

แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็ก
ของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย
Guidelines for Small Hotel Competitive Advantages of
Southern Andaman Coast Thailand

อาภรณ์ แก้วพรหมมาน¹
Arpon Kaewpromman
ชาคริต ศรีทอง²
Charcrit Sritong
สุทธินันท์ พรหมสุวรรณ³
Suthinan Pomsuwan

Article History

Received: January 23, 2019
Revised: November 28, 2019
Accepted: November 30, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ ชายฝั่งอันดามัน และวิเคราะห์แนวทางความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย 2) ศึกษาแนวทางที่ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ ชายฝั่งอันดามัน การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องและเจ้าของธุรกิจจำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และจำแนกจัดกลุ่มวิเคราะห์ออกมาเป็นโครงสร้างของปัจจัย

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัญหาสำคัญของโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีจำนวนพนักงานคงที่ แต่งานที่ได้รับมอบหมายไม่เท่ากันในแต่ละช่วงเวลา ปัญหาด้านการเงินที่มีต้นทุนสูง แต่รายรับไม่คงที่ ปัญหาด้านการส่งเสริมการขายที่ยังไม่สามารถสื่อถึงผู้บริโภคได้ตามที่ผู้ประกอบการได้ตั้งไว้ ปัญหาด้านความภักดีของผู้ใช้บริการ และปัญหาด้านการขาดกิจกรรมการสร้างความภักดีของโรงแรมต่อผู้ให้บริการ และ (2) แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย สามารถกำหนดแนวทางการ

¹ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
College of Innovative Management, Valaya Alongkorn Rajabhat University, E-mail: Spp1975.n@gmail.com

² คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
Faculty of Industrial Technology, Valaya Alongkorn Rajabhat University, E-mail: Charcrit.sritong@gmail.com

³ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
Graduate School, Bangkok University, E-mail: suthinan.p@bu.ac.th

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันออกมาเป็น 4 แนวทางดังนี้ (1) แนวทางการจัดการ (2) แนวทางต้นทุน (3) แนวทางการตลาด และ (4) แนวทางความภักดีของผู้ใช้บริการ

คำสำคัญ: การจัดการ ความได้เปรียบในการแข่งขัน โรงแรมขนาดเล็ก

Abstract

The objectives of this research are 1) to study current problems of small hotel businesses in the Andaman coast of southern region, Thailand, and analyze their competitive advantage approaches, 2) to study approaches affecting competitive advantages of small hotel businesses in the Andaman coast of southern region. This research is a qualitative research using literature review and interviews of experts, relevant academics and 10 business owners, then the content was analyzed and classified into a structure of factors.

According to the findings, (1) The problems of small hotels in the southern Andaman coast of Thailand concern about the problem in human resource management in which a fixed number of employees was prevalent with unequal assignments in each period; the financial problem with high costs but unstable income; the sales promotion problem not yet communicated to consumers as per the entrepreneurs' goal setting; consumers' loyalty problem; and the lack of activities to build hotel loyalty to the customers. (2) There are four ways to create competitive advantages for small hotels in Andaman coast of southern region, Thailand as follows: (1) management approach, (2) cost approach, (3) marketing, and (4) guidelines for generating customer loyalty

Keywords: Management, Competitive Advantage, Small Hotel

บทนำ

การท่องเที่ยวเป็นอุตสาหกรรมภาคบริการที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะเป็นการสร้างรายได้ที่มีมูลค่าเป็นอันดับหนึ่งของการค้าบริการของประเทศ และยังเป็นอุตสาหกรรมที่ก่อให้เกิดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงแรมและที่พัก ภัตตาคาร ร้านอาหาร และการคมนาคมขนส่ง ซึ่งก่อให้เกิดการลงทุน การจ้างงานและการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่นโดยสามารถสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศในรูปของเงินตราต่างประเทศปีละหลายแสนล้านบาท รวมทั้งสร้างกระแสเงินหมุนเวียนภายในประเทศจากคนไทยเที่ยวไทยนับแสนล้านบาท เช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2560 มีรายได้จากการท่องเที่ยวรวมจำนวน 7.33 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 โดยมีนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศจำนวน 9.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3 เป็นรายได้จากการ

ท่องเที่ยวจำนวน 4.9 แสนล้านบาท และนักท่องเที่ยวในประเทศจำนวน 32.5 ล้านคนต่อครั้ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 รายได้จากการท่องเที่ยวจำนวน 2.4 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 12 (Ministry of Tourism & Sports, 2017)

จากข้อมูลการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2559 พบว่า นักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาประเทศไทยในไตรมาสแรก มีจำนวนที่สูงสุดและลดลงในไตรมาสอื่นๆ และเมื่อจำแนกตามภูมิภาคพบว่า นักท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เช่น จีน ลดลงร้อยละ 19.17 โดยในไตรมาสที่ 4 นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทยจำนวนมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ จีน มาเลเซีย รัสเซีย โดยจำแนกตามภูมิภาค ได้แก่ นักท่องเที่ยวจากยุโรปจำนวน 1,810,535 คน (ร้อยละ 7.13) นักท่องเที่ยวจากภูมิภาคอื่นๆ จำนวน 1,240,183 คน (ร้อยละ 5.79)

และนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำนวน 4,702,645 คน ลดลงร้อยละ 5.45 (Ministry of Tourism & Sports, 2017) และมีรายได้จากการท่องเที่ยวจำนวน 2.51 ล้านล้านบาท โดยแยกเป็นรายได้จากการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ หรือต่างชาติจำนวน 1,641,268 ล้านบาท และรายได้จากการท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือไทยเที่ยวไทยจำนวน 869,510 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 17.70 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP)

ภาคธุรกิจที่ได้รับประโยชน์จากการใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและบริการของนักท่องเที่ยวมากที่สุด 5 อันดับแรก ประกอบด้วย สถานที่พักแรมจำนวน 580,000 ล้านบาท อาหารและเครื่องดื่มจำนวน 448,000 ล้านบาท การขนส่งโดยสารทางบกจำนวน 136,000 ล้านบาท การขนส่งโดยสารทางอากาศจำนวน 122,000 ล้านบาท และบริการกีฬาและนันทนาการจำนวน 100,000 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นธุรกิจบริการและกระจายตัวตามภูมิภาคต่างๆ โดยเป็นแหล่งการจ้างงานที่สำคัญจำนวนกว่า 4,230,000 คน และมีบทบาทสำคัญในการกระจายผลประโยชน์ไปสู่ภูมิภาค สร้างมูลค่าเพิ่มทางตรงและทางอ้อม โดยอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยว เช่น ธุรกิจภัตตาคารและอาหารที่ดำเนินการอยู่ทั่วประเทศจำนวน 11,945 ราย ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร ร้อยละ 43.72 รองลงมา คือ ภาคใต้ ร้อยละ 22.12 ภาคตะวันออก ร้อยละ 14.93 มีเงินทุนจดทะเบียนทั้งสิ้นจำนวน 77,423 ล้านบาท ทั้งนี้ จังหวัดที่มีธุรกิจภัตตาคารและร้านอาหารสูงสุด 5 อันดับแรก คือ จังหวัดชลบุรี จำนวน 1,588 ราย ภูเก็ต จำนวน 1,128 ราย จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 1,082 ราย จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 543 ราย และจังหวัดนนทบุรี จำนวน 33 ราย มีรายได้รวมในปี พ.ศ. 2558 จำนวน 170,621.30 บาท ซึ่งธุรกิจภัตตาคารและร้านอาหารเป็นธุรกิจที่ได้รับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวคิดเป็นร้อยละ 20 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั้งหมด (Department of Business Development: [DBD], 2016) และจากการสำรวจปี พ.ศ. 2557 พบว่า มีจำนวนโรงแรม และเกสต์เฮาส์ทั่วประเทศ ข้อมูล ณ 31 สิงหาคม 2557 จำนวน 10,018 แห่ง หรือร้อยละ 37.10 พบว่า มีจำนวนห้องพักจำนวน 457,029 ห้อง คิดเป็นร้อยละ 34.10

ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่อยู่ในภาคใต้ซึ่งมีจำนวนผู้เข้าพักทั้งสิ้นจำนวนประมาณ 110.9 ล้านคน เข้าพักในโรงแรมและเกสต์เฮาส์ภาคใต้มากที่สุดจำนวน 28.6 ล้านคน รองลงมา คือ ในภาคกลางจำนวน 22.7 ล้านคน ภาคเหนือจำนวน 13.4 ล้านคน และภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8.8 ล้านคน (National Statistical Office, 2014)

ในปัจจุบัน ประเทศไทยมีการเจรจาเปิดการค้าเสรีด้านการท่องเที่ยวด้านธุรกิจโรงแรมกับคู่เจรจา FTA ทั้งอาเซียน ได้แก่ จีน เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ส่งผลให้อาเซียนกลายเป็นเขตการผลิตเดียว (single market and production base) หรือตลาดเดียว ซึ่งจะมีการเคลื่อนย้ายปัจจัยการผลิตได้อย่างเสรี โดยสามารถดำเนินการกระบวนการผลิตที่ใดก็ได้สามารถใช้ทรัพยากรในแต่ละประเทศ ทั้งวัตถุดิบ แรงงานในการผลิต โดยมีมาตรฐานสินค้า กฎเกณฑ์ระเบียบเดียวกัน ส่งผลให้การแข่งขันทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งเปิดโอกาสให้นักลงทุนชาวต่างชาติมีบทบาทในการถือหุ้นที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น โดยอาจมีการจ้างแรงงานจากต่างชาติทำงานมากขึ้น และมีโอกาสในการเป็นพันธมิตรกับผู้ประกอบการต่างชาติที่มีความพร้อมด้านเงินทุนและเทคโนโลยีในการให้บริการที่มีความพร้อมและมีสาขาในหลายประเทศ

ในการนี้ ผู้ประกอบการชาวต่างชาติจำเป็นต้องพึ่งพาผู้ประกอบการในท้องถิ่นที่มีความชำนาญของแต่ละพื้นที่ ส่งผลให้ประเทศไทยมีแนวโน้มในการพัฒนาธุรกิจโรงแรมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจะเกิดขึ้นในเฉพาะโรงแรมที่มีขนาดใหญ่เท่านั้น โดยโรงแรมที่มีขนาดไม่เกิน 100 ห้องอาจประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ ดังนั้น หากธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กไม่สามารถปรับตัวในด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันการดำเนินธุรกิจโรงแรมโดยเฉพาะในช่วงฤดูการท่องเที่ยว (high season)

ทั้งนี้ ระหว่างเดือนพฤศจิกายน – เดือนเมษายน จังหวัดภูเก็ตมีการจองห้องพักมากที่สุดคือร้อยละ 75.50 รองลงมา คือ จังหวัดพังงา ร้อยละ 61.70 และจังหวัดกระบี่ร้อยละ 50.30 และในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว (low season) ระหว่างเดือนพฤษภาคม – เดือนตุลาคม พบว่า จังหวัดภูเก็ตมีการจอง ร้อยละ 63.50 รองลงมา

คือ จังหวัดกระบี่ ร้อยละ 49.70 และจังหวัดพังงา ร้อยละ 38.30 (Southern Hotel Association, 2016) นอกจากนี้ ในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยวจะมีการจองห้องพักลดลงและยังพบปัญหาการบริหารจัดการของโรงแรมขนาดเล็กที่ยังขาดประสิทธิภาพในการจัดการ และมีความเสี่ยงต่อสภาวะการขาดทุนในการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากปัญหาทางเศรษฐกิจ สถานการณ์การก่อการร้ายจากตะวันออกกลาง การเคลื่อนย้ายการลงทุนตามการเติบโตทางเศรษฐกิจ และการปรามปรามทัวร์ศูนย์เหรียญ นอกจากนี้ ยังพบว่าจำนวนลูกค้าที่ลดลงนั้นจะทำให้มีพนักงานลาออกจากงานประมาณเดือนละ 10,000 คน โดยเฉพาะโรงแรมขนาดเล็ก ทั้งนี้ จากดัชนีความเชื่อมั่นผู้ประกอบการธุรกิจท่องเที่ยวในประเทศไทยในไตรมาสที่สาม ปี พ.ศ. 2557 พบว่า สิ่งนี้นักท่องเที่ยวต้องการ ให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง คือ คุณภาพในด้านการให้บริการ ด้านความปลอดภัย ด้านการบริการของพนักงาน และสุดท้ายด้านสถานที่พักอาศัย ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไข (Tourism Authority of Thailand, Chulalongkorn University, & Tourism council of Thailand, 2014)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เป็นการสนองตอบนโยบายภาครัฐและรองรับการเปลี่ยนแปลงไปตามสังคมและบริบทต่างๆ ของธุรกิจ ดังนั้น เพื่อที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมที่พักอาศัยชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทยสามารถเติบโตและดำเนินอยู่รอดได้ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับทิศทางในด้านการจัดการธุรกิจที่จะส่งผลต่อสภาวะการณ์การเติบโตของอุตสาหกรรมที่พักอาศัยเพื่อให้เกิดความเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน และวิเคราะห์แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย
- 2) เพื่อศึกษาแนวทางเริ่มต้นที่ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย

ทบทวนวรรณกรรม

แนวทางการจัดการ

การจัดการเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายให้เกิดความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (Siriwan, Ramabut, Thitikalaya, & Pongwiritthon, 2011) และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการให้บริการที่รวดเร็วและทันเวลา มีความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีจำนวนบุคลากรที่เพียงพอในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และมีการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า

ในการนี้ Leekpai, Jaroenwisan, Trichan, and Jirakiattkun (2014) เสนอว่า นวัตกรรมการตลาด นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมองค์กรของธุรกิจโรงแรมภาคใต้ส่วนใหญ่ คือ การปรับปรุงห้องพักใหม่ของโรงแรม และการเพิ่มเติมสิ่งอำนวยความสะดวกภายในโรงแรม ทั้งนี้ นวัตกรรมสินค้า/บริการเกิดขึ้นได้ง่ายไม่มีความยุ่งยาก และเมื่อมีนวัตกรรมสินค้าเกิดขึ้นสามารถมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ Chatriwisit et al. (2010) กล่าวว่า การตอบสนองอย่างรวดเร็วแสดงถึงความยืดหยุ่นขององค์กรแม้องค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจโรงแรมจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผลักดันให้เกิดกระบวนการทำหน้าที่ในการกล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มีการสร้างสรรค์ใหม่โดยผสมผสานทรัพยากร (Sattayopat & Meksuwan, 2018) และมองหาโอกาสภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตทางด้านกำไร (Low & MacMillan, 1988; Zahra, 1991)

ในการนี้ หากกิจการสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างคุ้มค่า จะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพทำงานของบุคลากรในการให้บริการลูกค้าและสามารถนำเสนอสินค้าที่ดีในราคาที่ต่ำ คือ สินค้ามีคุณภาพและบริการมีความเหมาะสมกับราคา จึงเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวทางต้นทุน

ต้นทุนถือว่าเป็นกิจกรรมหลักในการบริหารธุรกิจ เพราะการมีต้นทุนที่เหมาะสมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในการนี้ Chatusiphithak, Tosirisuk, and Saonayon (2002) กล่าวว่า วิธีการที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้นประกอบไปด้วย การใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อขยายยอดขายและส่วนแบ่งตลาด ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยผลิตลงโดยพิจารณาได้ 2 มุมมอง ได้แก่ ประสิทธิภาพการดำเนินงานที่วัดจากมุมมองตัวเลขทางการเงิน เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น และประสิทธิภาพการดำเนินงานที่วัดจากมุมมองที่มีใช้ทางการเงิน ได้แก่ คุณภาพสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าการกลับมาใช้สินค้า และบริการซ้ำของลูกค้าเป็นต้น ซึ่งมุมมองทั้งสองประการเป็นส่วนที่เสริมซึ่งกันและกันเนื่องจากมีความเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ Wiersma (2008) เสนอว่า การวัดผลการดำเนินงานที่มีใช้ทางการเงินนั้นจะมีข้อมูลส่วนเพิ่มที่มากกว่าการวัดด้านการเงินในด้านของต้นทุนรายได้ในอนาคต นอกจากนี้ ยังสามารถเป็นประโยชน์ในการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานในมุมมองทางการเงิน (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000; Ittner & Lacker, 2001; Nagar & Rajan, 2001) ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าหากธุรกิจสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าก็จะสามารถใช้ประโยชน์จากความพึงพอใจของลูกค้าเป็นการขยายฐานลูกค้าได้มากขึ้น จนก่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งในระยะยาวของธุรกิจโรงแรม

แนวทางการตลาด

ส่วนประสมทางการตลาดเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าพักของนักท่องเที่ยว โดยที่ Naphthong (2010) พบว่า ลักษณะทางด้านประชากรมีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่พัก และปัจจัยด้านบริการและปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดยังมีผลต่อการตัดสินใจ ในการนี้ Songmuangsuk (2010) ค้นพบว่า พฤติกรรมการท่องเที่ยวด้านความถี่การมาท่องเที่ยวประเทศไทยเป็นครั้งแรก ความประทับใจเกี่ยวกับความสะดวก และสาธารณูปโภค มีอิทธิพลต่อการกลับมาท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยว นอกจากนี้ Charoenphol (2012) ศึกษา

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่พัก ในเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานีของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ โดยเปรียบเทียบระหว่างนักท่องเที่ยวชาวยุโรปและชาวเอเชีย และพบว่า ปัจจัยส่วนประสมการตลาดธุรกิจบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการที่พักของนักท่องเที่ยวทั้งชาวยุโรปและชาวเอเชีย คือ ปัจจัยด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการด้านส่งเสริมการตลาด และ Aiyasriri (2015) เสนอว่า ปัจจัยส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจคือ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์และด้านราคา

ความภักดีของผู้ใช้บริการ

ความภักดีของผู้ใช้บริการถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของธุรกิจ (Srivastava, Shervani, & Fahey, 2000) เพราะสามารถส่งผลให้ธุรกิจลดต้นทุนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจโรงแรม ความภักดีของผู้ใช้บริการช่วยให้ธุรกิจลดต้นทุนในด้านการส่งเสริมการตลาด เพราะเมื่อมีกลุ่มผู้ใช้บริการหรือลูกค้าภักดีต่อโรงแรมจะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนและแพร่กระจายข่าวสารไปยังบุคคลอื่นๆ (word of mouth) ให้กับโรงแรมได้เป็นอย่างดี (Shoemaker & Lewis, 1999) และทำให้เกิดลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการที่โรงแรมสามารถรักษาลูกค้าเก่าโดยจำนวนลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นทำให้โรงแรมมียอดขายเพิ่มขึ้น ฉะนั้น การสร้างความภักดีของลูกค้าจึงมีความสำคัญในธุรกิจระยะยาว (Oliver, 1997)

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นกับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 10 ราย ประกอบด้วย กลุ่มผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ ผู้จัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายของโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ในจังหวัดภูเก็ต จังหวัดกระบี่ และจังหวัดพังงา
2. ใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยเป็นกลุ่มที่สนใจ

(critical case) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากจำนวนห้องพักของโรงแรม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth-interview) แบบมีโครงสร้างและใช้คำถามแบบคำถามปลายเปิด (open - ended question) มีประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพและปัญหาในปัจจุบันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยคำถาม 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ สภาพปัญหาในปัจจุบัน และแนวทางการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแนวทางเริ่มต้นที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ แนวทางการจัดการแนวทางต้นทุน แนวทางการตลาด และความภักดีของผู้ใช้บริการ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากที่คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาแบบสัมภาษณ์ให้มีคุณภาพตามที่ได้กำหนดไว้แล้ว จึงได้ดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้ดำเนินการไว้ ดังนี้

1) กำหนดแผนการสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับผู้ประกอบการเจ้าของกิจการ ผู้จัดการหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 10 ราย

2) ติดต่ออย่างเป็นทางการไปยังโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เพื่อประสานขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามที่ได้กำหนดไว้

3) ลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้จัดการ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากโรงแรมที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในประเด็นสถานการณ์ สภาพปัญหาในปัจจุบันและแนวทางการสร้างความได้เปรียบการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

4) ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของประเด็นข้อคำถามและคำตอบในกรณีที่ไม่ครบถ้วนในประเด็นที่ถาม คณะผู้วิจัยจะโทรศัพท์กลับไปสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อเพิ่มเติมให้ครบถ้วนทุกประเด็น

5) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเพื่อกำหนดเป็นปัจจัยเริ่มต้นที่ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ส่วนเพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีความถูกต้องชัดเจน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จัดบันทึกจากการสัมภาษณ์มากล่าวเพื่อสรุป เพื่อยืนยันความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญอีกครั้ง ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (data triangulation) (Chanthawanit, 2011) โดยผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน หรือที่เรียกว่าข้อมูลอิ่มตัว (data saturation) จึงจะยุติการสัมภาษณ์แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการวิเคราะห์และจัดกลุ่มข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ของ Alavinia, Van Duivenhooden, and Burdorf (2007) ที่ได้เสนอว่าเป็นเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลจากความเป็นจริงโดยไม่เจือปนความรู้สึกและความคิดเห็นของผู้ศึกษา และมองภาพรวมทั้งหมดของข้อมูลโดยไม่แยกส่วน (holistic) เทคนิคดังกล่าวเป็นวิธีการตีความ (interpretation approaches) ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดความจากแถบบันทึกเสียงคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้อธิบายความหมายด้วยกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1) การลดทอนข้อมูล โดยการเรียบเรียงเฉพาะข้อมูลที่สำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2) การจัดระเบียบข้อมูล ได้จัดหมวดหมู่ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยกำหนดให้ประเด็นที่มีคำตอบคล้ายกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3) การค้นหาข้อสรุปและตีความหมายของข้อมูลในรูปแบบพรรณนาตามแนวคิดทางการศึกษาที่กำหนดไว้

4) สรุปผลพรรณนาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อบรรยายให้เห็นสภาพความเป็นจริงของความคิดเห็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และเขียนรายงานสรุปในลักษณะของพรรณนาความในลักษณะขององค์รวม

ผลการศึกษา

1) สภาพปัญหาในปัจจุบันและแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากการสัมภาษณ์พบว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ให้ความสำคัญกับสภาพและปัญหาในปัจจุบัน ตลอดจนวิเคราะห์แนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติในภาคใต้ชายฝั่งอันดามันมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าในปัจจุบันหลายประการเข้ามากระทบ เช่น (1) ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก (2) ความผันผวนของค่าเงิน (3) ความผันผวนทางการเมืองภายในประเทศ (4) การปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญของรัฐบาล และ (5) เหตุเรือล่มที่จังหวัดภูเก็ต ตลอดจนปัจจัยอื่นที่ส่งผลกระทบต่อจำนวนการจองห้องพัก และส่งผลกระทบต่อรายได้และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวในการเดินทางมาท่องเที่ยวยังภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ทำให้การดำเนินธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง ซึ่งในช่วงฤดูการท่องเที่ยวมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว มีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวลดลงอย่างมาก ทำให้เกิดปัญหาสงครามราคาจากจำนวนห้องพักของโรงแรมที่มากเกินความต้องการ คือ จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง

นอกจากนั้น ในปัจจุบันมีธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ไม่ได้จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายเกิดขึ้นจำนวนมากทำให้จำนวนห้องพักของโรงแรมมีมากกว่าความต้องการเข้าพัก คือ ทำให้ปริมาณสถานที่พักแรมและ

โรงแรมขนาดเล็กที่จดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายมีปริมาณมากเกินความต้องการ (over supply) แม้จะมีกลไกของภาครัฐเข้ามาควบคุมในการดำเนินธุรกิจพัฒนาระบบบริการมาตรฐานภายในแหล่งท่องเที่ยวควบคุมมาตรฐานการให้บริการ กำกับราคาให้มีมาตรฐานประชาสัมพันธ์ช่องทางในการร้องเรียนสำหรับนักท่องเที่ยว และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการการจองหรือการเปรียบเทียบราคา แต่ยังคงพบปัญหาเทคโนโลยีไม่เพียงพอในการรองรับความต้องการ (demand) ของนักท่องเที่ยวที่เติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กยังด้อยกว่าคู่แข่ง

เพื่อให้จำนวนลูกค้าของโรงแรมเพิ่มขึ้นและสามารถควบคุมต้นทุนในการดำเนินงาน ผู้ประกอบการจำเป็นต้อง (1) ปรับโครงสร้างการดำเนินงานในช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว โดยลดจำนวนพนักงานประจำลง (full time) เปลี่ยนมาจ้างพนักงานแบบชั่วคราว (part-time) หรือว่าจ้างนักศึกษาที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้าของโรงแรม (2) ใช้กลยุทธ์ลดราคาและกำหนดราคาใหม่ของห้องพักและบริการต่างๆ ภายในโรงแรมเพื่อสร้างแรงดึงดูดกับกลุ่มนักท่องเที่ยวทุกเชื้อชาติ (3) จัดกิจกรรมเสริมพิเศษที่ไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมเพื่อสร้างความประทับใจ (4) บริหารความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องด้วยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์/โฆษณา/สื่อสังคมออนไลน์ และ (5) สร้างพันธมิตรและเครือข่ายการรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรบุคคลและความรู้

2) แนวทางเริ่มต้นที่ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกพบว่า แนวทางการจัดการ แนวทางต้นทุนแนวทางการตลาด และความภักดีของผู้ใช้บริการสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนี้

2.1) แนวทางการจัดการ ผู้นำขององค์กรเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และกระบวนการจัดการภายในองค์กร โดยมีโครงสร้างการปฏิบัติงานและระบบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่พนักงาน ติดต่อกับพันธมิตรทางการค้า และบริหารทรัพยากรมนุษย์

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในอนาคตและช่วยให้สามารถลดต้นทุนในการดำเนินงานได้ ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการแรก คือ การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การคัดเลือก และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานภายในองค์กร พร้อมทั้งการพัฒนาและบำรุงรักษาให้สมาชิกหรือบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกภายในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ หรือเหตุอื่นใดในงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

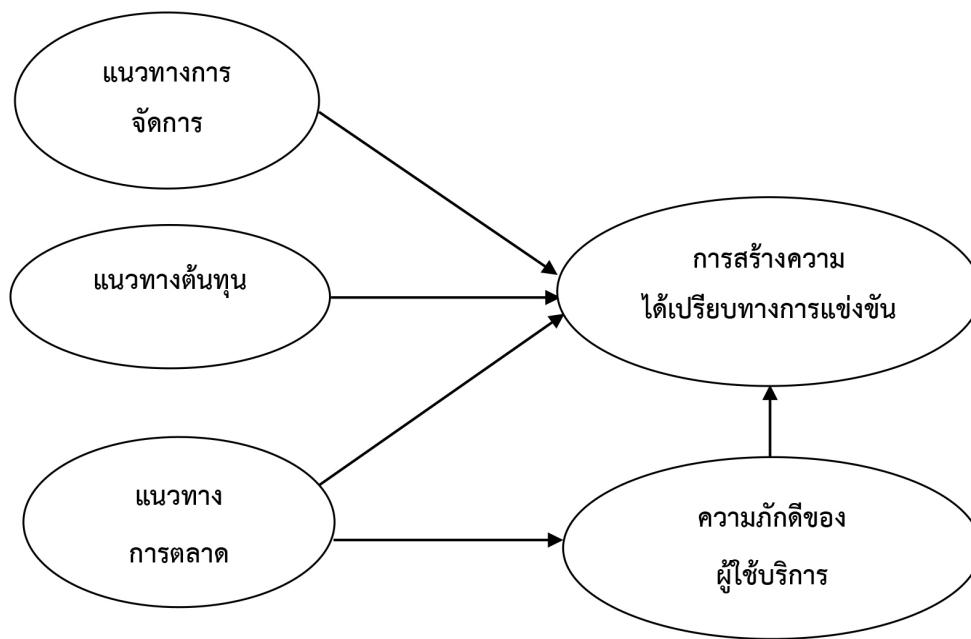
2.2) แนวทางต้นทุน การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายการวางแผนและการพยากรณ์อย่างเหมาะสม การใช้ข้อมูลทางการบัญชีบริหารเพื่อสนับสนุนการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำ (low cost) ซึ่งจะทำให้กิจการสามารถกำหนดราคาต่ำกว่าคู่แข่งได้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการลดต้นทุนของโรงแรมต้องไม่กระทบต่อการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพราคาถูกในพื้นที่เพื่อสะดวกและประหยัดเวลาในการขนส่งสินค้าหรือวัตถุดิบให้แก่โรงแรม และลดต้นทุนสูญเสียไปในการดำเนินงาน เช่น การซื้อวัตถุดิบคราวละมากๆ ที่สูญเสียเมื่อใช้ไม่ทัน ความสูญเสียเนื่องจากกระบวนการผลิต (processing) มีการทำงานที่ซับซ้อนซึ่งหลายขั้นตอนไม่มีความจำเป็นหรือการลดต้นทุนคงที่ (fixed cost) เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ โดยขอความร่วมมือจากพนักงานในการปิดไฟหลังเลิกใช้งาน เป็นต้น

2.3) แนวทางการตลาด สำหรับธุรกิจบริการ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย) เป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อให้การดำเนิน

งานธุรกิจสอดคล้องกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย การให้บริการด้านราคา (service price) การให้บริการด้านสถานที่ (service distribution/place) การให้บริการด้านผลิตภัณฑ์ (service product) การให้บริการส่งเสริมการขาย (service promotion) การให้บริการของบุคลากร (service people) การให้บริการด้านการประมวลผล (service process) การให้บริการทางกายภาพ (service physical evidence) และพฤติกรรมทางการตลาดของลูกค้า (business performance) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จในการดำเนินงานที่เชื่อมโยงถึงการชี้วัดผลสำเร็จของการบริหารงานในหน่วยงานและตำแหน่งงานในองค์กร

2.4) ความภักดีของผู้ใช้บริการ เป็นข้อผูกพันระหว่างผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการที่มีพฤติกรรมในการซื้อหรือใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ และผู้ใช้บริการตั้งใจกลับมาใช้บริการครั้งต่อไปแม้ว่าสินค้าและบริการของคู่แข่งจะเหนือกว่า เพราะผู้ใช้บริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่นำมาใช้ในการบริการ สร้างความรู้สึกและสร้างความประทับใจการบริการจนทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีจนทำให้เกิดความภักดีต่อสินค้าและบริการนั้น โดยสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักคือ 1) ความภักดีด้านพฤติกรรม เช่น การบอกต่อหรือการแนะนำ และ 2) ความภักดีด้านทัศนคติ เช่น การกล่าวคำชมเชยและความตั้งใจที่จะซื้อซ้ำ

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย สามารถสรุปรูปแบบแนวทางเริ่มต้นที่ส่งผลต่อการได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดแนวทางเริ่มต้นที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
ที่มา: โดยผู้วิจัย

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจที่เติบโตตามการขยายตัวของเศรษฐกิจและนักท่องเที่ยว ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่เติบโตควบคู่กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างชาติ โดยเฉพาะภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ซึ่งมีธุรกิจโรงแรมขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาสู่ธุรกิจโรงแรม มีการสร้างโรงแรมใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผู้ประกอบการรายเดิมได้ขยายโรงแรมเพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้จำนวนห้องพักและจำนวนโรงแรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงการเติบโตของจำนวนห้องพักและจำนวนโรงแรมที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วมากกว่าจำนวนผู้เข้าพักทำให้เกิดภาวะจำนวนห้องพักล้นตลาด (over supply) คือ จำนวนลูกค้ามาใช้บริการห้องพักมีจำนวนลดลงจากเดิมอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมสูงขึ้น

จากสถานการณ์ทางการตลาดของธุรกิจโรงแรมที่มีจำนวนห้องพักมากเกินความต้องการ จึงทำให้เกิดสงครามด้านราคา คือ มีการตัดราคาห้องพักและค่าบริการต่างๆ มากขึ้น ทำให้นักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพลดลง และสาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้จำนวนนักท่องเที่ยว

ลดลงอย่างต่อเนื่อง คือ การขาดความมั่นใจด้านความปลอดภัยในการท่องเที่ยว การเกิดปัญหาอาชญากรรมต่างๆ ในพื้นที่ และเกิดความเสียหายของทรัพยากรธรรมชาติ ดังนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจึงจำเป็นต้องเพิ่มศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดทางธุรกิจ ซึ่งจะต้องเน้นแนวทางการบริหารจัดการ การลดต้นทุนด้านการปฏิบัติการ การทำการตลาด และการสร้างความภักดีของผู้ใช้บริการ ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจโรงแรม เพื่อให้ธุรกิจได้รับผลกำไรในระยะยาว สอดคล้องกับที่ Siddiqi (2011) ที่พบว่า ในการบริหารจัดการธุรกิจโรงแรมเพื่อพัฒนาและสร้างความภักดีของลูกค้า ผู้ประกอบการโรงแรมต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อให้ลูกค้ามีความภักดีต่อโรงแรม เช่น คุณภาพด้านการบริการ เป็นกลยุทธ์การแข่งขันของโรงแรม โดยแต่ละโรงแรมมีคุณภาพการให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งขึ้น เพื่อการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าที่มากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจมีกำไรมากขึ้น และในขณะเดียวกันการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงแรมกับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ นำไปสู่การพัฒนาการสร้างภักดีของลูกค้า โดยผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมต้องให้การ

บริหารประสบการณ์ลูกค้าเป็นปัจจัยประการหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการในธุรกิจโรงแรม

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย สามารถระบุได้ว่า เกี่ยวกับแนวทางเริ่มต้นที่ส่งผลกระทบต่อ การได้เปรียบในการแข่งขันโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามันประเทศไทย ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับ (1) แนวทางการจัดการ (business management) ความสำคัญในเรื่อง (2) แนวทางต้นทุน (cost) (3) แนวทางการตลาด (marketing) และ (4) ความภักดีของผู้ใช้บริการ (customer loyalty)

แนวทางการจัดการ (management) และการปฏิบัติงานธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กภาคใต้ด้วยวิธีการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้กับโรงแรม คือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ เช่น ระบบการจัดการภายใน ระบบการบริหาร ระบบการบริการ นวัตกรรม และภาพลักษณ์ของโรงแรม ให้มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับห้องพักและการบริการที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก โดยพนักงานแต่ละแห่งของโรงแรมจะมีหน้าที่ปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีโครงสร้างการทำงานอย่างเป็นระบบ

ในกรณี Thai Hotel Association (2010) อธิบายถึงกระบวนการบริหารโรงแรมขนาดเล็กว่าเป็นการบริหารงานระบบอิสระ คือ เป็นโรงแรมที่เป็นเจ้าของบริหารเอง ซึ่งบางแห่งเป็นการบริหารแบบครอบครัว โดยสามารถพบโรงแรมที่บริหารแบบอิสระส่วนมากได้ในเมืองเล็กและในชุมชน ซึ่งกลุ่มลูกค้าก็จะแตกต่างจากโรงแรมที่มีการบริหารงานแบบอื่นๆ กล่าวคือ แขกหรือผู้บริโภคมักนิยมบริการที่เป็นส่วนตัวหรือนิยมโรงแรมที่มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ในด้านการบริการ คุณภาพต่ำ และการออกแบบโรงแรม ซึ่งการบริหารโรงแรมในระบบนี้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในหลากหลายด้าน ทั้งทักษะการบริหาร และการปฏิบัติการภายในองค์กรเนื่องจากขนาดของโรงแรม และในอนาคตโรงแรมที่พำนักขนาดเล็กต้องมีการปรับตัวในด้านการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ลดค่า

ใช้จ่ายด้านแรงงาน อาหาร เครื่องดื่ม และการลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลาทำให้ต้องอาศัยเทคนิคและระบบการควบคุมที่ดี

ผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ Somsawad (2009) ที่อธิบายว่า โรงแรมขนาดเล็กใช้เงินทุนไม่มากนัก แต่ลงทุนด้านความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบที่แตกต่าง และการใส่ใจเรื่องการบริการจึงเป็นทางออกในการแข่งขันกับโรงแรมที่มีอำนาจทุน และการตลาดมากกว่าและตอบสนองต่อวิถีการดำเนินชีวิตของนักท่องเที่ยวยุคใหม่ได้ดีกว่า โรงแรมขนาดเล็กจึงเป็นโรงแรมทางเลือกสำหรับนักเดินทางยุคใหม่ที่แสวงหาประสบการณ์ที่แตกต่าง ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้ความต้องการในการเข้าพักของโรงแรมขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกับ Soiphet (2012) ที่ได้ให้ความหมายของบูติก โฮเต็ล (boutique hotel) ว่าเป็นประเภทของที่พักที่มีจำนวนห้องพักไม่เกิน 100 ห้อง มีการตกแต่งที่โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ และมีราคาที่ไม่แพงมากนัก เหมาะสำหรับผู้ใช้บริการที่มีความต้องการเป็นส่วนตัวโดยจะเน้นประสบการณ์ใหม่สำหรับการใช้บริการโรงแรม

แนวทางต้นทุน (cost) มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากการที่โรงแรมมีแหล่งเงินทุนจากภายนอกที่เหมาะสมกับการลงทุนในส่วนของเจ้าของเฉลี่ยร้อยละ 74.00 จะทำให้โรงแรมเสียอัตราดอกเบี้ยสูงและสามารถบริหารเงินทุนหมุนเวียนภายในโรงแรมให้เพียงพออยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งด้านส่วนประกอบและปริมาณให้มีประสิทธิภาพไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป จะทำให้โรงแรมมีกำไรและมีสภาพคล่อง มีความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้น และพันธะผูกพันการจ่ายเงินที่ถึงกำหนด สามารถจ่ายเงินได้ตรงเวลาที่กำหนด โดยต้องมีความชัดเจนในการจัดสรรเงินเพื่อบริหารต้นทุนในการดำเนินงาน ต้องมีการจัดทำนโยบายทางด้านการเงินที่ดีเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ต้นทุนที่คงที่ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นต้นทุนที่สามารถประมาณได้ทุกเดือน รวมถึงการควบคุมต้นทุนแปรผันที่ยากต่อการประมาณการ เช่น ต้นทุนค่าอาหาร ต้นทุนค่าวัตถุดิบ ต้นทุนการประกอบอาหาร ต้นทุนอุปกรณ์ในห้องพัก เป็นต้น ทั้งนี้ โรงแรม

ควรพัฒนาการให้บริการและวางกลยุทธ์ใหม่ๆ เช่น บรรยากาศใหม่ ภาพลักษณ์ใหม่ การตกแต่งที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะโรงแรม หรือความรู้สึกรักสัมผัสใหม่ เพื่อให้การบริการเข้าถึงกลุ่มลูกค้ารุ่นใหม่ซึ่งเป็นตลาดที่มีกำลังซื้อสูง นอกจากนี้ การลดต้นทุนยังทำได้หลายรูปแบบ เช่น การลดต้นทุนผ่านกิจกรรมการให้บริการลูกค้า ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานภายในดีขึ้น และทำให้โรงแรมสามารถมีนวัตกรรม ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ และโรงแรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านต้นทุน ทำให้เพิ่มโอกาสในการใช้สินทรัพย์เพื่อการสร้างรายได้และกำไรที่คุ้มค่า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Viriyakosol et al. (1999) ที่พบว่า ธุรกิจควรมุ่งเน้นการลดต้นทุนและแสวงหาสินค้าและบริการที่สร้างความแตกต่างจากเดิม (Coulter, 2005; Julian & Clapp, 2000) ดังนั้น การจัดการต้นทุนที่เหมาะสมเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้ธุรกิจสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ประหยัดต้นทุน และช่วยรักษาคุณภาพมาตรฐานของสินค้าและบริการไว้ได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลทางบัญชีเพื่อการบริหารช่วยให้ธุรกิจสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือการกำหนดราคาที่แตกต่างกันกับคู่แข่ง สอดคล้องกับทฤษฎีสถานการณ์ที่กล่าวว่า การที่ธุรกิจจะสามารถกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ต้องใช้การวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกกิจการ

แนวทางการตลาด (marketing) ที่ดีนั้น สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กได้โดยตรง เพราะในปัจจุบันการตลาดมีความสำคัญสำหรับธุรกิจบริการเป็นอย่างมาก โดยมีบทบาทเพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานได้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของโรงแรม เป็นการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าจนเกิดการบอกต่อไปยังผู้ใกล้ชิดให้มาใช้บริการ เป็นการใชการตลาดผ่านตัวบุคคลหรือพนักงาน โดยหากพนักงานทุ่มเทในการให้บริการที่ดีก็ย่อมจะสามารถจูงใจหรือประชาสัมพันธ์ ให้ลูกค้ากลับมาพักซ้ำ และจะเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้

ในการนี้ Chaisawat (2012) และ Cheewatragoongit (2013) อธิบายว่า การบริหารการตลาดนั้นมีหลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ทั้ง 2 รูปแบบมีความจำเป็นต่อองค์กรทุกแห่งซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะในปัจจุบันการแข่งขันต้องให้ความสำคัญกับการตลาด สอดคล้องกับแนวคิดของ Kontis and Lagos (2015) อธิบายว่าการตลาดทางตรง (direct marketing) เป็นการขายสินค้าและบริการโดยพนักงาน นับได้ว่าเป็นการตลาดที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี แสดงให้เห็นว่าการที่โรงแรมมีพนักงานที่มีประสิทธิภาพและได้รับการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพทางการดำเนินการทางการตลาดขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Bilgihan and Bujisic (2015) ที่อธิบายเกี่ยวกับตลาดออนไลน์หรือการสำรองที่พักในโรงแรมแบบออนไลน์ว่า ในปัจจุบันการตลาดออนไลน์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ซึ่งจะส่งผลทำให้ลูกค้าตัดสินใจจองที่พักในโรงแรมแบบออนไลน์ เช่น TripAdvisor Google Hotel Ads ระบบโทรศัพท์ (call center) หรือการขายผ่านตัวแทน (travel agency) โดยลูกค้าสามารถเข้าไปสำรองที่พักได้ด้วยตนเอง นับได้ว่าเป็นความท้าทายสำหรับโรงแรมขนาดเล็กเป็นอย่างมาก สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของการตลาด คือ การทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานของโรงแรมในการให้บริการแก่ลูกค้า ซึ่งหากลูกค้ารู้สึกประทับใจในประสิทธิภาพการให้บริการของพนักงานแล้ว ก็มักจะให้ข้อเสนอแนะ (comment) อันเป็นการเชิญชวนให้ลูกค้าคนอื่นๆ เข้ามาใช้บริการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นการตลาดในรูปแบบใหม่ๆ

ความภักดีของผู้ใช้บริการ (customer loyalty) เป็นการสร้างความผูกพัน มีความเป็นกันเองเป็นครอบครัวเดียวกัน และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการนั้นให้ความสำคัญกับการตัดสินใจเลือกพักโรงแรมที่สะดวก ใกล้สถานที่ท่องเที่ยว และมีราคาประหยัด สำหรับโรงแรมขนาดเล็ก พบว่าสามารถสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่ไม่มากนักย่อมทำให้เกิดการกระจายข่าวไปยังคนใกล้เคียงเพื่อให้เข้ามาใช้บริการในครั้งต่อไป

ซึ่งเป็นการประหยังบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์ ได้เป็นอย่างดี และทำให้จำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยโรงแรม มีนโยบายการบริหารความสัมพันธ์ด้านพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ตัวอย่างเช่น การสร้างบรรยากาศภายใน โรงแรมด้วยเสียงเพลง แสงสว่าง และกลิ่นหอม ผู้จัดการ หรือพนักงานกล่าวสวัสดีตอนเช้าแก่ลูกค้าก่อน อาหารเช้า มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ในวันสำคัญๆ เพื่อให้ลูกค้ามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความตระหนักรู้และการจดจำ สำหรับลูกค้า เช่น (1) พนักงานมอบขนมเค้กให้กับลูกค้า ขณะลงทะเบียนเข้าพัก (check-in) หน้าเคาน์เตอร์ เป็นการสร้างความประทับใจ (2) จัดกิจกรรมทำบุญ ในวันสำคัญทางศาสนา (3) สร้างความประหลาดใจ (surprise) ให้ลูกค้าโดยการมอบของที่ระลึก ทั้งนี้ กิจกรรมต่างๆ ที่โรงแรมจัดขึ้นที่เน้นการมีส่วนร่วมของลูกค้าเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ลูกค้า สร้างทัศนคติเชิงบวกของผู้ใช้บริการ นำเสนอเอกลักษณ์ ความเป็นไทยที่สะท้อนความเป็นตัวตนที่ชัดเจนผ่าน โครงสร้างอาคาร จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบ วงจรภายในห้องพักแขกและพื้นที่สาธารณะ รวมถึงมี พนักงานปฏิบัติงานส่วนหน้า (front office) ที่มีทักษะ ด้านภาษาต่างประเทศและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แบบเจาะลึกเฉพาะรายบุคคลตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อสร้างความสะดวกสบายให้ลูกค้า ทั้งนี้ การที่พนักงานทุกคนได้รับการอบรมการให้บริการต่อ ลูกค้าไปในทิศทางเดียวกันเป็นการให้ความสำคัญกับ ลูกค้าและใส่ใจรายละเอียด จะสร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้แก่ลูกค้า สอดคล้องกับแนวคิดของ Rutherford and O' Fallon (2007) ที่อธิบายว่า ใน การจัดการโรงแรมเชิงปฏิบัติการ การให้บริการกับความ รู้สึกของลูกค้าที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก หากเป็นโรงแรมขนาดใหญ่จะใช้กลยุทธ์ในการเพิ่ม ยอดขาย โดยการมอบสิทธิประโยชน์บางประการเพิ่มเติมแก่ลูกค้าเก่า หรืออาจเป็นการเพิ่มคุณภาพการให้ บริการบางประการ เช่น การลดราคา แต่หากเป็นโรงแรม ขนาดเล็กที่ยังมีศักยภาพไม่เพียงพอก็อาจมีการเพิ่ม คุณภาพของการให้บริการแก่ลูกค้าเดิมที่มากกว่าลูกค้า รายใหม่ แสดงให้เห็นว่า การแสดงออกถึงความภักดี ของลูกค้าส่งผลต่อพฤติกรรมของการให้บริการของ โรงแรม ซึ่งแนวคิดของ Oliver (1999) ได้อธิบายเพื่อ

ตอบคำถามเกี่ยวกับที่มาของความภักดี โดยอธิบายว่า ความภักดีของลูกค้าเป็นผลรวมมาจากความประทับใจ และความพึงพอใจขั้นสูงจากการให้บริการและสินค้า ที่ได้รับ โดยหากลูกค้ามีความประทับใจและความ พึงพอใจสูงสุด ก็ย่อมจะส่งผลให้เกิดความภักดี แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ให้บริการที่เข้าใจหลักการตลาดต้อง รักษากลุ่มลูกค้าเหล่านี้ไว้ด้วยกระบวนการต่างๆ ในการ ให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อเป็นการจูงใจให้ลูกค้ากลับมา ใช้บริการซ้ำในครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. โรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ต้องมีระบบการจัดการภายในและ โครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยเป็นลักษณะ โครงสร้างแบบหน้าที่ และมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับ ขนาดและบริบทของโรงแรม
2. โรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ควรมึนโยบายด้านการเงินและจัดทำบัญชี ในการบริหารงานของโรงแรมเพื่อควบคุมต้นทุนต่างๆ ในการดำเนินงาน
3. โรงแรมขนาดเล็กชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ควรให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดย การจัดกิจกรรมอบรมและพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีความ มุ่งมั่นในการให้บริการที่ดี เป็นการสร้างความพึงพอใจ และความภักดีแก่ลูกค้า
4. โรงแรมขนาดเล็กของภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ควรมีการพัฒนาภาพลักษณ์ด้วยการจัด กิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ อย่างต่อเนื่อง
5. การตั้งราคาห้องพักและบริการต่างๆ ของ โรงแรมขนาดเล็กภาคใต้ชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ต้องมีความยุติธรรมเหมาะสมและไม่แตกต่างจาก โรงแรมอื่นในมาตรฐานเดียวกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการจัดการเพื่อสร้าง ความได้เปรียบของโรงแรมขนาดเล็ก โดยเน้นการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความได้เปรียบใน

การแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย

2. ควรให้ความสำคัญกับตัวแปรด้านนโยบายของภาครัฐเพื่อส่งเสริมธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เพื่อเป็นการสนับสนุนการเติบโตและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย

3. ควรทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในแต่ละภาคของประเทศไทย เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กชายฝั่งอันดามัน ประเทศไทย ต่อไป

บรรณานุกรม

Aiyasriri, A. (2015). *Patchai thi mi phon to kantatsinchai luek chai borikan thi phak khong nakthongthieo chao singhapo nai amphoe ko samui changwat suratthani* [Factors influencing on making a decision to select service accommodation of Singaporean tourists in Amphoe Ko Samui, Surat Thani province] (Master's thesis, Burapa University).

Alavinia, S. M., Van Duivenhooeden, C., & Burdorf, A. (2007). Influence of work-related factors and individual characteristics on work ability among Dutch construction workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 33(5), 351-357.

Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75(1), 65-92.

Bilgihan, A., & Bujisic, M. (2015). The effect of website features in online relationship marketing: A case of online hotel booking. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 222-232.

Chaisawat, S. (2012). *Kansuksa naeothang kansang kan charoen taep to yang yang yun khong sinhua chaosu rotyon samrap thurakit thi mai chai thanakhon* [Study of guidelines for creating sustainable growth for car hire purchase loans] (Master's thesis, Chulalongkorn University).

Chanthawanit, S. (2011). *Withikan wichai choeng khunnaphap* [Qualitative research methods]. Bangkok: Chulalongkorn University Press.

Charoenphol, N. (2012). *Patchai thi mi itthiphon to kantatsinchai luek chai borikan thi phak khong nakthongthieo chao tang chat nai amphoe ko samui changwat suratthani* [Factors affecting the decision toward accommodation service of foreign tourists in Koh Samui district, Surat Thani: A comparison between European tourists and Asian tourists] (Master's thesis, Rajamangala University of Technology Thanyaburi).

Chatriwisit, R., Phuchinda, S., Chutrakul, A., Chinanurak, N., Phwngkrasæ, P., & Nilju, W. (2010). *Kanchatkan choengkon yut* [Strategic management]. Bangkok: In House Knowledge.

Chatusiphithak, S., Tosirisuk, S., & Saonayon, U. (2002). *Yutthawithi kan khængkhan* [Competitive strategy]. Bangkok: Se-Education.

Cheewatragoongit, B. (2013). *Kanchatkan choengkon yut sat samrap CEO* [Strategic management science for CEO]. Bangkok: P. Press.

Coulter, M. K. (2005). *Strategic management in action* (3rd ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

- Department of Business Development. (2016). Kān chotthabian thurakit [Business registration]. Retrieved August 20, 2016, from https://www.dbd.go.th/more_news.php?cid=36.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in management accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349-410.
- Julian, D. A., & Clapp, J. D. (2000). Planning, investment and evaluation procedures to support coordination and outcomes based funding in a local United Way system. *Evaluation and Program Planning*, 23(2), 231-240.
- Kontis, A. P., & Lagos, D. (2015). Factor framework for the evaluation of multichannel marketing mixes in 5* city hotel. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 408-414.
- Leekpai, P., Jaroenwisan, K., Trichan, C., & Jirakiattkun, S. (2014). Khwāmsāmāt thāng nawattakam khōng thurakit rōngrām nai phāk tai khōng prathēt Thai [Innovativeness of hotel business in Southern Thailand]. *Journal of Management Science*, 31(1), 69-95.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161.
- Ministry of Tourism & Sports. (2017). Sathiti dān kānthōngthīeo [Tourism statistics]. Retrieved January 8, 2017, from https://www.mots.go.th/more_news.php?cid=411.
- Nagar, V., & Rajan, M. V. (2001). The revenue implications of financial and operational measures of product quality. *The Accounting Review*, 76(4), 495-513.
- Naphōng, B. (2010). *Patchai thī mī phon tō kāntatsinchai lūak chai bōrikān thī phak khōng nakthōngthīeo chāo tāng chāt nai 'amphāe kō lan tā chāngwat Krabī* [Influential factors on accommodation choice for foreign visitors to Koh Lanta, Krabi province] (Master's thesis, Surat Thani Rajabhat University).
- National Statistical Office. (2014). Kānsamruat sathānprakōpkān rōngrām lāe hao [Hotel and guest houses survey]. Retrieved August, 18, 2016, from <http://www.nso.go.th/sites/2014/Pages/home.aspx>.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Boston MA: Irwin/ McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(3), 33-44.
- Rutherford, D. G., & O' Fallon, M. J. (2007). *Hotel management and operations* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sattayopat, P., & Meksuwan, A. (2018). Khwāmsamphan chōeng sāhēt rawāng phāwa phūprakōpkān lāe kān mungnēn kāntalāt thī song phon tō khwām daipriap nai kān khāngkhan khōng thurakit rōngrām khanāt lek chāngwat Chīang Mai [The causal relationship model between entrepreneurship and marketing orientation effecting the competitive advantage of small-sized hotels in Chiang Mai]. *Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities*, 8(14), 27-40.
- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.

- Siddiqi, K. O. (2011). Interrelations between service quality attributes, customer satisfaction and customer loyalty in the retail banking sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 12-36.
- Siriwan, U., Ramabut, C., Thitikalaya, N., & Pongwiritthon, R. (2011). Kānbōrihān khwām daipriap thāngkān khāngkhan phūa khwāmsamret nai kādamnōen ngān khōng thurakit SMEs nai khēt phāk nūa khōng prathēt Thai” [The management of small and medium enterprises to achieve competitive advantages in northern Thailand]. *Journal of Management Sciences*, 28(1), 49-63.
- Soiphet, S. (2012). *Kānchāt kān rōnggrām* [Hotel management]. Khonkaen: Khonkaen University Press.
- Somsawad, A. (2009). *Būtikhōten: thurakitkhāi fan*. [Boutique hotel]. Bangkok: Amarin Printing
- Songmuangsuk, D. (2010). *Patchai thī mī ‘itthiphon tō kārok lap mā thōngthīeo kō samui khōng nakthōngthīeo chāo tāngprathēt* [Factors affecting the return of Koh Samui tourists abroad] (Master’s thesis, Ramkhamhaeng University).
- Southern Hotel Association. (2016). *Sathiti kān khao phak khōng nakthōngthīeo nai chūang rudū kānthōngthīeo læ nōk rudū kānthōngthīeo chāngwat Phuket Krabi Phangngā* [Tourist stay statistics during the tourist season and off-season of Phuket, Krabi, PhangNga]. Phuket: Southern Hotel Association
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (2000). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.
- Thai Hotel Association. (2010). *Kānchāt kān talāt thurakit rōnggrām* [Hotel marketing]. Bangkok: Thai Hotel Association.
- Tourism Authority of Thailand., Chulalongkorn University., & Tourism council of Thailand. (2014). *Datchanī khwāmchūaman khōng phūprakōpkān thurakit kānthōngthīeo nai prathēt Thai trai māt thī sām pī sōngphanhārōihāsipchēt* [Confidence index of tourism operators in Thailand, 3rd quarter 2014]. Bangkok: Tourism Authority of Thailand.
- Viriyakosol, A., Charoenwisat, K., Rueang Kittisakun, T., Chaowanaisai, P., Busabong, P., Somboonkun, Y., Sae Li, W., & Mookhukul, S. (1999). *Konlayut thurakit kānkhā læ kānthōngthīeo chāidāen phāk tai khōng prathēt Thai* [The strategies of trade and tourism business at the Southern Thailand border]. Songkla: Research Prince of Songkla University.
- Wiersma, E. (2008). An exploratory study of relative and incremental information content of two non-financial performance measures: Field study evidence on absence frequency and on-time delivery. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 249-265.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.