

## การวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย The Research and Development of Expansion Opportunities for Thai Hotels Industry

เพชรรัตน์ วิริยะสีบพงศ์<sup>1</sup> และเพชรประกาย กุลตั้งวัฒนา<sup>2\*</sup>  
Petcharut Viriyasuebphong<sup>1</sup> and Petprakai Kultangwattana<sup>2\*</sup>

### บทคัดย่อ

บทความการวิจัยและพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อนำเสนอสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสโรงแรมไทย 2) เพื่อประเมินคุณค่าของการจัดการเสริมพลังของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และ 3) เพื่อประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสโรงแรมไทย บทความฉบับนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมาย 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมไทยภาคตะวันออก กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลโดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยบวกและโอกาสสนับสนุนต่อการพัฒนาและเติบโตต่ออุตสาหกรรมโรงแรมไทยหลายปัจจัย ในขณะเดียวกัน ปัญหาและอุปสรรคที่ภาคธุรกิจประสบอยู่ก็มีหลายปัจจัยเช่นกัน โดยผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมมีการรวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหา โดยใช้แนวทางการจัดการเสริมพลังเพื่อสร้างคุณค่าในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อทราบความต้องการและเป้าหมายของกลุ่ม รวมถึงวิธีแก้ปัญหา และนำข้อเสนอของกลุ่มประสานไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย โดยการจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ที่หน่วยงานทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม และนำเสนอแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ทางเลือก 4 แนวทาง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมไทยในอนาคต

**คำสำคัญ:** การขยายโอกาส อุตสาหกรรมโรงแรมไทย

### Abstract

The research and development of expansion opportunities for Thai Hotels Industry was conducted for three main objectives; 1) to provide information for making decisions about developing and expansion opportunities for Thai Hotels Industry 2) to assess the value of empowerment management of Thai Hotels Industry and 3) to evaluate alternatives decisions about the development and expansion opportunities for Thai Hotels Industry. The research is a qualitative research by conducting in-depth interviews with three target groups consists of hotel entrepreneurs' Eastern part of Thailand; professors and scholars from educational institutions;

<sup>1</sup> คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

Faculty of Management and Tourism, Burapha University

<sup>2</sup> คณะศิลปศาสตร์และวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ

Faculty of Liberal Arts and Management Science, Kasetsart University Chalemphrakiat

\*Corresponding author; email: petprakai@gmail.com

(Received: 31 January 2020; Revised: 10 April 2020; Accepted: 20 May 2020)

DOI: <https://doi.org/10.14456//psruhss.2021.8>

representatives of government agencies. The data were analyzed by content analysis. The finding show that there are many positive factors and the opportunity to support the development and growth of Thai Hotels Industry meanwhile there are many barriers and threats that business sector are facing as well. The hotel entrepreneurs have cluster together in order to find the solution to the problem by conducting empowerment management to create value in the learning process, to explore needs and goals of the member, and to find the solution to the problem, then propose the proposals to the related government agencies. The conclusion of in-depth interviews presents the approach of development and expansion opportunities for Thai Hotels Industry by establishing the policy committee to prepare the Master Plan of Thai Hotels Industry that all sectors have involved. In addition, to present the action plan follows four strategic alternative approaches in order to enhance competencies to the hotel entrepreneurs in the future.

**Keywords:** Expansion Opportunities, Thai Hotels Industry

## บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี อัตราการเติบโตปี 2557-2560 เฉลี่ยร้อยละ 13.98 ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นในทุกปี โดยได้รับปัจจัยจากมาตรการทางภาษี มาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวเมืองรอง และการส่งเสริมธุรกิจ MICE (Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) ในประเทศไทย ทำให้สภาวะการณ์ท่องเที่ยวของประเทศและการเติบโตของธุรกิจโรงแรมขยายตัวเพิ่มขึ้น (Department of Business Development, 2018)

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา ได้จัดวันสถาปนาคณะขึ้น โดยมีแนวคิดในการจัดงานเพื่อช่วยเหลือ พี่นฟู อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากปัญหาทางการเมือง โดยได้กำหนดให้มีการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางด้านการท่องเที่ยวภาคตะวันออก 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มโรงแรม กลุ่มทัวร์นำเที่ยว และกลุ่มธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น ร้านอาหาร ร้านขายสินค้าที่ระลึก เป็นต้น ประเด็นสำคัญในการจัดงาน เพื่อสรุปคุณค่าสารสนเทศ และนำเสนอทางเลือกเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารทั้งระดับอุตสาหกรรมและระดับประเทศ

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการแลกเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารงานที่ผู้บริหารโรงแรมผลัดกันเรียนรู้ร่วมกัน ความสำคัญของการบริหารโรงแรมที่โดดเด่น คือ การยึดหลักฉันทะในวิชาชีพอย่างแท้จริง ส่วนระบบการจัดการองค์การเน้นความพอประมาณเป็นหลักในการบริหารจัดการคุณภาพและราคา เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ทั้งผู้ประกอบการ พนักงาน และผู้รับบริการ นอกจากนี้ ยังพบประเด็นที่น่าสนใจคือเรื่องโครงสร้างข้อมูลข่าวสาร (Information Structure) กับการสื่อสารข่าวความรุนแรงอันเป็นผลมาจากการเมืองในประเทศเชิงลบ หรือเกินจริง ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ เป็นเหตุให้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ทั้งระบบ เช่น อุตสาหกรรมเกษตร เป็นต้น แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรม และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ให้ยั่งยืนนั้นควรให้ความสำคัญกับการมีจิตใจเดียวกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง การมีระบบบริหารจัดการแนวราบ และการนำชุมชนมาร่วมคิดร่วมทำ แนวทางเหล่านี้จะสามารถตอบโจทย์เรื่องความยั่งยืนของการพัฒนาท้องถิ่นได้ดีกว่าการบริหารจัดการในภาพรวม ซึ่งเห็นผลช้าและไม่ชัดเจน จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อหาแนวทางการพัฒนาธุรกิจของชุมชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน พบว่าการสร้างเสริมพลังอำนาจเป็นการบริหารจัดการอย่างมีนวัตกรรม (Empowerment Evaluation) (Fetterman, 1996) กล่าวคือ เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อหาทางแก้ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) อย่างเป็นแนวราบ (Horizontal) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Interaction)

และอย่างมีการบูรณาการ (Integrated) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงประยุกต์การเสริมพลังอำนาจเข้ากับการจัดการ ซึ่งเรียกว่า เป็นการนำการจัดการแบบเสริมพลัง (Empowerment Management) มาเป็นแนวทางในการออกแบบงานวิจัยในครั้งนี้

การประเมินและการจัดการเสริมพลังเป็นการบริหารจัดการอย่างมีนวัตกรรมที่นำไปสู่ความรับผิดชอบในการใช้นโยบายสาธารณะร่วมกัน การร่วมรับผิดชอบต่องบประมาณอย่างคุ้มค่าต่อประเด็นปัญหาที่สังคมกำลังประสบ ด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และความรับผิดชอบต่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีฉันทะและขยายผลการปฏิบัติการอย่างยั่งยืน ด้วยการระดมสมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงและเป็นผู้ได้รับประโยชน์เอง และสิ่งสำคัญคือ เป็นการจัดการแบบเสริมพลังที่สามารถพัฒนาศักยภาพและความไว้วางใจระหว่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นสารสนเทศที่สำคัญ สำหรับผู้บริหารระดับประเทศใช้ในการตัดสินใจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และมีการนำการจัดการแบบเสริมพลังไปใช้ในการสร้างความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาคเอกชนในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อนำเสนอสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ การพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
2. เพื่อประเมินคุณค่าของการจัดการเสริมพลังของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย
3. เพื่อประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจ การพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

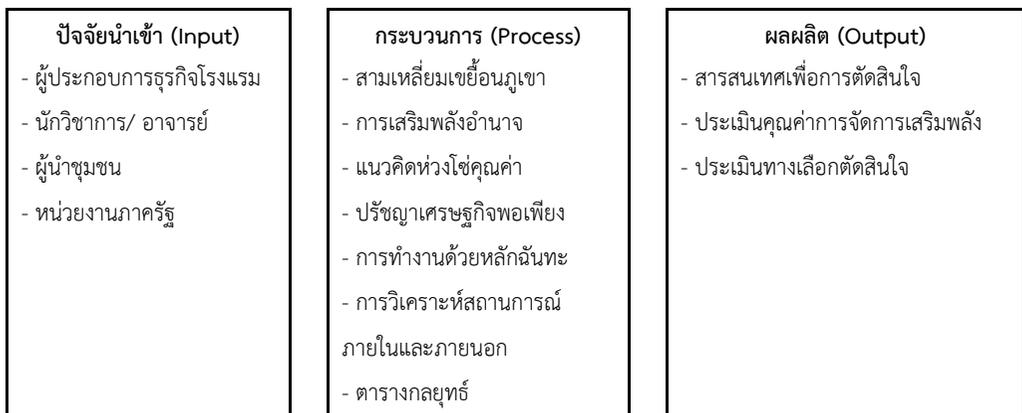
จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมโรงแรมไทย พบว่า ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจการให้เช่าที่พักโรงแรมไทย ได้แก่ สถานการณ์ทางการเมือง ส่วนปัจจัยภายในที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ เรื่องการแข่งขันด้านราคา ไม่ว่าจะเป็นโรงแรมใหญ่ดีดราคาโรงแรมเล็ก หรือโรงแรมเล็กดีดราคากันเอง นอกจากนี้ยังมีที่พักอื่นซึ่งไม่อยู่ในข่ายพระราชบัญญัติโรงแรมเข้ามาแข่งขันด้วย เช่น อพาร์ทเมนท์ที่เปิดให้บริการพักรายวัน (ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อนวัช, 2554) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเกิดเศรษฐกิจแบ่งปันแบบแพลตฟอร์มที่พักออนไลน์อย่างเช่น Airbnb อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการที่พักอาศัยแบบโฮมสเตย์ของชุมชนท้องถิ่นได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงร่วมกับการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรรศนคติท้องถิ่น รวมถึงวิถีชีวิตชุมชนมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาที่พักอาศัย โดยใช้หลักความมีเหตุผลในการวางแผนการดำเนินให้สอดคล้องกับเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับชุมชนทั้งด้านวิถีชีวิตและวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชน รวมถึงข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการดำเนินงาน การใช้หลักภูมิคุ้มกันทำให้สมาชิกที่ทำโฮมสเตย์ลดความเสี่ยงทางด้านการเงิน โดยมีสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นแหล่งเงินทุน รวมถึงสร้างภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อมด้วยการปลูกฝังเยาวชนให้ช่วยกันดูแลรักษา ส่วนเงื่อนไขด้านความรู้ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์กับศาสตร์สมัยใหม่ออกมาในรูปของผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้ อีกทั้งยังสร้างความน่าสนใจให้กับโฮมสเตย์ (ยุทธนา สมลา, 2549) โดยปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมแบบยั่งยืนตามพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงที่สำคัญ แบ่งออก 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ชุมชนที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมหรือตั้งอยู่บริเวณแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ด้านที่ 2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่มีส่วนในการพัฒนาและส่งเสริมการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ทั้งนี้รวมถึงภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องเข้าใจในด้านความพร้อมและความต้องการของชุมชนในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ทั้งช่วยส่งเสริมประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว ส่งเสริมด้านความรู้โดยการจัดอบรม แนะนำการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม และส่งเสริมด้านอาชีพให้กับชุมชนเป็นอันดับแรก ด้านที่ 3 นักท่องเที่ยวและผู้มาเยือน ตระหนักถึงคุณค่าของ

แหล่งท่องเที่ยวที่ไปเยือนโดยปฏิบัติตามข้อตกลงของแหล่งท่องเที่ยว เคารพต่อชุมชนที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยไม่ดูหมิ่นหรือมองวัฒนธรรมที่ต่างจากตนเองเป็นเรื่องตลก (ศุภกร ประทุมถิ่น, 2551)

สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวของประชาชนตัวอย่างยั่งยืนคือ การสร้างและปรับปรุงกิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด ในขณะที่ภาคเอกชน และภาคประชาชนต่างเห็นตรงกันว่าหน่วยงานภาครัฐมีบทบาทต่อการประชาสัมพันธ์และการตลาดกิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติมากที่สุด นอกจากนี้ปัจจัยภายในหน่วยงานภาครัฐที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ คือ ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ส่วนภาคเอกชนเห็นว่าปัจจัยด้านธรรมาภิบาลสำคัญที่สุด ส่วนปัจจัยภายนอกนั้น หน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชนต่างเห็นตรงกันว่า ปัจจัยด้านทรัพยากรท่องเที่ยวที่สำคัญที่สุด ส่วนภาคเอกชนมีความเห็นเป็นปัจจัยด้านสาธารณูปโภค (รักษัพงค์ วงศาโรจน์ และคณะ, 2551)

จากการทบทวนงานวิจัยข้างต้น พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมโรงแรมไทยส่วนใหญ่ไม่ได้นำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดเสริมสร้างพลังอำนาจ (Employment) และแนวคิดการทำงานด้วยหลักฉันทะมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ออกแบบกรอบแนวคิดในงานวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ผ่านการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม นักวิชาการ/อาจารย์ ผู้นำชุมชน และตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์โดยนำแนวคิดสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา การเสริมพลังอำนาจ แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การทำงานด้วยหลักฉันทะ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวคิดการจัดทำเมทริกซ์สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS Matrix) แนวคิดวิเคราะห์ทาร์เก็ตเมทริกซ์ (TOWS Matrix) ซึ่งเป็นกระบวนการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถสร้างและกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร (สุขโชค ทองสุข อุฬาร, 2561) เพื่อให้ได้ผลผลิตด้านสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ การประเมินคุณค่าการจัดการเสริมพลังและการประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจในการพัฒนาการขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย กรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพ 1

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการจากโรงแรมไทยภาคตะวันออก กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ กำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยใช้วิธีกำหนดโควตา ได้ขนาดผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น 34 แห่ง เนื่องจากภาคตะวันออกเป็นแหล่งท่องเที่ยวทางทะเล ธุรกิจโรงแรมจึงเกิดขึ้นเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจำนวนมาก การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยปกติจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่หาได้ไม่ยากประมาณ 30 ตัวอย่าง (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2551) คือ 1) กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมไทยภาคตะวันออก 20 แห่ง 2) อาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา 8 สถาบัน และ 3) กลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ 6 หน่วยงาน และสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

**เครื่องมือการวิจัย** เครื่องมือเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึก มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเชิงกายภาพ คือ ความชัดเจนของคำถาม ภาษาที่ใช้เข้าใจได้ง่าย และตรงความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แบบกว้าง ด้านการบริหารจัดการ 3 ชุด คือ ชุดที่ 1 กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมไทยภาคตะวันออก ประกอบด้วยประเด็นคำถาม 6 ประเด็น ชุดที่ 2 กลุ่มอาจารย์และนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา ประกอบด้วยประเด็นคำถาม 6 ประเด็น และชุดที่ 3 ผู้ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวทั้งในพื้นที่เป้าหมายและหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ประกอบด้วยประเด็นคำถาม ซึ่งเป็นสรุปผลการสัมภาษณ์กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 เป็นการนำหลักสามเส้า (Triangulation) ตรวจสอบข้อมูลจากผู้ประกอบการโรงแรม ข้อมูลเชิงประจักษ์จากหน่วยงานภาครัฐ และทฤษฎีจากกลุ่มนักวิชาการ เพื่อลดความลำเอียงของข้อมูล

**การเก็บรวบรวมข้อมูล** การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม กลุ่มตัวอย่างอาจารย์ นักวิชาการจากมหาลัย และกลุ่มตัวอย่างผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้สนทนากลุ่ม (Focus group) และวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

**การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์ผลการสนทนากลุ่ม สถานการณ์และบรรยากาศการประชุม เพื่อกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจนและเฉพาะทาง จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสนทนาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปประเด็น สารสนเทศ แนวทาง ปัจจัยหลักในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมภาคตะวันออก จังหวัดชลบุรี เขตพื้นที่พิทยา สุดท้ายนำมาวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอก (SFAS Matrix) และนำเสนอตารางกลยุทธ์ (TOWS Matrix) เพื่อประเมินทางเลือก

## ผลการวิจัย

ผลสัมภาษณ์กลุ่มผู้ประกอบการ กลุ่มอาจารย์ กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ มีรายละเอียดดังนี้

### 1. วิสัยทัศน์ของโรงแรมไทยในอีก 5-10 ปีข้างหน้า

**ด้านการตลาด** โรงแรมระดับกลางถึงระดับล่างจะเกิดการแข่งขันสูงขึ้น โดยจะเน้นเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม และการตลาดจะมุ่งสู่กลุ่มลูกค้าเฉพาะ (Niche Market) มากขึ้นเกิดการสร้างแบรนด์ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความแตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้าอย่างชัดเจน และมีคุณภาพสินค้าและบริการที่ได้มาตรฐานระดับสากล นอกจากนี้ยังมีการทำตลาดโดยเน้นประเด็นโรงแรมสีเขียว คือการรักษาสิ่งแวดล้อม ความเป็นธรรมชาติและกระจายผลประโยชน์คืนสู่ท้องถิ่น และชุมชนมากขึ้น ซึ่งโรงแรม International Chain ระดับ 3-5 ดาว และรูปแบบแฟรนไชส์ มีลักษณะเป็นความร่วมมือและพันธมิตรกับผู้ประกอบการท้องถิ่น

การตลาดดิจิทัลจะถูกนำมาใช้มากขึ้น โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาบูรณาการกับระบบบริหารจัดการ ส่งผลให้รูปแบบโรงแรมจะเป็นบูติคมากขึ้น และมีขนาดเล็กลงแต่มีเอกลักษณ์มากขึ้น ทำให้สินค้าและบริการของโรงแรมจะเปลี่ยนแปลงตามพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคตที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวก สามารถเลือกใช้บริการโรงแรมที่ตรงกับความต้องการและงบประมาณมากที่สุด ทั้งนี้โรงแรมระดับกลางและเล็กจะถูกเข้าซื้อกิจการ (Take Over) จากบริษัทต่างชาติที่มีความพร้อมทางด้านทุนและการบริหารจัดการมากกว่า นอกจากนี้ประเทศไทยยังมีความได้เปรียบด้านที่ตั้ง ที่เป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ส่งผลให้นักท่องเที่ยวในภูมิภาคเดินทางท่องเที่ยวเพิ่ม ปัจจุบันพบว่าสถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากนโยบายเศรษฐกิจและสังคมของประเทศสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว

**ด้านการบริหารจัดการ** ผู้ประกอบการจะต้องพัฒนาความสามารถในการปรับองค์การให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต โดยจะต้องปรับวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งอาจลดบริการบางอย่างที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะขาดแคลนแรงงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการบริการให้เป็นสากลมากขึ้น นอกจากนี้ควรสร้างความร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรระหว่างโรงแรมในประเทศไทยกับโรงแรมในเครือต่างประเทศ และส่งเสริมการค้าในธุรกิจในรูปแบบแฟรนไชส์เพิ่มมากขึ้น

**ด้านแรงงาน** ภาวะขาดแคลนแรงงานไทยที่มีฝีมือ แต่จะมีแรงงานต่างชาติทั้งที่มีฝีมือและไร้ฝีมือเคลื่อนย้ายเข้ามาทำงานในประเทศไทยอย่างถูกกฎหมายมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## 2. ภาพความสำเร็จในอนาคตของโรงแรมไทย

เมื่อมีการบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม ผู้ประกอบการโรงแรมจะต้องปฏิบัติตามเพื่ออยู่ภายใต้กฎหมายและมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมและโปร่งใส นอกจากนี้ควรมีการจัดมาตรฐานโรงแรม (Star Rating) ในการให้บริการ ด้านความปลอดภัย ห้องพัก อาหาร เครื่องดื่ม และสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งแวดล้อม ที่ได้มาตรฐานระดับสากล เพื่อนำมาใช้ในอุตสาหกรรมโรงแรมได้จริง จะทำให้เกิดโรงแรมที่มีเอกลักษณ์ชัดเจนและแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งนี้สินค้าและบริการของโรงแรมจะต้องปรับปรุงให้มีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และควรมีนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้น ที่สำคัญควรมีคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจเพื่อลดปัญหาการทุจริต โกงราคานักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศไทย โดยอัตราห้องพักเฉลี่ยควรอยู่ในอัตราที่เป็นจริงเมื่อเทียบกับตลาดโลก นอกจากนี้บุคลากรในอุตสาหกรรมโรงแรมควรมีประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาและการให้บริการ

## 3. ปัญหาปัจจุบันของโรงแรมไทยภาคตะวันออก

**ด้านแรงงาน** ขาดแคลนแรงงานระดับปฏิบัติการ เนื่องจากแรงงานเหล่านี้ค้ำจนถึงผลตอบแทนเป็นหลัก และแรงงานขาดทักษะด้านภาษา และประสบการณ์ในการทำงาน ทำให้คุณภาพในการให้บริการยังไม่ได้มาตรฐานของสมาคมโรงแรมไทย

**ด้านการตลาด** ขาดแบรนด์ที่ชัดเจนหรือเอกลักษณ์ที่ชัดเจนของโรงแรมไทย และขาดการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการท่องเที่ยวให้กับตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่ ๆ เช่น บังกลาเทศ ออสเตรเลีย เป็นต้น

**ด้านการบริหารจัดการ** ระบบการบริหารจัดการ ด้านปฏิบัติการ การตลาด ด้านบุคลากร และระบบที่สนับสนุนการให้ข้อมูลลูกค้ายังแยกส่วน ไม่เชื่อมโยงและไม่เป็นระบบตามมาตรฐานสากล และขาดการร่วมมือกันเป็นเครือข่ายของผู้ประกอบการ ทำให้ไม่เกิดการแบ่งปันข้อมูล และการร่วมกันพัฒนาสินค้าและตลาดใหม่

**ด้านอื่น ๆ** การบังคับใช้กฎหมายของภาครัฐที่ไม่จริงจัง เท่าเทียมและทั่วถึง ทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม เกิดการตัดราคาแข่งกันของผู้ประกอบการ และเกิดปัญหาต่อผู้ประกอบการ เช่น การข่มขู่ต่อมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาคาร สิ่งปลูกสร้าง เวลาในการเปิด-ปิด ของสถานบริการ เป็นต้น นอกจากนี้การเข้าถึงแหล่งเงินทุนของผู้ประกอบการ โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและเล็กในการทำตลาด ประชาสัมพันธ์ และเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินธุรกิจมีจำกัด

#### 4. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

**ด้านแรงงาน** ทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ แรงงานจะต้องมีทักษะด้านภาษาและมาตรฐานการให้บริการอย่างมีคุณภาพ

**ด้านการบริหารจัดการ** ต้องพัฒนาให้ได้มาตรฐานและมุ่งสู่ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น

**ด้านการตลาด** ผู้ประกอบการต้องพัฒนาสินค้าและบริการให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน

**ด้านการสนับสนุนจากภาครัฐ** ให้เงินทุนและส่งเสริมการตลาดสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ด้วยการพัฒนาศูนย์ และสร้างผู้ประกอบการรุ่นใหม่ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระดับต่าง ๆ ภายในอุตสาหกรรมโรงแรม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และเตรียมพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนนอกจากนี้ต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการดูแลความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว และนำระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมเข้ามาใช้เพื่อให้บริการข้อมูลด้านการท่องเที่ยวและประชาสัมพันธ์ข้อมูลโรงแรมแก่นักท่องเที่ยว

**สถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง** ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ และสามารถปฏิบัติงานโรงแรมได้จริง เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรมในอนาคตอันใกล้

#### 5. บทบาทของสถาบันการศึกษาในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

อาจารย์ผู้สอนควรมีประสบการณ์ด้านการโรงแรมโดยตรง เพื่อสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้นักศึกษามีความรู้จริงทั้งด้านการงานและการให้บริการในโรงแรมอย่างมืออาชีพและทำงานได้จริง รวมถึงพัฒนาทักษะด้านภาษาที่จำเป็นต่อการทำงาน เช่น ภาษาอังกฤษ ผลิตบุคลากรให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาดและประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัยและตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเรียนการสอนแบบฝึกปฏิบัติงานจริง (On the Job Training) โดยเพิ่มสัดส่วนภาคปฏิบัติให้นักศึกษาได้ฝึกทำงานจริง ผ่านห้องปฏิบัติการงานแม่บ้าน งานอาหารและเครื่องดื่ม งานครัว และผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงโดยร่วมมือกับสมาชิกสมาคมโรงแรมเพื่อพัฒนาหลักสูตรภาคปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและถูกต้อง การรับนักศึกษาแลกเปลี่ยนจากประเทศสมาชิกสมาคมอาเซียนเพื่อให้นักศึกษาได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและภาษา พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อพัฒนาศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำไปต่อยอดความสามารถทางการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ประกอบการในการวิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของนักท่องเที่ยว การแข่งขันและโครงสร้างตลาด ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

#### 6. บทบาทของภาครัฐในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

กำกับดูแลและการบังคับการใช้กฎหมายอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม รวมถึงการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการธุรกิจภายใต้กฎหมายและมาตรฐานกลางที่กำหนด ส่งเสริมและการอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงการพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ประกอบการทั้งในด้านประชาสัมพันธ์ การจัดการกิจกรรมทางการตลาดสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการทำตลาดกับกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่

การเข้าถึงแหล่งเงินทุน การพัฒนาและฝึกอบรมทักษะด้านภาษาและการให้บริการที่จำเป็นให้กับบุคลากรในระดับปฏิบัติงานและระดับบริหาร รวมถึงการส่งเสริมผู้ประกอบการใหม่เข้าสู่ตลาด

กำหนดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับผู้ประกอบการ โดยจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้มีความพร้อมรองรับการเติบโตของนักท่องเที่ยวและการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เช่น ระบบขนส่งมวลชน ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบำบัดน้ำเสีย ระบบศูนย์ข้อมูลการท่องเที่ยว ระบบรักษาความปลอดภัยทั้งชีวิตและทรัพย์สิน ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม เช่น มาตรฐานโรงแรม มาตรฐานความปลอดภัย มาตรฐานสิ่งแวดล้อมและสภาพแวดล้อม และมาตรฐานของเมือง เป็นต้น

### 7. บทบาทของภาครัฐกิจในการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมของไทย

พัฒนาจากระบบบริหารจัดการแบบแยกส่วนไม่เป็นระบบ ไปสู่การบริหารแบบมีอาชีพและเป็นระบบมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายสังคมออนไลน์เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการทำการตลาด เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้าในการติดต่อสื่อสารกับโรงแรม และสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษา เพื่อผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานรวมทั้งการรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการในการทำการตลาดและกิจกรรมต่าง ๆ และจัดทำระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจให้กับสมาชิกในกลุ่ม นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานสากลและมีความปลอดภัย โดยเน้นการทำตลาดแบบบูรณาการผ่านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management; CRM) กับลูกค้าทุกกลุ่ม

#### สรุปประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT)

ผลจากการสำรวจข้อมูลสรุปประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ได้ดังนี้

#### จุดแข็ง (Strength: S)

1. ผู้บริหารและเจ้าของมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจสูงและสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

2. บุคลากรและพนักงานมีใจรักในการให้บริการ (Service Mind) สูง

3. สินค้าและบริการของโรงแรมได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยและตรงตามความต้องการของลูกค้า

อย่างสม่ำเสมอ

4. สินค้าและบริการมีความคุ้มค่ากับราคาที่จ่าย

#### จุดอ่อน (Weakness: W)

1. ข้อจำกัดด้านเงินทุนในการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์

2. ขาดแคลนแรงงานทั้งปริมาณและคุณภาพ

3. โรงแรมส่วนใหญ่ขาดการพัฒนาแบรนด์ หรือเอกลักษณ์ที่แตกต่างในสายตาลูกค้า

4. บุคลากรและพนักงานขาดทักษะในการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ

5. ผู้ประกอบการขาดการรวมตัวเป็นเครือข่ายอย่างยั่งยืน

6. การบริหารจัดการยังไม่เป็นระบบและมาตรฐานตามหลักสากล

#### โอกาส (Opportunity: O)

1. ภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวภายในประเทศ

2. สถานการณ์การท่องเที่ยวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในอนาคตส่งผลดีต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและโรงแรม
4. การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือและไร้ฝีมือกลุ่มประเทศอาเซียน ช่วยลดภาวะขาดแคลนแรงงาน
5. สถานที่ท่องเที่ยวหลากหลายและเป็นที่ยอดนิยมของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ
6. มีความได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งเป็นศูนย์กลางของกลุ่มประเทศอาเซียน
7. การเติบโตของ เครือข่ายสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการเข้าถึงข้อมูลของนักท่องเที่ยวไม่จำกัดเวลาและสถานที่

#### อุปสรรค (Threats: T)

1. ปัญหาทางการเมืองและความสงบภายในประเทศมีความอ่อนไหวสูง
2. เกิดการแข่งขันสูง โดยเฉพาะโรงแรมระดับกลางถึงล่าง ส่งผลให้เกิดภาวะโรงแรมล้นตลาด (Over Supply) ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากขึ้นกว่าเดิม นักท่องเที่ยวมีอำนาจต่อรองสูง
3. การปรับขึ้นค่าแรง ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น
4. การเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้โรงแรมระดับกลางและเล็กถูกเข้าซื้อกิจการ (Take Over) จากบริษัทต่างชาติที่มีความพร้อมทางทุนและการบริหารจัดการ

5. ระบบโครงสร้างพื้นฐานและการคมนาคมขนส่งยังไม่พร้อมรองรับการขยายตัวของกลุ่มนักท่องเที่ยว

**กลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรมไทย** หลังจากนำผลสรุปจากการสัมภาษณ์ มาแยกประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมได้แล้ว ทำให้สามารถสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรม ได้ 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้แก่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาช่องทางการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และมุ่งเน้นการขยายตลาดไปยังกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ เช่น อินโดนีเซีย บราซิล เป็นต้น รวมถึงกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. กลยุทธ์เชิงพัฒนา (WO Strategy) ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาอื่น ๆ ที่จำเป็น รวมถึงทักษะการดำเนินงานและการให้บริการตามมาตรฐานสากล การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในประเทศ ร่วมกับผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกประชาคมอาเซียน และการพัฒนาระบบบริหารจัดการและมาตรฐานในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) ได้แก่ การพัฒนาแบรนด์หรือเอกลักษณ์ให้มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่ง

4. กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ รวมถึงพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบุคลากร

**ประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย** ในการประเมินทางเลือกสำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย ได้นำกลยุทธ์ทางเลือก 4 กลยุทธ์หลัก มาวางแผนการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็นระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วน รายละเอียดแผนดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีดังนี้

**แผนดำเนินงานระยะสั้น** ประกอบด้วย **กลยุทธ์เชิงรุก** ได้แก่ การขยายโอกาสไปยังกลุ่มลูกค้าประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน การทำตลาดกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวที่เดินทางมาทำธุรกิจในกลุ่มประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน และพัฒนาช่องทางการทำตลาดผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และกลยุทธ์เชิงพัฒนา ได้แก่ การฝึกอบรมทักษะภาษาอังกฤษและทักษะงานบริการให้กับพนักงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

**แผนดำเนินงานระยะกลาง** ประกอบด้วย **กลยุทธ์เชิงรุก** ได้แก่ การขยายตลาดไปยังลูกค้ากลุ่มประเทศเศรษฐกิจเปิดใหม่ เช่น บราซิล แอฟริกาใต้ อินเดีย เป็นต้น และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการ การทำตลาดและการประชาสัมพันธ์ เพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน **กลยุทธ์เชิงพัฒนา** ได้แก่ การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการภายในประเทศร่วมกับผู้ประกอบการจากประเทศสมาชิกสมาคมเศรษฐกิจอาเซียน และการพัฒนาระบบบริหารจัดการและมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรม ผ่านการสนับสนุนด้านเงินทุนและวิชาการจากภาครัฐ และ**กลยุทธ์เชิงรับ** ได้แก่ การพัฒนาแบรนด์หรือเอกลักษณ์ของธุรกิจให้แตกต่างจากคู่แข่งและการพัฒนาสินค้าและบริการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการประหยัดพลังงานและรักษาสິงแวดล้อม

**แผนดำเนินงานระยะยาว** ประกอบด้วย **กลยุทธ์เชิงถอย** ได้แก่ การปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีความเป็นมืออาชีพ และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน และ**กลยุทธ์เชิงรับ** ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรและพนักงานให้สามารถทำงานได้หลากหลายตำแหน่งเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงาน

### สรุปและอภิปรายผล

จากผลสัมฤทธิ์เชิงลึก พบว่า มีปัจจัยและโอกาสหลายประการที่สนับสนุนการขยายตัวของอุตสาหกรรมโรงแรมไทย อาทิ ความสำเร็จในด้านที่ตั้งของประเทศไทยที่สามารถเป็นจุดศูนย์กลางการท่องเที่ยวของกลุ่มประเทศอาเซียน ความหลากหลายของแหล่งท่องเที่ยว ตลาดนักท่องเที่ยวโลกขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียนเป็นจุดหมายปลายทางอันดับต้น ๆ ของนักท่องเที่ยว และการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนทำให้ตลาดนักท่องเที่ยวในภูมิภาคเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น โครงสร้างพื้นฐานของประเทศไทยที่มีความพร้อมมากกว่าประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงนโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมและสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรมไทย

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคที่อุตสาหกรรมโรงแรมไทยเผชิญอยู่ในปัจจุบัน พบว่าการขาดแคลนแรงงานในระดับปฏิบัติการและหัวหน้างาน และทักษะการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารเป็นปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องรีบแก้ไข นอกจากนี้ ยังมีปัญหาด้านการตลาดในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายใหม่ การทำการตลาดสมัยใหม่ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ และปัญหาด้านระบบบริหารจัดการ ปัญหาการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ปัญหาด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว ปัญหาด้านความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักท่องเที่ยว รวมถึงการบังคับใช้กฎหมายของหน่วยงานภาครัฐให้ผู้ประกอบการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างถูกต้อง ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมต่างดำเนินการแก้ไขปัญหามิฉะนั้นในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องและตามหน้าที่รับผิดชอบเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองเป็นหลัก ประกอบกับในปัจจุบันทิศทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทยยังไม่มีแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทที่ชี้แนะทางการดำเนินงานรวมถึงบทบาทของแต่ละภาคส่วนอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

### อภิปรายผล

เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมโรงแรม สถาบันการศึกษา รวมถึงชุมชน/ท้องถิ่น จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาโดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและแนวทางการทำงานด้วยหลักฉันทะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเตรียมความพร้อมให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมไทยในอนาคต ทั้งด้านมาตรฐานและคุณภาพในการบริการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างเครือข่ายผู้ประกอบการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในการท่องเที่ยว การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักท่องเที่ยว และการเพิ่มรายได้และพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน/ท้องถิ่น โดยบทบาทของแต่ละภาคส่วน มีดังนี้

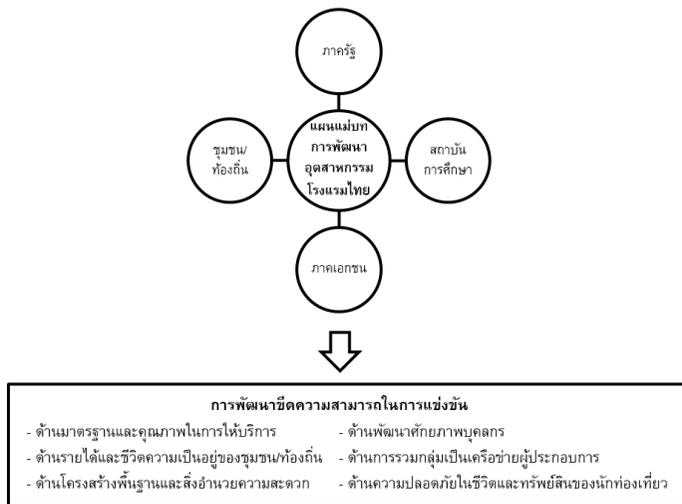
**บทบาทหน่วยงานภาครัฐ** ระบบการบริหารรัฐกิจในประเทศควรได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบทบาททางด้านการตลาดในสังคมที่ต้องมีการปฏิรูประบบ กลไกและวิธีการที่ทันสมัยให้เท่าทันภาคเอกชน เพื่อตอบสนองความคุณภาพชีวิตของประชาชนในสังคม แนวคิดการตลาดของภาครัฐในการบริหารรัฐกิจจึงควรเป็นประเด็นหลักที่นำแนวคิดทางทฤษฎีด้านการตลาดและระเบียบวิธีไปจนถึงแนวทางปฏิบัติมาปรับใช้กับแผนยุทธศาสตร์ของภาครัฐ (Elena & Christian, 2010)

ดังนั้น การตลาดภาครัฐจึงควรจัดตั้งคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาอุตสาหกรรมโรงแรม โดยมีตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ตัวแทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนจากผู้นำชุมชน/ท้องถิ่น ตัวแทนจากสมาคมโรงแรมไทย ตัวแทนจากผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ตัวแทนจากสายการบิน ตัวแทนจากผู้ประกอบการท่องเที่ยวภาคเอกชน ตัวแทนจากสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมเป็นกรรมการในการแสดงความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค และความต้องการจากผู้ประกอบการและประชาชนในพื้นที่ เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันระหว่างแต่ละภาคส่วน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมโรงแรมไทย นอกจากนี้ ยังต้องมีบทบาทในการกำกับดูแลและบังคับใช้กฎหมาย การส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกิจให้กับผู้ประกอบการในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงสนับสนุนสร้างเครือข่ายของผู้ประกอบการ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อรองรับการขยายตัวของนักท่องเที่ยวและเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การร่วมมือกับสมาคมผู้ประกอบการโรงแรมเพื่อจัดทำมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

**บทบาทภาคเอกชน** แม้ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้น แต่อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวซึ่งพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศ ก็ไม่ควรพัฒนาประสิทธิภาพเกินความจำเป็นเพื่อรองรับการท่องเที่ยว รัฐบาลและภาคเอกชนควรพัฒนาเฉพาะปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความอยู่รอดของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรมุ่งพัฒนาเท่าที่จำเป็น (Khanalizadeh, 2018) คือการปรับแผนการตลาด มุ่งขยายตลาดนักท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยวภาคตะวันออกของชาติ ควบคู่กับการปรับรูปแบบการให้บริการ และเพิ่มคุณภาพการบริการให้สอดคล้อง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ทั้งในแง่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพลักษณะธุรกิจให้มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และพัฒนาทักษะแก่พนักงานผู้ให้บริการด้านการท่องเที่ยว โดยเฉพาะทักษะด้านการสื่อสารภาษาต่างประเทศ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการทั้งในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน และระหว่างกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน

**บทบาทสถาบันการศึกษา** ปัจจุบันทักษะที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและโรงแรม คือ ทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี สถาบันการศึกษาต้องเร่งพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรที่เน้นภาคปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการท่องเที่ยวอันเป็นผลมาจากการปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ผู้สำเร็จการศึกษาต้องมีความชำนาญและคุ้นเคยกับระบบไอที เพราะจะช่วยให้อค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Buhalis, 1998) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรการท่องเที่ยวที่ปัจจุบันมีโปรแกรมสำเร็จรูปเข้ามาแทนที่พนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายและความขาดแคลนบุคลากร ดังนั้น ภาคการศึกษาจึงต้องก้าวให้ทันกับความต้องการของภาคธุรกิจด้วยการปรับปรุงคุณภาพหลักสูตร การเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการผลิตบุคลากรที่มีศักยภาพ มีทักษะที่ตรงความต้องการของภาคอุตสาหกรรมโรงแรมไทย รวมถึงการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้กับภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงการเป็นที่ปรึกษาให้กับภาคธุรกิจในการวิเคราะห์แนวโน้มการเติบโตและพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน

**บทบาทของชุมชน/ท้องถิ่น** ผลกระทบของการพัฒนาการท่องเที่ยวที่มีต่อชุมชนท้องถิ่นทำให้เกิดผลเชิงบวกคือ การประกอบอาชีพเกี่ยวเนื่องจากการท่องเที่ยว และผลเชิงลบด้านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจากการเข้าเยี่ยมชม หรือแวะพักของนักท่องเที่ยวจำนวนมากกว่าปกติ รวมถึงจำนวนขยะที่มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาการท่องเที่ยวต้องได้รับความร่วมมือหรือได้รับการยอมรับจากชุมชนท้องถิ่นและชุมชนภายนอก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวต้องก้าวไปพร้อมกับการให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชนท้องถิ่น (Shaik Azahar Shaik Hussain & Nor Salwani Binti Mat Arsad, 2016) ดังนั้น คนในชุมชนจึงควรมีส่วนร่วมในการบอกความต้องการ ผลกระทบที่ได้รับและข้อเสนอแนะให้กับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง



ภาพ 1 แนวทางการพัฒนาและขยายโอกาสอุตสาหกรรมโรงแรมไทย

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษารูปแบบ โครงสร้าง วิธีดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่เหมาะสมสำหรับคณะกรรมการนโยบายจัดทำแผนแม่บทอุตสาหกรรมโรงแรมไทย และวิธีการคัดเลือกตัวแทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัญหาอุปสรรค จุดแข็ง และโอกาสของผู้ประกอบการในแต่ละพื้นที่ โดยเฉพาะชายแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อประโยชน์ในการกำหนดทิศทางและนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรมโรงแรมไทยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้กับประเทศ รวมถึงผู้ประกอบการในการแข่งขันกับประเทศในอาเซียน

การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ต้องเป็นการสร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนตามภาพ 2 เริ่มต้นจากหน่วยงานภาครัฐนำผลการวิจัยที่เป็นความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมโรงแรมมาเป็นข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนแม่บทเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภาคตะวันออกของไทยให้สอดคล้องกันทุกฝ่าย คือ เริ่มจากการยอมรับของเจ้าของพื้นที่ คือคนในชุมชน ผู้ประกอบการผู้เสียภาษีให้ภาครัฐ ภาครัฐผู้บริหารจัดการความอยู่ดีมีสุขของชุมชน ภาคการศึกษาหรือวิชาการที่คอยให้คำแนะนำอย่างมีกรอบคิดเชิงทฤษฎี นำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยแผนแม่บทภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มุ่งสร้างประสบการณ์ ความคุ้มค่าและความพึงพอใจแก่นักท่องเที่ยวผู้มาเยือนในภาพรวม

## เอกสารอ้างอิง

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- ยุทธนา สมลา. (2549). *การบริหารจัดการแหล่งพักอาศัยแบบโฮมสเตย์ ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กรณีศึกษา หมู่บ้านบุไผ่ อำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา* (วิทยานิพนธ์เคหพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รักษพงษ์ วงศาโรจน์, สุวรรณ ตรีวัฒนวงศ์ และอัจฉริยา ศักดิ์นรงค์. (2551). บทบาทขององค์การภาครัฐหลักที่มีต่อการพัฒนากิจกรรมการท่องเที่ยวทางธรรมชาติ อย่างยั่งยืนบนพื้นที่เกาะช้าง จังหวัดตราด. *วารสารวิชาการการท่องเที่ยวไทยนานาชาติ*, 1, 1-13.
- ศักดิ์ชัย เศรษฐ์อ่อนวัช. (2554). โครงการศึกษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจการให้เช่าที่พักในพื้นที่จังหวัดท่องเที่ยว: กรณีศึกษากรุงเทพมหานครและชลบุรี (เมืองพัทยา). *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 19(32), 91-109.
- ศุภกร ประทุมถิ่น. (2551). *การศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมแบบยั่งยืนตามแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สุขโชค ทองสุข อุฬาร. (2561). การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความหมาย นิยาม และการอธิบาย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 12(2), 308-318.
- Buhalis, D. (1998). Information Technologies in tourism: Implications for the tourism curriculum. Retrieved January 11, 2020, from *Information and Communication Technologies in Tourism*. <https://www.researchgate.net/publication/290617815>.
- Department of Business Development. (2018). *Hotels, Resorts and Suites Business. Business Analysis*. Retrieved August 15, 2020, from [https://www.dbd.go.th/download/document\\_file/Statistic/2561/T26/T26\\_201808.pdf](https://www.dbd.go.th/download/document_file/Statistic/2561/T26/T26_201808.pdf).
- Elena, E., & Christian, M. (2010). *Marketing as support tool for public administration*. Retrieved January 4, 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/46542839>.
- Fetterman, D. M. (1996). Empowerment evaluation: An introduction to theory and practice. In Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (Eds.). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment & accountability*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Khanalizadeh, B. (2018). *The Effects of Hotel Development on Tourism industry: Evidence Iran*. Retrieved October 11, 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/328018292>.
- Shaik Azahar Shaik Hussain, & Nor Salwani Binti Mat Arsad. (2016). *IMPACT OF TOURISM ON LOCAL PEOPLE IN PENGKALAN GAWI, TASIK KENYIR*. Retrieved September 11, 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/318108111>.