การธุรกิจต่างๆ จำเป็นที่ต้องมีการปรับตัวให้อยู่รอด และสามารถได้เปรียบในการแข่งขันจากการถอดเทปบทบรรยายของ ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ (อ้างถึงใน บวร เทศารินทร์, 2560)

ดังนั้นการที่ประเทศไทยมีเป้าหมายจะมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน” ให้เป็นรูปธรรม จึงจำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งภายใน ด้วยการขับเคลื่อนตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงโดยผ่านกลไกประชารัฐ เพื่อเข้าสู่ไทยแลนด์ 4.0 ทั้งนี้ความสำคัญที่ควรกล่าวถึงจากบทสรุปปาฐกถาพิเศษ “ยุทธศาสตร์การค้าและการลงทุนสู่ Thailand 4.0” โดย ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการ กระทรวงพาณิชย์ ณ เดอะฮอลล์คอนเวนชันเซ็นเตอร์ ชั้น 2 อยูเอชซีดีพาร์ค กล่าวถึงการต้องเตรียมความพร้อมของคนไทย ให้มีคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็น (อ้างถึง กลุ่มงานธุรกิจเกษตร อาหารและบริการ กระทรวงพาณิชย์) ดังนี้ คือ

1. คนไทยต้องมีความรู้ มีทักษะและความสามารถ
2. คนไทยต้องมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบ

ข้อต่อสังคม

3. คนไทยต้องเป็น Digital Thai ที่มีความเข้าใจในด้านเทคโนโลยี

4. คนไทยต้องมีความเป็นสากล

นอกจากนี้ สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาประชากรไทยในการพัฒนาตนเองในการรองรับความเป็นไทยแลนด์ 4.0 ในด้านต่างๆ (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2560) ดังนี้

1. ด้านการศึกษาและใช้เทคโนโลยี ให้เป็นและมีความสามารถใช้ให้คล่อง มีการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตให้ก้าวหน้า อาทิเช่น อินเทอร์เน็ตมาเพื่อความสะดวกและรวดเร็ว

2. ด้านการปรับใช้นวัตกรรมกับธุรกิจของตนให้เป็น โดยต้องรู้จักวิเคราะห์และเฝ้าดูการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของเรา และควรจะได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้ดำเนินการธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็วขึ้น

3. ด้านการใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอ นั่นคือ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยไม่ทำธุรกิจที่เป็นผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การผลิตสินค้าที่คุณสมบัติเหมือนกัน และราคาควรใกล้เคียงกันจะได้ใจลูกค้าในการสนับสนุนสินค้าของเรา

4. การศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นประจำ การเยี่ยมชมงานที่ต่างประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการเรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ซึ่งบางครั้งจะมีลูกค้ามาจากหลายประเทศ การติดต่อสื่อสาร มารยาททางสังคม ประเพณี

การปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องเรียนรู้

ประกอบกับเป้าหมายของประเทศไทยในการที่จะหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ซึ่งขับเคลื่อนด้วยการพัฒนาศักยภาพของคนให้สามารถสนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ ดังนั้นในภาคธุรกิจต่างๆ จึงมีความสำคัญต่อภาคเศรษฐกิจไทย ซึ่งจะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ให้สอดคล้องกับนโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 12 และสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติระยะยาว 20 ปี มีทั้งหมด 10 ยุทธศาสตร์ที่กำหนดเป็นนโยบายของประเทศ เพื่อเข้าสู่ประเทศไทย 4.0 นั้น

สำหรับธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ซึ่งเป็นแหล่งรายได้จากการขับเคลื่อนของธุรกิจการท่องเที่ยวที่ประเทศไทยนั้น ถือได้ว่าเป็นแหล่งรายได้หลักสำคัญของประเทศ ที่จำเป็นต้องมีการขับเคลื่อน โดยมุ่งหวังในการปรับเปลี่ยนด้านนวัตกรรม จากการลงมือทำมากแต่ได้ผลตอบแทนน้อย ปรับเปลี่ยนมาเป็นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วยสนับสนุนในธุรกิจ และมีการนำความคิดสร้างสรรค์มาผลักดันนวัตกรรมให้ช่วยในการดำเนินการต่างๆ ให้เกิดเป็นเศรษฐกิจดิจิทัลขึ้น (ไทยรัฐ, 2560) ซึ่งจะสอดคล้องกับผลการวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด, 2559) สำหรับธุรกิจโรงแรมที่มีผลต่อธุรกิจท่องเที่ยว

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

ปลายทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ เพราะความได้เปรียบด้านราคาห้องพัก ความคุ้มค่าเงิน (value for money) เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้านในเอเชียแปซิฟิก โดยแยกเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติถึงร้อยละ 65 นักท่องเที่ยวไทยมีเพียงร้อยละ 35 โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเที่ยวประเทศไทยส่วนใหญ่พบว่า อันดับ 1 คือ ประเทศจีน มีสัดส่วนร้อยละ 26.6 ในปี 2558 และรองลงมาเป็น ประเทศมาเลเซียร้อยละ 11.5 ประเทศญี่ปุ่นร้อยละ 4.6 และประเทศเกาหลีใต้ร้อยละ 4.6 (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด, 2559)

จากประเด็นดังกล่าวผลการวิจัยของธนาคารกรุงศรีอยุธยา ชี้ให้เห็นว่า การขยายตัวของโรงแรมแต่เดิม ส่วนใหญ่จะกระจุกตัวในแหล่งท่องเที่ยว เพราะประเทศไทยมีการพัฒนาสนามบินนานาชาติขึ้นในหลายจังหวัด และที่ผ่านมาพบว่า การลงทุนธุรกิจโรงแรมมักจะมีการกระจุกตัวอยู่แต่ในกรุงเทพ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของการท่องเที่ยว และความสะดวกในการเดินทาง แต่ปัจจุบันจากผลจากการขยายตัวของการท่องเที่ยว ทำให้ห้องพักธุรกิจโรงแรมมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จากจำนวน 14 ปีที่ผ่านมา พบว่า ในปี 2543 มีจำนวนห้องพักโรงแรม จำนวน 277,273 ห้องและพบว่า มีจำนวนห้องพักเพิ่ม เป็นจำนวน 550,627 ห้อง ในปี 2557 คิดเป็นอัตราการเพิ่มร้อยละ 110.58 ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นของโรงแรมทั้งในภาคของทุนไทย และทุนของต่างประเทศ นอกจากนี้ยังพบว่า ผลประกอบการของธุรกิจโรงแรมก็มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับผลประกอบการของการท่องเที่ยว กล่าวคือ รายได้จากห้องพักเพิ่มขึ้นและมีความสัมพันธ์กับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพัก ระยะเวลาการพัก และราคาห้องพักเพิ่มขึ้น ทั้งนี้รายได้จากห้องพัก ถือเป็นรายได้หลักของโรงแรม คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 50-60 ของรายได้รวม นอกจากนั้นรายได้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องก็มีการเพิ่มขึ้น อาทิ ค่าอาหารและเครื่องดื่ม ร้อยละ 30-35 และรายได้อื่นๆ ร้อยละ 5-10

ตาราง 1

การเปรียบเทียบอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวปี 2557 และ ปี 2558

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

กล่าวคือ อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยว เฉลี่ยทั้งประเทศ ปี 2558 มีอัตราร้อยละ 61.7 เทียบกับ ปี 2557 ที่มีเพียงร้อยละ 55.6 โดยอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวส่วนมากจะเป็นเมืองท่องเที่ยวหลักที่ปรับเพิ่มขึ้น เช่น กรุงเทพฯ ปี 2558 พบว่าร้อยละ 76.3 เทียบกับปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 67.5 ในขณะที่จังหวัดภูเก็ต ปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 73.4 และปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 70.4 เชียงใหม่ ปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 66.3 เทียบกับปี 2557 อยู่ที่ร้อยละ 62.5 ในขณะที่ราคาห้องพัก ปี 2558 เฉลี่ยทั่วประเทศอยู่ที่ 2,062 บาท/ห้อง/คืน

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

มีการจ้างงานจำนวน 650,000 คน จากการบรรยายของคุณประสาน ไทยแท่น นายกสมาคมโรงแรมไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง และผู้จัดการทั่วไป โรงแรมดุสิต ปริ๊นเซส โคราช (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560)

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

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

4. กฎหมายเกี่ยวกับการรักษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ คุณประสาน ไทยแท้ ได้ประมาณการว่าในปี พ.ศ. 2563 ประเทศไทยจะมีจำนวนโรงแรมรวมกันไม่ต่ำกว่า 28,000 แห่ง และมีอัตราการจ้างงานในธุรกิจโรงแรมรวมกันไม่น้อยกว่า 1,260,000 คน ทั้งนี้ผู้ประกอบการโรงแรม ระดับ 3 ดาว ในประเทศไทย ซึ่งมีจำนวน 1,509 โรงแรม (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560) จะปรับตัวเพื่อก้าวให้ทันยุค ประเทศไทย 4.0 สู่วัฒนธรรม 4.0 (Smartrider, 2017) ดังนี้

1. การใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด โดยโรงแรมจำเป็นต้องมีการลงทุนด้านเทคโนโลยี โดยคำนึงในด้านทำให้เกิดง่ายและมีความสะดวก รวมทั้งจะเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้ผู้ใช้บริการได้รู้สึกเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มในการใช้บริการโรงแรม

2. การใช้โอกาสที่เกิดจากการบริการ ทั้งนี้ในยุค 4.0 นั้นธุรกิจประเภทที่เน้นการบริการมากกว่าสินค้า จึงคาดการณ์ได้ว่าธุรกิจบริการเป็นแนวโน้มและเป็นโอกาสที่ทางโรงแรมมีการพัฒนาด้านนี้ สิ่งสำคัญ คือการสร้าง ความประทับใจ และการสร้างความแตกต่างสำหรับแขกที่มาพัก ทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นโรงแรมจึงต้องเตรียมคุณภาพของพนักงานให้มีความพร้อมในการให้บริการที่ครบวงจร ทั้งจะได้ประหยัดเวลา และสร้างความ สะดวกให้มากขึ้น เช่น การจองห้องพักผ่านมือถือ การจ่ายเงินผ่านมือถือ เป็นต้น

3. การใช้ความหลากหลายเชิงนวัตกรรม โดยใช้ความเป็นไทยที่มีความหลากหลายด้านวัฒนธรรม และมี ศิลปวัฒนธรรมของประเทศไทยเองที่เป็นเอกลักษณ์เข้มแข็ง ดังนั้นหากโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งในการดึงความเป็น เอกลักษณ์นั้นมาปรับเป็นจุดเด่นของโรงแรม ก็จะช่วย อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย และสร้างความประทับใจให้กับ แขกที่มาพักได้ด้วย

นอกจากนี้ คุณประสาน ไทยแท้ มีความเห็น สอดคล้องกับการบรรยายของ ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ รัฐมนตรีช่วยว่าการ กระทรวงพาณิชย์มาประกอบ การบรรยายว่า ยังมีปัจจัยเสริมที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมมีการ ขยายตัวด้วยสาเหตุ (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี,

2560) ดังนี้

1. การเกิดแหล่งท่องเที่ยวใหม่ แต่ยังไม่ได้ ประชาสัมพันธ์ในแต่ละจังหวัด

2. การอึดตัวของนักท่องเที่ยวจากแหล่งท่องเที่ยว เดิมๆ จึงส่งเสริมให้เกิดการลงทุนสร้างสถานที่ท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่พิเศษกว่า แหล่งท่องเที่ยวธรรมชาติ

3. แหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่เกิดจากการสร้างของ มนุษย์ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานกันของความสวยงามตาม ธรรมชาติ เช่น สวนน้ำ สวนสนุกปาลิโอเขาใหญ่ พรีโมเขา ใหญ่ ฟาร์มโชคชัย พร้อมกิจกรรม และไร่บุญรอดเชียงราย

ดังนั้น สิ่งที่ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ต้องให้ความสนใจประเด็นต่างๆ เหล่านี้ ซึ่งคุณประสาน ไทยแท้ กล่าวว่า (มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2560)

1. กลยุทธ์ หรือ วิธีการกระตุ้นการจองห้องพัก ล่วงหน้า เช่น การมอบส่วนลดค่าห้องพัก มีไวไฟฟรีที่จอดรถ มีรถรับ-ส่ง บริเวณใกล้เคียง

2. ความเป็นไทย ซึ่งมีความอ่อนหวาน นุ่มนวล สุภาพ เป็นข้อได้เปรียบที่จะชูเป็นจุดขาย

3. พัฒนาระบบไอที เรียนรู้กับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี ต้องตามให้ทัน

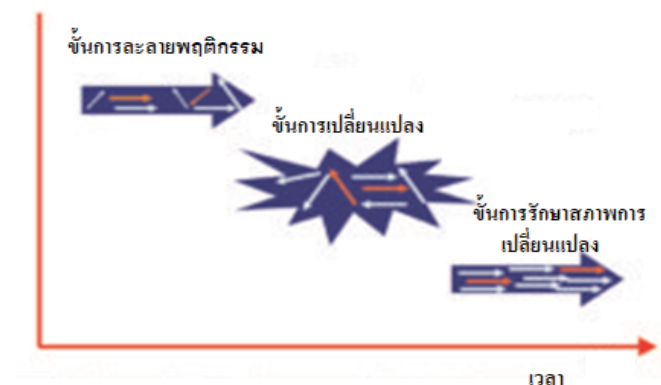
4. สร้างภาพลักษณ์โดยดำเนินการบริการที่ประทับใจผู้ใช้บริการเป็นหลัก เช่น การอบรมให้พนักงานบริการ มีจิตบริการ (service mind)

5. เตรียมภาษาอังกฤษ ผูกอบรมพร้อมใช้งานทั้ง การพูด การนำเสนอ การประชาสัมพันธ์ เพื่อรองรับการ เข้าเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน

จากประเด็นดังกล่าว จึงเป็นการท้าทายสำหรับ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่จะต้องมีการ เตรียมความพร้อมในการเป็นผู้ประกอบการในยุค ประเทศไทย 4.0 โดยผู้ประกอบการต้องมีการวางแผน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และการเตรียมความ พร้อมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง อีกทั้งการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว บน พื้นฐานหลักความเป็นธรรมและจริยธรรม พร้อมทั้งเปิด โอกาสให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็น เน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรม

ร่วมกันพัฒนาองค์กรนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จะต้องมุ่งสร้างคุณค่าเพิ่มในการบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างความพึงพอใจ

ให้ลูกค้า ด้วยการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและการพัฒนารูปแบบการพัฒนาธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว โดยนำแนวคิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin (1951) มา



ภาพ 1 แนวคิดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Kurt Lewin

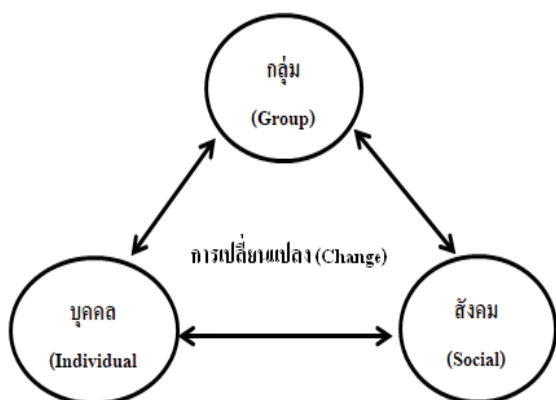
กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการละลายพฤติกรรม (unfreezing) เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงและละลายพฤติกรรมต่างๆ ของวัฒนธรรมขององค์กร ที่เป็นอยู่ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน พร้อมทั้งสนับสนุนให้พนักงานได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง และให้เกิดความรู้สึกว่าต้องปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และให้รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะมีความมั่นคงยิ่งขึ้นหลังจากการเปลี่ยนแปลง

2. ขั้นการเปลี่ยนแปลง (moving/change) คือความพยายามให้สิ่งกระตุ้นซ้ำๆ โดยการนำเสนอ สาธิต หรือกำหนดวิธีการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ๆ จนเกิดการยอมรับพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. ขั้นการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง (refreezing) เมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นแล้วองค์กรจะรักษาวัฒนธรรมองค์กรนั้นให้คงอยู่ ด้วยการจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมนั้นๆ

นอกจากนี้ เมื่อผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานใหม่ โดยเน้นนวัตกรรมและนำความคิดสร้างสรรค์มาช่วยพัฒนาองค์กรและบริหารความเปลี่ยนแปลง (change management and development) เพื่อปรับตัวเองจาก SME ที่รอคอยความช่วยเหลือจากรัฐบาลตลอดเวลา มาเป็น Smart Enterprise และ Start up เพื่อการเกิดใหม่อย่างมีศักยภาพสูง (บวร เทศารินทร์, 2560) ด้วยการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (individual) การเปลี่ยนแปลงระดับกลุ่ม (group) การเปลี่ยนแปลงระดับสังคม (social) โดยมีระดับของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้



ภาพ 2 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

ระดับของการเปลี่ยนแปลง (change)

1. การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (individual change) ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว จะต้องมีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยมีความเชี่ยวชาญการวางแผนกลยุทธ์สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของพนักงานอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างบรรยากาศให้พนักงานรู้สึกผูกพันและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ประเด็นสำคัญที่ผู้ประกอบการควรมีอย่างยิ่ง คือ ความรับผิดชอบและมีคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส

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

2.1 การสร้างคุณค่าเพิ่ม (value) โดยการวิเคราะห์ว่า “ทรัพยากร” ต่างๆ ในองค์กร เช่น ความรู้และทักษะของผู้ประกอบการและพนักงาน สิทธิบัตร กระบวนการดำเนินการต่าง ๆ เช่น กระบวนการทางการตลาด การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ โดยจะต้องประเมินในประเด็นการสร้างมูลค่าเพิ่มนี้ สิ่งที่มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญ คือ จะต้องสามารถสร้าง “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ในตลาดหรืออุตสาหกรรมโรงแรม ทั้งนี้หากธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แสดงว่าทรัพยากรตัวนั้นว่าเป็น “จุดแข็ง” หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ของโรงแรม

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติ (rareness) โดยจะมุ่งประเด็นในการประเมินความได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งในตลาด โดยอาจจะสัมพันธ์กับข้อการสร้างคุณค่าเพิ่มกล่าวคือ การนำทรัพยากรที่เรามีซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งนั้น หากนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง แล้วพบว่า “คู่แข่งก็มีเหมือนกัน” นั้นแสดงว่า ทรัพยากรตัวนั้นจะไม่ใชการสร้างคุณค่าเพิ่ม (value) หรือจุดแข็งขององค์กร ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการต้องวิเคราะห์ให้พบ ประเด็นว่ามีข้อดีอยู่ที่ใดเพื่อเร่งสร้างความได้เปรียบนั่นเอง

2.3 ต้นทุนการเลียนแบบ (imitability) ซึ่งประเด็นนี้จะเกี่ยวเนื่องกับการสร้างคุณค่าเพิ่ม (value) นั่นคือเมื่อสามารถประเมินทรัพยากรตัวที่เป็นจุดแข็ง

ของธุรกิจแล้ว สิ่งที่มีผู้ประกอบการต้องคำนึง นั่นคือ การประเมินว่า คู่แข่งขันที่สำคัญของเรานั้น สามารถลอกเลียนแบบกิจการโรงแรมของเราได้ยากหรือง่ายเพียงใด ซึ่งก็จะไปสัมพันธ์กับประเด็นอีกอย่างหนึ่งว่า หากคู่แข่งจะเลียนแบบ จะต้องใช้เงินมากน้อยแค่ไหน

2.4 การจัดการใช้ประโยชน์ (organization) โดยประเด็นนี้จะมีความสำคัญมาก เพราะถึงแม้องค์กรจะมีทรัพยากรที่ดี มีการสร้างคุณค่าเพิ่มและสามารถป้องกันการเลียนแบบได้ แต่ถ้าหากองค์กรไม่รู้จักวิธีการในใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์ ก็ไม่ต่างกับว่า เราไม่มีทรัพยากรนั้นๆ อยู่เลยในองค์กรดังนั้นองค์กรต้องประเมินทรัพยากร ไปพร้อมๆ กับการมีแผนหรือกระบวนการที่จะใช้ทรัพยากรนั้นๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องของคนที่มีความรู้ในเรื่องการจัดการและบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อำพล ขาโยมชัย, 2560)

3. การเปลี่ยนแปลงระดับสังคม (social change) เน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้โรงแรมสามารถดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมกับชุมชนหรือประชากรอย่างมีความสุข ดังนั้นผู้ประกอบการต้องดำเนินกิจกรรมโดยให้ความสำคัญและคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ด้วยการนำทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร หรือนำทรัพยากรที่อยู่นอกองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กรและส่วนรวม เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขและยั่งยืน ทั้งนี้ หลักในการคำนึงคือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (corporate social responsibility) (วิช สกวนวงศ์วน., 2561, น. 63) โดยแบ่งเป็น

3.1 กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร (corporate: C)

3.2 กลุ่มคนหรือสังคม มีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึงสิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบที่มีความสัมพันธ์กัน (social: S)

3.3 การยอมรับทั้งผลดีผลเสียข้อดีข้อด้อย ในกิจกรรมที่ได้ทำ รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาแก้ไข สิ่งซึ่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียในสังคมนั้นๆ (responsibility: R)

ดังนั้นความท้าทายในการพัฒนาคุณภาพของโรงแรมระดับ 3 ดาว ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับบุคคล

โดยการเสริมแนวความคิดนวัตกรรมและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลให้ตรงตามความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์ความรู้ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ในการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นการละลายพฤติกรรม (unfreezing) โดยผู้ประกอบการโรงแรมต้องมีการสื่อสารกับบุคลากรทั้งหมดเพื่อแจ้งวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงาน การดำเนินงาน ทั้งเพื่อการเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องสามารถเพิ่มรายได้ และทุกคนต้องเข้าใจและให้ความร่วมมือ โดยให้ทุกคนยอมรับว่าหากองค์กรอยู่ได้ พนักงานก็อยู่ได้อย่างมีความสุข มีสวัสดิการที่ดี องค์กรให้ความสำคัญในการคิดสร้างสรรค์จากพนักงานเพื่อให้มีนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ และมีการบริหารอย่างเป็นระบบที่มีคุณภาพ

2. ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (change) องค์กรจะตั้งทีมงานมาดำเนินการตามนโยบายผู้ประกอบการโรงแรมในการเปลี่ยนแปลง โดยการดำเนินการขั้นนี้จะต้องมีการกำหนดผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่มีความรู้ทั้งทางวิชาการ และมีการสื่อสารที่เข้าใจ สามารถแก้ปัญหาได้ ตัดสินใจเป็น ทีมงานนี้จะได้รับมอบหมายทั้งอำนาจการจัดการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรระดับหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ในการปฏิบัติงาน และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ

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

ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว จะดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 3 ขั้นตอนนี้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่จะนำพาธุรกิจโรงแรมไปสู่ความสำเร็จด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านต่างๆ กล่าวโดย Gupta and Lehman (สมพงษ์ อำนวยเงินตรา, 2560, น. 6) ดังนี้

1. คุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) ซึ่งถือเป็นคุณค่าทางการเงินที่ลูกค้าผู้รับบริการของโรงแรมจะเปรียบเทียบกับโรงแรมอื่น ๆ ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้ามากกว่า เช่น โรงแรมริมแม่น้ำที่อำนวยความสะดวกการเดินทางน้ำให้กับลูกค้าของตนโดยบริการเรือรับส่งฟรีระหว่างโรงแรมกับสถานที่ท่องเที่ยว หรือ บางโรงแรมมีรถรับส่งสนามบินกับโรงแรมฟรี ฯลฯ

2. คุณค่าทางด้านอรรถประโยชน์ (function value) ซึ่งโรงแรมสามารถตอบสนองในเชิงประโยชน์ใช้สอยในด้านการให้บริการมากกว่าที่มีในคู่แข่งชั้นของโรงแรมต่าง ๆ เช่น โรงแรมที่เน้นในการนำเสนอภาพลักษณ์และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น หรือวัสดุที่ใช้ในการตกแต่งโรงแรมต่างๆ รวมทั้งคุณภาพของอาหารและบริการใช้วัสดุที่มีคุณภาพสูง เช่น การใช้พืช ผักปลอดสารพิษในการประกอบอาหาร ลูกค้าได้รับความคุ้มค่าในอรรถประโยชน์จากอาหารที่ทานมีสารอาหารที่สูง ดีต่อสุขภาพร่างกาย ลดการสะสมของสารพิษ หรือ รวมถึงการให้บริการอำนวยความสะดวกในการส่งมอบใบสำรองห้องพัก หรือ การที่มีการให้ลูกค้าสามารถพิมพ์ใบเสร็จรับเงินของลูกค้าเองทางอินเทอร์เน็ตได้ ช่วยประหยัดเวลาที่ได้รับบริการบริการให้ลูกค้าและประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้เกิดประโยชน์ทางพาณิชย์

3. คุณค่าทางจิตใจ (psychological value) ซึ่งเป็นคุณค่าและความรู้สึกทางด้านจิตใจที่ลูกค้าในฐานะที่ได้รับจากการบริการที่จับต้องไม่ได้ เช่น แบรินด์โรงแรม ภาพลักษณ์ และกระแสนิยมความต้องการทางสังคมสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการแล้ว ทั้งนี้คุณค่าทางจิตใจมีบทบาทสำคัญสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ต้องการสร้างความโดดเด่นให้กับบริการ ผู้ประกอบการสามารถสร้างสรรค์บรรยากาศ

ที่พักที่เป็นเอกลักษณ์ สร้างความรู้สึกพิเศษที่มีต่อสถานที่ (sense of place) อารมณ์ ความประทับใจ ความอบอุ่น ความผูกพันผู้รับบริการและผู้ให้บริการ

ดังนั้นความท้าทายของผู้ประกอบการโรงแรมก็คือ ความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจเพื่อจะสามารถตอบสนองนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจให้สามารถก้าวผ่านจากธุรกิจที่มีรายได้ปานกลาง สู่อุตสาหกรรมที่มีรายได้สูง อันนำไปสู่ความหมายของประเทศไทย 4.0 โดยผู้ประกอบการจะต้องดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง สามารถดำเนินธุรกิจโดยเป็นมิตรและสร้างผลประโยชน์ให้กับชุมชน ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกับชุมชนและสามารถพัฒนาคุณภาพและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยดำเนินธุรกิจอยู่ร่วมกันได้โดยยึดกฎหมายเป็นหลักมีความสามัคคี และลดความเหลื่อมล้ำด้านต่างๆ นอกจากนั้นยังส่งผลต่อความมั่งคั่ง คือการที่โรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ที่สามารถสร้างผลการดำเนินการที่ส่งผลทางเศรษฐกิจสามารถเชื่อมโยงกัน โดยการค้าขายและบริการทั้งในประเทศ และประเทศเพื่อนบ้าน และสุดท้ายคือ การส่งผลต่อความยั่งยืนที่สามารถสนองตอบในการพัฒนาธุรกิจการให้บริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคอย่างมีคุณภาพ

สรุป

ในการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นความท้าทายของผู้ประกอบการโรงแรมระดับ 3 ดาว ที่จะนำกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ขั้นตอน มาประยุกต์ใช้ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านอัตราประโยชน์ และด้านคุณค่าทางจิตใจ ที่ผู้ประกอบการจะสามารถดำเนินธุรกิจที่จะตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีคุณภาพ ดังนั้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจโรงแรมระดับ 3 ดาว ย่อมส่งผลในการตอบสนองยุทธศาสตร์แห่งชาติในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของรายได้หลักของประเทศ ทำให้สามารถก้าวผ่านจากธุรกิจที่มีรายได้ปานกลาง สู่อุตสาหกรรมที่มีรายได้สูง อันนำไปสู่ความหมายของประเทศไทย 4.0 โดยผู้ประกอบการจะต้องดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคง มีการเป็นมิตรและสร้างผลประโยชน์รวมทั้งพัฒนาคุณภาพให้กับชุมชน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นยังส่งผลต่อความมั่งคั่ง คือการที่โรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ที่สามารถสร้างผลการดำเนินงานและส่งผลทางเศรษฐกิจที่สามารถเชื่อมโยงกัน โดยการขายสินค้าและการให้บริการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ สุดท้ายคือ การส่งผลต่อความยั่งยืนของอุตสาหกรรมโรงแรมระดับ 3 ดาว



References

- Amnouyta, S. (2017). *Creating added value in a swift business with blue ocean*. Retrieved from http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/Download/Format_Checker/2/23.pdf (in Thai)
- Bangkok Bank. (2017). *With Thailand 4.0 is easy to understand: Read a single round*. Retrieved from <https://www.bangkokbanksme.com .Business Tips> (in Thai)
- Chayormchai, A. (2017). *VRIO the model to analyze the internal environment*. Retrieved from <http://coach-ampol.blogspot.com/2011/08/vrio.html> (in Thai)
- Department of Business Development. (2014). *Hotel business*. Retrieved from https://dbd.go.th/download/ PDF_/BisNov54.pdf (in Thai)
- Krung Sri Ayutthaya Bank. (2016). *Trends of hotel industry in 2016-2018*. Retrieved from https://www.krungsri.com/bank/.../IO_Hotel_2016_TH.aspx (in Thai)

- Kurt Lewin (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Sayuanvongvan, W. (2017). *Strategic management*. Bangkok: Top2520. (in Thai)
- Smartrider. (2017). *Thailand Hotel 4.0 to 4.0*. Retrieved from <https://smartfinder.asia/th/ประเทศไทย-4-0-สู่-โรงแรม-4-0/> (in Thai)
- Tasarin, B. (2017). *Thailand's new economic model 4.0*. Retrieved from <http://www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223>
- ThaiRath. (2017). *4.0 crack the code in the new economy overcome the middle income trap*. Retrieved from <https://www.thairath.co.th/content/613903> (in Thai)
- Ubon Ratchathani Rajabhat University. (2017). *The business travel market by 2020 and graduate in hotel management*. Retrieved from <http://km.bus.ubu.ac.th/?p=2603> (in Thai)

