

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลาง และขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร

บุหลันฉาย สมรรถนเรศวร¹ ชยุตม์ วัฒนา² สุรพงษ์ วัชรจิต³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร (2) เพื่อศึกษาปัจจัยกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร (3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร (4) เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารของโรงแรม จำนวน 540 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.975 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอ้างอิง ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยการจัดการธุรกิจของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = .58$) (2) ปัจจัยกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, $SD = .65$) (3) ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง คือ การจัดการธุรกิจด้านการตลาด มีค่าอิทธิพลสูงสุดที่ 0.4142 ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ การจัดการธุรกิจด้านการตลาด มีค่าอิทธิพลสูงสุดที่ 0.3797 ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน คือ การจัดการธุรกิจด้านการเงิน มีค่าอิทธิพลสูงสุดที่ 0.3213 และด้านศักยภาพพนักงาน คือ การจัดการธุรกิจด้านการตลาด มีค่าอิทธิพลสูงสุดที่ 0.3759 และ (4) กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์ด้านศักยภาพพนักงาน

คำสำคัญ: โรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อม; การจัดการธุรกิจ; กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

^{1,3} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240, ประเทศไทย

อีเมล: bulanchais@gmail.com,

² คณะวิทยาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

The Competitive Advantage strategies of Small and Medium sized Hotels in Bangkok

Bulanchai Smathanares¹ Chayoot Wana² Surapong Vatcharajit³

Abstract

The objectives of this research were to : (1) Study business management factors of small and medium sized hotels in Bangkok (2) Study business competitive advantage strategies factors of small and medium sized hotels in Bangkok (3) Analyze the influence of business management on business competitive advantage strategies factors of small and medium sized hotels in Bangkok and (4) Study strategies for business competitive advantage strategies of small and medium sized hotels in Bangkok. The research methodology was based on quantitative model. Simple size of 540 the hotel management were sampling. Tools used for the research were questionnaire with 0.975 confidence level. Descriptive statistics used in data analysis were mean, standard deviation and inferential statistics of stepwise multiple regression analysis.

The results of this research revealed : (1) the means of the business management factors of small and medium sized hotels in Bangkok was at high level ($\bar{X} = 3.99, SD = .58$) (2) the means of business competitive advantage strategies factors of small and medium sized hotels in Bangkok was at high level ($\bar{X} = 4.11, SD = .65$) (3) the business management factors that affected business competitive advantage of small and medium sized hotels in Bangkok of four aspects : the differentiate was marketing business management factors with highest value of 0.4142 , the quick response was marketing business management factor with highest value of 0.3797, the cost leadership was finance business management factor with highest value of 0.3213 and the employee potential was marketing business management factor with highest value of 0.3759 and (4) business competitive advantage strategies of small and medium sized hotels consisted of 4 key strategies include strategy differentiate, quick response, cost leadership, and employee potential.

Keywords: small and medium sized hotel; business management; competitive advantage strategies

Type of Article: Research Article

^{1,3} Faculty of Business Administration, Ramkhamhaeng University
2086 Ramkhamhaeng Road, Hua Mark, Bang Kapi, Bangkok 10240, Thailand
E-mail: bulanchais@hotmail.com

² Management Science, Chandrakasem Rajabhat University.

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร เติบโตอย่างต่อเนื่องในช่วงปี 2562-2564 ตามการขยายตัวของภาคท่องเที่ยวในกรุงเทพมหานคร ซึ่งคาดว่านักท่องเที่ยวที่เข้าพักโรงแรมในกรุงเทพมหานคร จะขยายตัวร้อยละ 5.5 ต่อปี จำแนกเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติและคนไทยร้อยละ 4 และ 7 ต่อปี ตามลำดับ ทำให้อัตราการเข้าพักโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมของกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงกว่าร้อยละ 79 โดยปัจจัยสำคัญที่ทำให้กรุงเทพมหานคร เป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวทั่วโลก ได้แก่ 1) ด้านทำเลที่ตั้งเป็นจุดเชื่อมโยงเส้นการเดินทางจากทั่วโลก 2) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโครงข่ายการคมนาคม โดยขยายสนามบินนานาชาติ และการขยายเส้นทางการบินของสายการบินต้นทุนต่ำ ช่วยให้นักท่องเที่ยวชาวเอเชียเดินทางมากรุงเทพมหานครสะดวกยิ่งขึ้น ตลอดจนมีไฟฟ้าในเขตศูนย์กลางธุรกิจในกรุงเทพมหานคร 3) ด้านค่าครองชีพอยู่ในระดับต่ำกว่าแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ ทั่วโลก 4) ด้านความหลากหลายของสถานที่ท่องเที่ยว แหล่งช้อปปิ้งทันสมัย และมีอาหารหลากหลายให้เลือก และ 5) นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง (Krungsri Research, 2019)

โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีการระจุกตัวมากในกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้มีจำนวนห้องพักมากเป็นอันดับ 1 ของประเทศ มีความได้เปรียบด้านศักยภาพทางการท่องเที่ยวและความต้องการโรงแรมและที่พักมีมากกว่าโรงแรมในจังหวัดอื่นๆ มีอัตราเข้าพักอยู่ในระดับสูงกว่าโรงแรมในจังหวัดอื่น ทำให้โรงแรมและที่พักในกรุงเทพมหานคร มีการแข่งขันที่ค่อนข้างสูงจากสาเหตุสำคัญ ได้แก่ 1) การแข่งขันในกลุ่มธุรกิจเดียวกันที่มีผู้ลงทุนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งโรงแรมในเครือต่างประเทศที่มี ความ

เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การตลาด ได้ขยายธุรกิจ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน 2) การแข่งขันจากสินค้าทดแทนรูปแบบ Airbnb ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสเศรษฐกิจแบบแบ่งปัน ส่งผลให้มีสถานที่พักแรมที่มีราคาต่ำกว่าโรงแรมหลายรูปแบบ อาทิ ห้องพักรายวัน อพาร์ทเมนต์ เซอร์วิส อพาร์ทเมนต์ บ้านเดี่ยวแบ่งห้องให้เช่า และคอนโดมิเนียมซึ่งมีการเติบโตต่อเนื่อง นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร คือ การพึ่งพาตลาดใดตลาดหนึ่งมากเกินไปอย่างนักท่องเที่ยวจีนที่มีอัตราเข้าพักสูงสุดของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร ทำให้มีความเสี่ยงจากภาวะผันผวนด้านตลาด และการแข่งขันด้านราคา ส่งผลให้ไม่สามารถปรับราคาได้สูงขึ้นได้ ตลอดจนจำนวนโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจทำให้เกิดความเสี่ยงจากภาวะอุปทาน ล้นตลาด หากอัตราการเข้าพักแรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลง เนื่องจากได้รับผลกระทบจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านฤดูกาล และด้านความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ (LH Bank Research, 2014)

บทความนี้ได้ศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ผู้ประกอบการและผู้บริหารมีแนวทางการเสริมสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน และการเพิ่มผลประกอบการด้วยกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และด้านศักยภาพพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการจัดการธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยกลยุทธ์ความได้เปรียบใน

การแข่งขันของธุรกิจโรงแรมและที่พักขนาดกลาง และขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการจัดธุรกิจที่มีอิทธิพล ต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม และที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อม

สมมุติฐานการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 การจัดการธุรกิจมีอิทธิพลทาง บวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการ สร้างความแตกต่างของโรงแรมและที่พักขนาดกลาง และขนาดย่อม

สมมุติฐานที่ 2 การจัดการธุรกิจมีอิทธิพลทาง บวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการ ตอบสนองอย่างรวดเร็วของโรงแรมและที่พักขนาด กลางและขนาดย่อม

สมมุติฐานที่ 3 การจัดการธุรกิจมีอิทธิพลทาง บวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้านการ เป็นผู้นำด้านต้นทุนของโรงแรมและที่พักขนาดกลาง และขนาดย่อม

สมมุติฐานที่ 4 การจัดการธุรกิจมีอิทธิพลทาง บวกต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันด้าน ศักยภาพพนักงานของโรงแรมและที่พักขนาดกลาง และขนาดย่อม

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาการจัดการธุรกิจ โรงแรมและที่พัก กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ของโรงแรมและที่พัก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พัก

ขอบเขตด้านประชากร งานวิจัยนี้ ประชากร คือ โรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 300 แห่ง

ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะโรงแรมและ ที่พัก ขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ด้านวิชาการ ได้ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ การจัดการ ธุรกิจโรงแรมและที่พัก กลยุทธ์ความได้เปรียบในการ แข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและย่อม ในพื้นที่เมืองหลวงที่มีโอกาสทางธุรกิจสูงควบคู่กับการ แข่งขันรุนแรง

2. ด้านการปฏิบัติ คือ ผู้บริหารและหรือผู้ประกอบการ ธุรกิจโรงแรมและที่พัก สามารถนำ แนวทางการ จัดการธุรกิจโรงแรมและที่พักทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการ ตลาด ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านบริหาร ทรัพยากรบุคคล และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพื่อ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการธุรกิจโรงแรมและ ที่พัก

3. ด้านการเพิ่มผลประโยชน์ของธุรกิจ ผู้ ประกอบการสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ความได้เปรียบ ในการแข่งขันของโรงแรมและที่พัก ด้าน การสร้าง ความแตกต่าง ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้าน การเป็นผู้นำต้นทุน และด้านศักยภาพพนักงาน เพื่อ ช่วยเพิ่มผลประโยชน์ของโรงแรมและที่พัก

นิยามศัพท์

โรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อม หมายถึง กิจการที่ให้บริการห้องพักในกรุงเทพมหานคร ที่มีห้องพักไม่เกิน 200 ห้อง มีทั้งบริหารจัดการโดย เจ้าของกิจการและจ้างผู้มีความสามารถเข้ามาบริหาร จัดการ โดยมีการให้บริการด้านที่พัก อาหาร และสิ่ง อำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Department of Business Development, 2010)

การจัดการธุรกิจ หมายถึง กระบวนการดำเนิน กิจกรรมทางการบริหารงานของโรงแรมและที่พักขนาด กลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ประกอบ

ด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Hatten, 2012; Fraj, Matute, & Melero, 2015)

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน หมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ที่ดีกว่าคู่แข่งธุรกิจเดียวกันใน 4 ด้าน คือ ด้านการสร้าง ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านศักยภาพของทรัพยากรบุคคล (Porter, 1985)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม

การจัดการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจและนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สรุปได้ดังนี้

1. ด้านการตลาด ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีการวิจัยตลาด การจัดทำแผนการตลาด และการกำหนดส่วนประสมการตลาด กำหนดกลยุทธ์การตลาด การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การสร้างเครือข่ายทางการตลาด และการรักษาลูกค้าเก่าและการแสวงหาลูกค้าใหม่ (Katz & Green, 2014; Hatten, 2012)

2. ด้านการเงิน ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีการวางแผนและวิเคราะห์การลงทุนของธุรกิจ มีความสามารถระดมเงินทุน การใช้แหล่งเงินทุนจากสถาบันการเงิน และการจัดการสภาพคล่องของธุรกิจ (Katz & Green, 2014; Hatten, 2012; Akbar & Tracogna, 2018)

3. ด้านการดำเนินงาน ธุรกิจขนาดกลางและ

ขนาดย่อมต้องมีการจัดการด้านคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการและการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการให้บริการ (Katz & Green, 2014; Hatten, 2012)

4. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรได้เหมาะสมกับลักษณะงาน การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลพนักงาน เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพ (Hatten, 2012)

5. ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมต้องมีการจัดการ การบริการและกิจกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร ช่วยประหยัดต้นทุน และทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความได้เปรียบในการแข่งขันต้องเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงรุก (Proactive Environment Strategy) และ ความสามารถขององค์กร (Organizational capabilities) ซึ่งกลยุทธ์การจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงรุกจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย คือ รูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation) และนวัตกรรม (Innovation) โดยปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อการกำหนดนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Fraj, Matute & Melero, 2015)

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ

แนวคิดกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประการ ดังนี้

1. ด้านการสร้างความแตกต่าง คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่น่าเชื่อถือและโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย การคิดค้นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการให้มีความหลากหลายตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง และการ

บริการหลังการขายและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้า (Porter, 1985; Enz, 2011)

2. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว คือ การให้บริการด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลาอย่างมีคุณภาพ และการรับฟังข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะของลูกค้า แล้วนำมาปรับปรุงอย่างรวดเร็ว (Porter, 1985)

3. ด้านผู้นำต้นทุน คือ ความสามารถควบคุมต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Porter, 1985; Enz, 2011)

4. คือ การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ด้านการตลาดและด้านการบริการ รวมทั้งสรรหาบุคลากรได้ตรงตามความรู้ความสามารถ (Bordean & Borza, 2014)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบรวมสมัย และความท้าทายเพื่อจะได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมและที่พักของ Bordean and Borza (2014) ได้สรุปความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1. กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง (Differential on strategy) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาอัตลักษณ์หรือตราสินค้าของโรงแรม การสร้างชื่อเสียงของธุรกิจ การจัดหาผลิตภัณฑ์บริการใหม่ๆ การควบคุมคุณภาพการบริการ การบริการลูกค้าที่โดดเด่นกว่าคู่แข่ง และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ธุรกิจ

2. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการลดต้นทุนการจัดจำหน่าย

3. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market Focus) ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การมีผลิตภัณฑ์บริการสำหรับตลาดบนที่สามารถกำหนดราคาสูงได้ การกำหนดราคาที่สามารถแข่งขันได้ และการกำหนด

เป้าหมายสำหรับตลาดเฉพาะส่วน

4. กลยุทธ์นวัตกรรม ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนานวัตกรรมด้านการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเดิมและ การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

5. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานด้านการตลาดให้มีความรู้ที่ดี การกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมพนักงานบริการส่วนหน้าให้มีความรอบรู้ด้านการบริการ การฝึกอบรมพนักงานบริการส่วนหลังให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

6. กลยุทธ์การดำเนินงาน การพยากรณ์ การเติบโตของตลาดใหม่ การพยากรณ์การเติบโตของตลาดปัจจุบัน การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้สูงขึ้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการเป็นคู่ค้าที่ดีกับซัพพลายเออร์

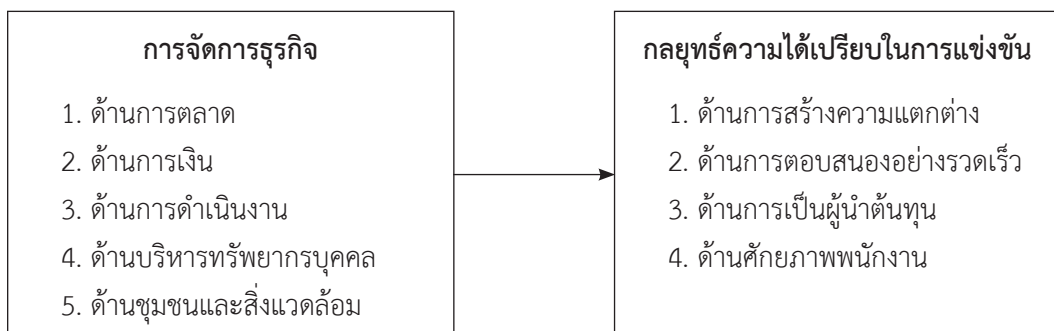
งานวิจัยเรื่องการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจที่พักแรมในเขตชลบุรีของ Saksri-sawat and Limim (2014) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการสร้างการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจที่พักแรม กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามในเขตชลบุรี จำนวน 422 คน และกลุ่มผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ในเขตชลบุรี จำนวน 5 โรงแรม ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลทั่วไปของธุรกิจ ตัวแปรตาม คือ ปัจจัยในการสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของธุรกิจที่พักแรม ประกอบด้วย 9 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการดำเนินงาน คือ บริเวณที่พักแรมมีความสะอาดและเรียบร้อย 2) ด้านโลจิสติกส์ออก คือ ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการเข้าพัก 3) ด้านโครงสร้างพื้นฐานองค์กร คือ ธุรกิจมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง 4) ด้านโลจิสติกส์เข้า คือ

เครื่องนอน และสิ่งอำนวยความสะดวกในห้องสะอาด และถูกหลักอนามัย 5) ด้านการจัดหา คือ การจัดซื้อเครื่องนอนและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักมีความเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า 6) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี คือ มีการโฆษณาธุรกิจผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต 7) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรมีความขยัน ซื่อสัตย์ และอดทน 8) ด้านการบริการ คือ บุคลากรให้บริการอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ และ 9) ด้านการตลาดและการขาย คือ เปรียบเทียบความเหมาะสมของราคาอยู่เสมอ

Pilomphanich and Promsit (2016) ได้ศึกษากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ ด้วยการตลาดเพื่อสิ่งแวดล้อม วัตถุประสงค์การวิจัย 1) การสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขันด้วยการใช้กลยุทธ์ทางด้านสิ่งแวดล้อม 2) เพื่อศึกษาโอกาสอุปสรรคและประสบการณ์ของผู้บริหารโรงแรมในเขตกรุงเทพฯ เกี่ยวกับการให้บริการเชิงอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 3) เพื่อจัดทำกลยุทธ์การตลาดเพื่อ

สิ่งแวดล้อมของ ธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพฯ และ 4) เพื่อศึกษาพฤติกรรมการใช้บริการของนักท่องเที่ยวชาวไทย ระเบียบวิธีวิจัย ใช้แบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยสามารถนำเสนอกลยุทธ์ GREENLIFE ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ G (Guest Service Orientation) การให้บริการแขกที่มาเข้าพักหรือใช้บริการในรูปแบบอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 2) กลยุทธ์ RE (Re Model) การเพื่อลดการใช้พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ 3) กลยุทธ์ E (Electronic Organization) การเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรอิเล็กทรอนิกส์ 4) กลยุทธ์ N (New Method) การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิดค้นรูปแบบการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อให้ประหยัดพลังงานมากขึ้น 5) กลยุทธ์ L (Learning Organization) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) กลยุทธ์ I (Imitative Materials) การใช้วัสดุสิ่งเทียมธรรมชาติ และ 7) กลยุทธ์ FE (Feel for Community) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยความได้เปรียบในการแข่งขัน

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร คือ โรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมใน

กรุงเทพมหานคร จำนวน 300 โรงแรม โดยได้รับความอนุเคราะห์รายชื่อโรงแรมและที่พักจากสมาคมโรงแรมไทย และคำนวณตามวิธีของทาโรยามาเน (Yamana, 197, as cited in Wanitchbancha, 2011)

$$\begin{aligned} \text{สูตร } n &= \frac{n}{1 + n(e)^2} \\ e^2 &= \frac{\text{ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นเท่ากับ } 0.05}{\frac{300}{1 + 300(0.05)^2}} \\ &= 171 \end{aligned}$$

โดยได้กลุ่มตัวอย่าง 171 โรงแรม แต่ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง 180 โรงแรม และแต่ละโรงแรมนั้นผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารแต่ละโรงแรม โรงแรมละ 3 คน รวมจำนวนตัวอย่างที่ต้องใช้ 540 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ในการวิจัยเชิงปริมาณ

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้แบบหลายขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยวิธีจับสลากรายชื่อโรงแรมในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 180 โรงแรม ซึ่งเป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างที่หน่วยตัวอย่างในประชากรมีโอกาสถูกเลือกเท่าๆ กัน

ขั้นตอนที่ 2 เลือกกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารฝ่ายงานที่มีบทบาทสำคัญของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ได้แก่ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบุคลากร และฝ่ายบัญชีและการเงิน โรงแรมละ 3 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 540 คน

เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปขอความร่วมมือให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นศูนย์กลางการส่งต่อและรวบรวมส่งคืนแบบสอบถาม โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจ และกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักแห่งละ 3 คน คือ ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และผู้จัดการฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.88 - 1 ซึ่งค่าเฉลี่ยมากกว่า 0.5 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่า α เท่ากับ 0.97 ซึ่งมากกว่า 0.70 ถือว่าแบบสอบถามนำไปใช้ได้ และ
3. สถิติที่ใช้หาค่าอิทธิพลของการจัดการธุรกิจที่ส่งผลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร โดยใช้สมการถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Multiple regression stepwise)

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41 – 50 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ตามลำดับ ระยะเวลาดำรงตำแหน่งปัจจุบัน 3 – 5 ปี ประสบการณ์ในการทำงานด้านการโรงแรมและที่พักมากกว่า 10 ปี รองลงมาคือ 6 – 10 ปี

2. ปัจจัยการจัดการธุรกิจและปัจจัยกลยุทธ์ความได้เปรียบการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก 2.50 – 3.49

หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย และ 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการจัดการธุรกิจของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของการจัดการธุรกิจทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยอันดับ 1 คือ การจัดการด้านการตลาด มีระดับความสำคัญมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน ตามลำดับ แสดงผลตามตาราง 1

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการจัดการธุรกิจ

ปัจจัยการจัดการธุรกิจ	?	SD	ระดับ
1. ด้านการตลาด	4.17	.54	มาก
2. ด้านการเงิน	3.84	.63	มาก
3. ด้านการดำเนินงาน	4.04	.58	มาก
4. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	4.08	.64	มาก
5. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	4.09	.61	มาก
รวม	3.99	.58	มาก

4. การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความสำคัญของกลยุทธ์ความได้เปรียบ

ในการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยอันดับ 1 คือ ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว มีระดับความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการสร้างแตกต่าง ด้านผู้นำต้นทุนและด้านศักยภาพของพนักงาน ตามลำดับ แสดงผลตามตาราง 2

ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน

กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1. ด้านการสร้างความแตกต่าง	4.13	.71	มาก
2. ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว	4.28	.58	มาก
3. ด้านผู้นำต้นทุน	4.03	.64	มาก
4. ด้านศักยภาพพนักงาน	4.00	.67	มาก
รวม	4.11	.65	มาก

5. การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของปัจจัย การจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร พบว่า การทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามสมมติฐานทุกข้อ โดยได้จำแนกเป็นรายปัจจัย และแสดงผลตามตาราง 3 ดังนี้

1) ปัจจัยการจัดการธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการตลาดมีค่าอิทธิพลสูงที่สุดที่ 0.4142 รองลงมาคือ ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม และด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.2287 และ 0.0899 ตามลำดับ โดยมีค่า Adjusted R-squared เท่ากับ 0.4295 หมายความว่า ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรม และที่พัก ด้านการสร้าง ความแตกต่าง ได้ร้อยละ 42.95 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1

2) ปัจจัยการจัดการธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินงาน และด้าน

ชุมชนและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการตลาดมีค่าอิทธิพลสูงที่สุดที่ 0.3797 รองลงมาคือ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินงาน และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.1655 0.1164 และ 0.1054 ตามลำดับ โดยมีค่า Adjusted R-squared เท่ากับ 0.4278 หมายความว่า ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบาย กลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พัก ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ได้ร้อยละ 42.78 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

3) ปัจจัยการจัดการธุรกิจ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ด้านการเงินมีค่าอิทธิพลสูงที่สุดที่ 0.3213 รองลงมาคือ ด้านการดำเนินงาน และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.2967 และ 0.1367

ตามลำดับ โดยมีค่า Adjusted R-squared เท่ากับ 0.3633 หมายความว่า ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พัก ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน ได้ร้อยละ 36.33 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 3

4) ปัจจัยการจัดการธุรกิจทุกด้าน ได้แก่ ด้านการตลาด ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน ของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและ ขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ด้านศักยภาพพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีค่าอิทธิพลสูงที่สุดที่ 0.3759 รองลงมาคือ ด้านการตลาด ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ด้านการดำเนินงาน และด้านการเงิน โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.1345 0.1324 0.1284 และ 0.1155 ตามลำดับ โดยมีค่า Adjusted R-squared เท่ากับ 0.4481 หมายความว่า ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พัก ด้านศักยภาพพนักงาน ได้ร้อยละ 44.81 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ข้อที่ 4

6. ผลการศึกษากลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน มาสรุปเป็นกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พัก ขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์ด้านศักยภาพพนักงาน แสดงรายละเอียดได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1) การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด ได้แก่

การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่โดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง และการคิดค้นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการหลากหลายตามต้องการลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

2) การสร้างความแตกต่างด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนในท้องถิ่น และการจัดการสิ่งแวดล้อม 3R : Reduce/Reuse/Recycle

3) การสร้างความแตกต่างด้านบริหารทรัพยากร ได้แก่ การสรรหาแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากรได้เหมาะสมกับลักษณะงาน

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1) การตอบสนองอย่างรวดเร็วด้านการตลาด ได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางการตลาดเพื่อเข้าถึงลูกค้าได้สะดวกรวดเร็ว และการรับฟังข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะของลูกค้าแล้วนำมาปรับปรุงทันที

2) การตอบสนองอย่างรวดเร็วด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการด้วยความรวดเร็วตรงตามเวลา

3) การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดการด้านกายภาพการให้บริการ

4) การตอบสนองอย่างรวดเร็วด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การป้องกันและมาตรการบรรเทาผลกระทบทางลบที่อาจเกิดกับชุมชน และแผนงานการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1) การเป็นผู้นำต้นทุนด้านการเงิน ได้แก่ การควบคุมต้นทุนและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น และการระดมเงินทุนต้นทุนต่ำ

2) การเป็นผู้นำต้นทุนด้านการดำเนินงาน ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ

3) การเป็นผู้นำต้นทุนด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การใช้แรงงานและบุคลากรในท้องถิ่น และการ

ใช้วัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ผลิตในท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ด้านศักยภาพพนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1) ศักยภาพพนักงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ด้านการตลาดและการบริการ และการสร้างใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ

2) ศักยภาพพนักงานด้านการตลาด ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรด้านการวางแผนตลาดและการกำหนดส่วนประสมการตลาด และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

3) ศักยภาพพนักงานด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน และการถ่ายทอดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมให้พนักงานรับรู้ทั้งองค์กร

อภิปรายผล

ประเด็นปัจจัยการจัดการธุรกิจ มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานทุกข้อ

ประเด็นกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครจะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันได้ต้องมีกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน และกลยุทธ์ด้านศักยภาพพนักงาน อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ประกอบด้วย 3 ด้าน โดยด้านการตลาดมีค่าอิทธิพลสูงสุดรองลงมา คือ ด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม และด้านบริหารทรัพยากร ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

งานวิจัยของ Enz (2011) ที่กล่าวถึง ความสามารถหลักด้านการตลาดของธุรกิจโรงแรม ต้องสร้างเครือข่ายการตลาดกับโรงแรมต่างๆ การสร้างความแตกต่างด้านตราสินค้าให้เข้มแข็ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดความได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter (1985) ที่เห็นว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต้องน่าเชื่อถือและโดดเด่นแตกต่างจากคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์และบริการสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง ต้องมีการคิดค้นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วย 4 ด้าน โดยด้านการตลาดมีค่าอิทธิพลสูงสุด รองลงมา คือ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการดำเนินงาน และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Koseoglu, Ross and Okumus (2016) กล่าวถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การมีข้อมูลทางการแข่งขัน (Competitor intelligence: CI) ด้านการตลาด และด้านการดำเนินงาน เพื่อการตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็วทั้งนี้ ธุรกิจต้องมีข้อมูลทางการแข่งขันที่ดี อาทิ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แผนการตลาด ช่องทางการจำหน่ายของคู่แข่ง สำหรับความได้เปรียบในการแข่งขันด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม งานวิจัยของ Stylos and Vassiliadis (2015) ระบุว่า การจัดการที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของธุรกิจโรงแรมและที่พัก ควรมี แนวปฏิบัติเรื่องการประหยัดพลังงาน การควบคุมอุณหภูมิเครื่องปรับอากาศให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและใช้เท่าที่จำเป็นเพื่อประหยัดไฟฟ้า และการใช้ระบบศูนย์กลางควบคุมไฟฟ้า

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุน ประกอบด้วย 3 ด้าน โดยด้านการเงินมีค่าอิทธิพลสูงสุดต่อกลยุทธ์ด้านการเป็นผู้นำต้นทุนของโรงแรมและที่พักขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร รองลงมา คือ ด้านการดำเนินงาน และด้านชุมชน

และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Enz (2011) ที่ศึกษาการดำเนินงานโรงแรมที่ทันสมัยแต่ต้นทุนต่ำ ควรเลือกทำเลที่ตั้งใจกลางเมือง มีจำนวนห้องพักรวมประมาณ ห้าร้อยหลายขนาดให้เลือก การตกแต่งหลายรูปแบบ การใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งอำนวยความสะดวกทันสมัย เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Prabawani (2013) อธิบายถึงความได้เปรียบในการแข่งขันของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม คือ มีแผนการควบคุมการใช้น้ำ คู่มือการประหยัดน้ำ และการบำบัดน้ำเสีย

กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์ด้านศักยภาพพนักงาน ประกอบด้วย 3 ด้าน โดยด้านบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่าอิทธิพลสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการตลาด และด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Koseoglu, Ross and Okumus (2016) ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร คือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ผ่านกระบวนการฝึกอบรมภายในและภายนอก เพื่อพัฒนาทักษะเกี่ยวกับข้อมูลการแข่งขัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดของ Bordean and Borza (2014) ได้ อธิบายถึง กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ การฝึกอบรมพนักงานด้านการตลาดให้มีความรู้ อย่างดี การกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานบริการส่วนหน้าอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมพนักงานบริการส่วนหน้าให้มีความรอบรู้ด้านการบริการ และการฝึกอบรมพนักงานบริการส่วนหลังให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้ มีข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัย การจัดการธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานคร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ปัจจัยการจัดการธุรกิจด้านการตลาด ควรให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังนี้ 1) การสร้างอัตลักษณ์ของโรงแรม โดยการออกแบบให้มีเอกลักษณ์เฉพาะ เพื่อเพิ่มการรับรู้และการจดจำ 2) เน้นการบริการที่สร้างความแปลกแตกต่างให้กับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ที่มีรสนิยมแตกต่างกัน 3) การตลาดแบบสร้างเนื้อหา (Content Marketing) สร้างเนื้อหาเกี่ยวกับโรงแรมและการท่องเที่ยว โดยการสร้างประสบการณ์เสมือนจริง (Virtual Experience) อาทิ การสร้างเรื่องราวด้วยภาพหรือวิดีโอบอกเล่าเรื่องราวต่างๆ 4) การพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง อาทิ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ปัจจัยการจัดการธุรกิจด้านชุมชนและสิ่งแวดล้อม ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การเพิ่มความตระหนักถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจกับสังคมและชุมชนในพื้นที่ตั้งของกิจการ 2) การส่งเสริมให้ลูกค้าอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า อาทิ การลดภาวะโลกร้อนและมลพิษ

References

- Akbar, Y. H., & Tracogna, A. (2018). “The sharing economy and the future of the hotel industry: Transaction cost theory and platform economics” *International Journal of Hospitality Management*, 71(2018), 91-101.
- Bordean, Ovidiu-Niculae & Borza, Anca. (2014). Strategic Management Practices Within The Romanian Hotel Industry. *Contemporary Approaches and Challenges of Tourism Sustainability*, 16(8), 1238 -1252.
- Department of Business Development. (2010). *A Study of the status and competitiveness of hotel business in Thailand*. Ministry of Commerce. [In Thai].
- Enz, C. A. (2011). Competing Successfully with Other Hotels: The Role of Strategy. *School of Hotel Administration Collection. Cornell University School of Hotel Administration*. The Scholarly Commons. Cornell University, cae4@cornell.edu, 12-18.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46(2015), 30-42.
- Hatten, T. S. (2012). *Small Business Management Entrepreneurship and Beyond* (5th e.d.) South-Western Cengage Learning.
- Katz, J. A., & Green II, R. P. (2014). *Entrepreneurial Small Business* (4th ed.) McGraw-Hill Irwin.
- Koseoglu, M. A., Ross, G., & Okumus, F. (2016). Competitive intelligence practices in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 53(2016), 161-172.
- Krungsri Research. (2019). *Hotel in Downtown Bangkok*. Thailand Industry Outlook 2019-2021, August 2019. [In Thai].
- LH Bank Business Research Office. (2014). *Hotel Business in Bangkok*. Risk Management Division, Land and Houses Bank Public Company Limited. [In Thai].
- Pilomphanich, M., & Promsit, S. (2016). Strategy of Competitive Advantage in Hotel Business in Bangkok with Green Marketing. *Suan Dusit University Graduate School Academic Journal*, 12(2), 62 – 70. [In Thai].
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, NewYork.
- Porter, M. E. (1996). *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 74(6) 61-78.
- Prabawani, B. (2013). Measuring SMEs’ Sustainability: A literature Review and Agenda for Research. *International Journal of Management and Sustainability*, 2(12), 193-207.

- LH Bank Business Research Office. (2014). *Hotel Business in Bangkok*. Risk Management Division, Land and Houses Bank Public Company Limited. [In Thai].
- Stylos, N., & Vassiliadis, C. A. (2015). Differences in Sustainable Management Between Four- and Five-star Hotels Regarding the Perceptions of Three-Pillar Sustainability. *Journal of Hospitality Marketing & Management* February 2015, 1-40.
- Suksrisawat, O., & Limim, P. (2014). *To Create A Competitive Advantage in The Competitive Business of Entrepreneurs Stay in Chonburi*. The 7th National Conference on Technical Education, King Mongkut's University of Technology North Bangkok, 272-277. [In Thai].
- Wanitchbancha, K. (2011). *Statistics for Research* (6th ed.). Bangkok: Dharmasarn. [In Thai].