

การสร้างแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็ก ในประเทศไทย

The Model of Competitive Advantage for Small Hotel in Thailand

วรดิศ ธนภัทร / Voradit Thanapatra

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม / Graduate College of Management, Sriprathum University, Thailand

E-mail: voradit@gmail.com

วิชิต อุ๋อัน / Vichit U-on

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม / Graduate College of Management, Sriprathum University, Thailand

E-mail: vichit.uo@spu.ac.th

ประวัติบทความ

ได้รับบทความ 26 กรกฎาคม 2562 แก้ไข 26 สิงหาคม 2562 ตีพิมพ์ 30 กันยายน 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย วิธีการวิจัยรวมถึงประชากร กลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง คือ โรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย จำนวน 9,489 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 แห่ง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บข้อมูลตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม 2562 โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์จำนวน 400 ชุด อัตราการตอบกลับ ร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือ ค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.235$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.024 และ SRMR = 0.021
คำสำคัญ: ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลการดำเนินงาน โรงแรมขนาดเล็ก

Abstract

The objectives of this study were to develop model of competitive advantage of small hotel in Thailand. Research methodology in clades with population sample size and sampling determination which are small hotel 9,489, a sample size was subject 400. This research study used purposive sampling for collecting data from March to May 2019. The response rate was 100% of 400 online questionnaires. For the data analysis, it appeared that the study used structural equation modeling in with the analysis. Findings from the research showed that model of competitive advantage of small hotel in Thailand simulations are consistent with empirical data based on a harmonized index of 6 indexes of accepted criteria. The index is: $\chi^2/df = 1.235$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.024 และ SRMR = 0.021.

Keywords: Competitive Advantage, Performance, Small Hotel

บทนำ

โรงแรมขนาดเล็ก (Small Hotel) หมายถึง โรงแรมที่บริหารงานโดยเจ้าของ มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว สามารถเข้าถึงลูกค้าได้มากกว่าโรงแรมขนาดใหญ่ (Morrison & King, 2002) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของที่พักแรมที่ลูกค้าให้ความสนใจเข้าพัก เพราะมีสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการรวดเร็ว รวมทั้งได้สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้าที่เข้าพักโรงแรม เนื่องจากโรงแรมเหล่านี้จะมีสไตล์การตกแต่งที่ไม่เหมือนกับโรงแรมขนาดใหญ่ ทำให้นักท่องเที่ยวรุ่นใหม่นิยมการพักผ่อนกับโรงแรมแบบนี้มาก นอกจากนี้ ราคาที่ไม่สูงจนเกินไปทำให้นักท่องเที่ยวตัดสินใจพักได้ไม่ยาก โรงแรมขนาดเล็กจึงเป็นกระแสนิยมของนักท่องเที่ยวในปัจจุบัน เนื่องจากนักท่องเที่ยวต้องการที่พักโรงแรมขนาดเล็กที่ให้ความรู้สึกเหมือนกับอยู่บ้านมากกว่าการไปพักโรงแรมขนาดใหญ่ โดยจุดเด่นของโรงแรมขนาดเล็ก คือ พนักงานจะจำชื่อลูกค้าได้หมด ทำให้เขารู้สึกถึงความสบาย ไม่เป็นธุรกิจจนเกินไป กลุ่มลูกค้าของโรงแรมขนาดเล็กจะจับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เข้ามาพักผ่อนมาเที่ยว ต้องการความรู้สึกที่สบายๆ สำหรับทิศทางการขยายตัวของโรงแรมขนาดเล็ก ขณะนี้ถือว่ามี การขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ขณะนี้พบว่าธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีปริมาณเพิ่มขึ้นตลอดเวลา โดยเพิ่มขึ้นกว่า 5,000 แห่ง แต่อัตราที่อยู่รอดนั้นพบว่ามีเพียง 50% เท่านั้น (ถนอมศิลป์ จันคนาคิตคุณ และคณะ, 2561) เนื่องจากเมื่อเปิดกันมากก็มีการแข่งขันด้านราคากันสูง นอกจากนี้ โรงแรมขนาดเล็กยังมีข้อจำกัดด้านจำนวนพนักงานและจำนวนห้องพักหรือจำนวนเตียงนอน แต่สิ่งที่สำคัญมากกว่าจำนวนพนักงานในโรงแรม คือ การบริการของพนักงานที่มีต่อลูกค้า ซึ่งโรงแรมขนาดเล็กที่มีความยืดหยุ่นและความหลากหลายของบริการที่น่าเสนอ ความสามารถในการให้บริการเป็นรายบุคคล นักท่องเที่ยวจะมองหาที่พักที่มีบรรยากาศที่อบอุ่นและสามารถหาได้ในโรงแรมขนาดเล็กได้ (วิจัยกรุงศรี, 2559)

สถานการณ์ในปัจจุบัน ถึงแม้ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่ภาพรวมการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมยังคงเป็นไปอย่างรุนแรง ทั้งการแข่งขันในกลุ่มโรงแรมระดับสามดาวลงมา เพื่อแย่งชิงฐานลูกค้า นักท่องเที่ยวระดับกลางที่มีจำนวนมาก รวมถึงการแข่งขันในกลุ่มโรงแรมระดับสี่ดาวขึ้นไป ที่เริ่มมีจำนวนผู้เล่นมากขึ้น จากการลงทุนก่อสร้างโรงแรมของกลุ่มผู้ประกอบการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ สถานการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดใหญ่บรรเทาความเสี่ยง ด้วยการมุ่งเพิ่มสัดส่วนรายได้จากการบริหารโรงแรมมากขึ้นรวมถึงยังให้ความสำคัญกับการกระจายการลงทุนธุรกิจโรงแรมในต่างประเทศเพื่อเปิดตลาดใหม่ ๆ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการเพิ่มรายได้จากการให้บริการอื่นๆ อย่างสถานที่จัดงานประชุมและสัมมนา งานแต่งงาน และงานอีเวนท์ ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและเล็กก็ทำการตลาดและจัดโปรโมชั่นอย่างเข้มข้น เพื่อดึงดูดการใช้บริการจากนักท่องเที่ยว ทำให้มูลค่าตลาดของธุรกิจโรงแรมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ผ่านมา การขยายตัวนี้ยังดึงดูดให้ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมรายใหม่ทั้งโรงแรมขนาดกลางและขนาดเล็กเข้าสู่ตลาด สอดคล้องกับสถิติจำนวนโรงแรมและห้องพักที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งตัวกลางที่เป็นแพลตฟอร์มการแบ่งปันที่พัก อย่าง airbnb (air bed and breakfast) รุกขยายเครือข่ายเจ้าของที่พัก ยิ่งส่งผลให้จำนวนห้องพักที่เป็นทางเลือกในการใช้บริการสำหรับนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น สะท้อนถึงการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมที่น่าจะมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2561) ดังนั้นการพัฒนาธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กจึงต้องสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ (กฤษฎิยา มูลศรี และคณะ, 2561)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าปัญหาที่สำคัญของโรงแรมขนาดเล็กคือปัญหาเรื่องของการแข่งขันกับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กที่กำลังเกิดขึ้นอย่างมากมายรวมไปถึงปัญหาด้านการแข่งขันกับโรงแรมขนาดใหญ่ หรือโรงแรม 5 ดาว ทำให้โรงแรมขนาดเล็กต้องมีการตื่นตัว และหาแนวทางในการพัฒนาธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสามารถแข่งขันกันกับคู่แข่งและธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ถือได้ว่าเป็นความสามารถขององค์กรที่คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ และมีความโดดเด่นเฉพาะของธุรกิจที่คู่แข่งยากต่อการเลียนแบบ รวมถึงทรัพยากรของธุรกิจที่มีความโดดเด่นหรือสามารถทำได้ดีกว่าผู้อื่น (Tuan &

Yoshi, 2010) พื้นฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขันจึงมาจากการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทำให้ลูกค้าสามารถบอกสิ่งที่ลูกค้าต้องการจากธุรกิจอย่างแท้จริง โดยธุรกิจสามารถรวมรวมความต้องการของลูกค้ามาใช้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานของธุรกิจให้สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้ (Wangchan & Worapishet, 2019) และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Moonsri & Moonsri, 2019) หรือที่เรียกว่า การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของลูกค้าที่คาดหวังจะได้รับบริการอะไรบ้างจากธุรกิจ ซึ่งความต้องการนี้ธุรกิจสามารถนำมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ รวมถึงกระบวนการในการทำงานใหม่ๆ ที่ทำให้ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ ออกมาตลอดเวลาเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ และกระบวนการทำงานใหม่เหล่านี้ อาจเรียกว่า ธุรกิจมีการพัฒนานวัตกรรมของธุรกิจ ซึ่งนวัตกรรม (Innovation) จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ธุรกิจพัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ แต่หากธุรกิจมีผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่แล้ว แต่ไม่มีการตลาดที่ดีที่สามารถส่งต่อสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภคคนสุดท้ายได้ นวัตกรรมที่มีก็จะไม่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ที่สำคัญที่จะช่วยส่งต่อสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้นอีกด้วย ซึ่งผลการดำเนินงานจะส่งผ่านในสองรูปแบบคือ รูปแบบทางการเงิน เช่น อัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน อัตรากำไรที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น และรูปแบบที่มีใช้การเงิน เช่น ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าที่สูงขึ้น ความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย เป็นต้น โดยผลการดำเนินงานเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ช่วยให้ธุรกิจอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูง และเมื่อธุรกิจสามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดได้ในระยะยาว ก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ จึงมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อสร้างแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย ให้ธุรกิจสามารถแข่งขันกันได้อย่างได้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูงในปัจจุบัน รวมไปถึงการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีของโรงแรมขนาดเล็กอันจะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจและระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมในแบบที่คนอื่นไม่สามารถทำเลียนแบบได้ อาจประกอบด้วย การสร้างมูลค่าทางการเงินในระยะยาว (Uengpaiboonkit, 2017) มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมและการดำเนินการต่อการลดผลเสียของผู้มีส่วนได้เสียและเข้าใจพนักงาน ชุมชน และลูกค้าที่เกี่ยวข้อง (Kotler, 2000) Barney (1991) กล่าวว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเกิดขึ้นเมื่อทรัพยากรของบริษัทมีคุณค่า (ทรัพยากรสามารถช่วยสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีค่า) หายาก (คู่แข่งไม่สามารถเข้าถึงได้) ลอกเลียนแบบได้ยาก (คู่แข่งไม่สามารถทำซ้ำได้อย่างง่ายดาย) และเหมาะสม (บริษัทเป็นเจ้าของและสามารถใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการ) ในอีกแง่หนึ่งคือบริษัทมีความแตกต่างจากคู่แข่งโดยผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ถึงความแตกต่าง (Khan, 2014) การซื้อและการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและประสิทธิภาพที่เหนือกว่าเป็นหน้าที่ของทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขัน (Bontis et al., 2010) นอกจากนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ผลการดำเนินงานของบริษัทดีขึ้น (Haseeb et al., 2019) จากการทบทวนวรรณกรรมถึงตัวแปรเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่า ตัวแปรเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขันมีหลายปัจจัยแต่ผู้วิจัยเลือกปัจจัยที่มีการศึกษาเยอะที่สุด 3 ลำดับแรก และยังไม่มีการศึกษาถึงตัวแปรเหตุทั้งสามตัวรวมกันมาก่อน ดังนั้น ตัวแปรเหตุของความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่ การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) นวัตกรรม (Innovation) และการมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตัวแปรเหตุทั้ง 3 ตัวแปร ดังนี้

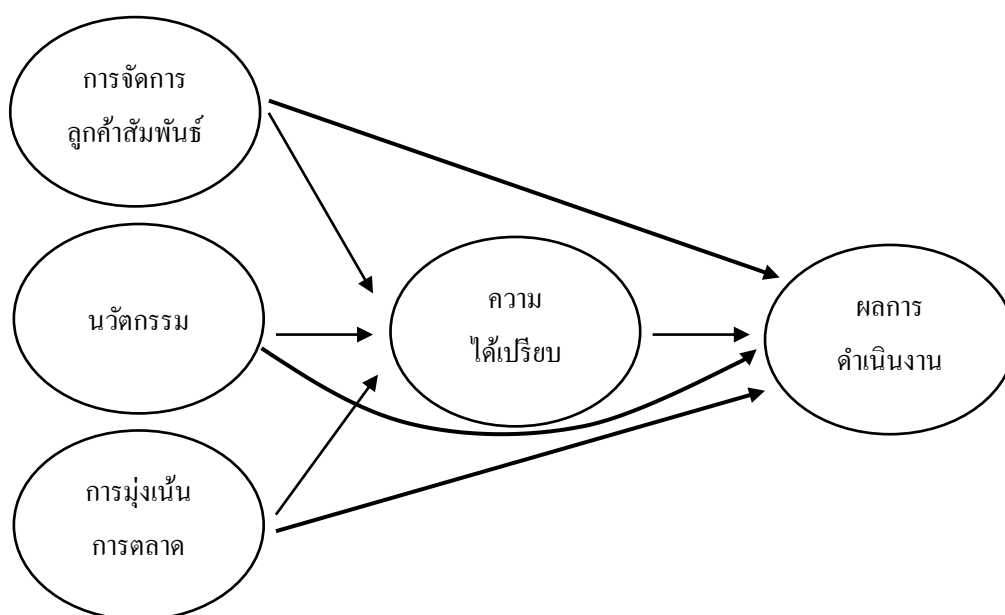
การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management) เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน (Bartholome, 2013) ธุรกิจหลายแห่งจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างผลกำไรระยะยาวกับลูกค้าและเพื่อให้บรรลุผลทางการตลาดที่ดีขึ้น ดังนั้น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงเข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ นับตั้งแต่ทศวรรษที่ผ่านมาของศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมบริการ (Bartholome, 2013) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ หรือ CRM เป็นศัพท์ทางอุตสาหกรรมสำหรับวิธีการซอฟต์แวร์และความสามารถทางอินเทอร์เน็ตที่หลากหลายที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าได้อย่างเป็นระบบ (Choy, 2008) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงมักจะเป็นการรวมระบบสนับสนุนการตัดสินใจในทุกส่วนงานเข้าด้วยกัน เช่น ระบบการวางแผน การขอความช่วยเหลือขององค์กร ระบบข้อมูลผู้บริหาร ระบบการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และระบบการจัดการวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ทำให้องค์กรสามารถสร้างข้อมูลการจัดการที่ดีในด้านการวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในทุกช่องทาง ทำให้มีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว อันจะนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับธุรกิจเพราะจะทำให้ธุรกิจมีความแตกต่างจากคู่แข่ง (Bartholome, 2013) โดย Sigala (2005) แนะนำวิธีการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของโรงแรม ใน 3 ด้าน ได้แก่ เทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล (ICT) การจัดการความสัมพันธ์ภายในและภายนอก และการจัดการความรู้ ส่วน Sayed (2011) ได้แบ่งการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ออกเป็นโครงสร้างหลายมิติ ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ลักษณะ คือ การมุ่งเน้นลูกค้าหลัก การจัดการองค์กร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับมิติการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ของ Sadek et al. (2011) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การมุ่งเน้นลูกค้า ความสัมพันธ์ภายในองค์กร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

นวัตกรรม (Innovation) นวัตกรรมที่ใช้อย่างที่น้อยที่สุดคือ การวัดระดับของความใหม่ของนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นอันน้อยมาก ใหม่เพื่อโลกใหม่ ใหม่เพื่อหน่วยงาน ใหม่เพื่ออุตสาหกรรม ใหม่สำหรับตลาด และใหม่สำหรับผู้บริโภค จากมุมมองมหภาค นวัตกรรมคือการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและหรือโครงสร้างตลาดในอุตสาหกรรม จากมุมมองจุลภาค นวัตกรรมคือ ความสามารถของนวัตกรรมใหม่ที่มีอิทธิพลต่อทรัพยากรของตลาดขององค์กรที่มีอยู่ ทรัพยากรทางเทคโนโลยี ทักษะ ความสามารถด้านความรู้หรือกลยุทธ์อาจมีการพิจารณานวัตกรรมใหม่ในประเทศกำลังพัฒนาแต่อาจจะล่าช้าในประเทศที่พัฒนาแล้ว เมื่อความคิดสร้างสรรค์ที่วัดได้ในโครงสร้างแบบหลายมิติจะแสดงผลลัพธ์ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ องค์กรต้องเป็นผู้ประกอบการและนวัตกรรม นวัตกรรมมีความสำคัญต่อความพยายามขององค์กรในการแยกแยะสินค้าและบริการออกจากคู่แข่งด้วยวิธีที่สร้างมูลค่าเพิ่มใหม่ให้กับลูกค้า (Katilla & Ahuja, 20002) นวัตกรรมจึงถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ที่ช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน

การมุ่งเน้นการตลาด (Market Orientation) เมื่อพิจารณากระบวนการหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาขององค์กร การมุ่งเน้นการตลาดหมายถึง การสร้างหน่วยสืบราชการลับทางการตลาดหรือข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต โดยการเผยแพร่ข้อมูลทั่วทั้งแผนกและองค์กร เพื่อให้ทั่วทั้งองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Jaworski & Kohli, 1993) วัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งด้วย (Narver & Slater, 1990, Mahmoud et al., 2016, Jermisittiparsert et al., 2018) การมุ่งเน้นการตลาดไม่เพียงแต่เป็นกลยุทธ์ที่พึงประสงค์ขององค์กรแล้วยังเป็นแนวทางในการติดตามความต้องการของลูกค้าที่องค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ (Low et al., 2007) ทั้งในแง่การตอบรับจากลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น การมุ่งเน้นการตลาดเป็นการตรวจสอบความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า แต่จะส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรม ความสามารถในการแข่งขัน และผลการดำเนินงานขององค์กร (Mahmoud et al., 2016)

ผลการดำเนินงาน (Performance) ในระหว่างปี ค.ศ.1920-1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรกมุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนพนักงานรายชั่วโมง (Merit Rating Programs) โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ (Factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก (Degree) และการให้คะแนน (Points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิค และวิชาชีพต่อมาการประเมินพนักงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลงเนื่องจากธุรกิจต่างๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคคลให้เป็นไปตามนั้น (Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal)

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

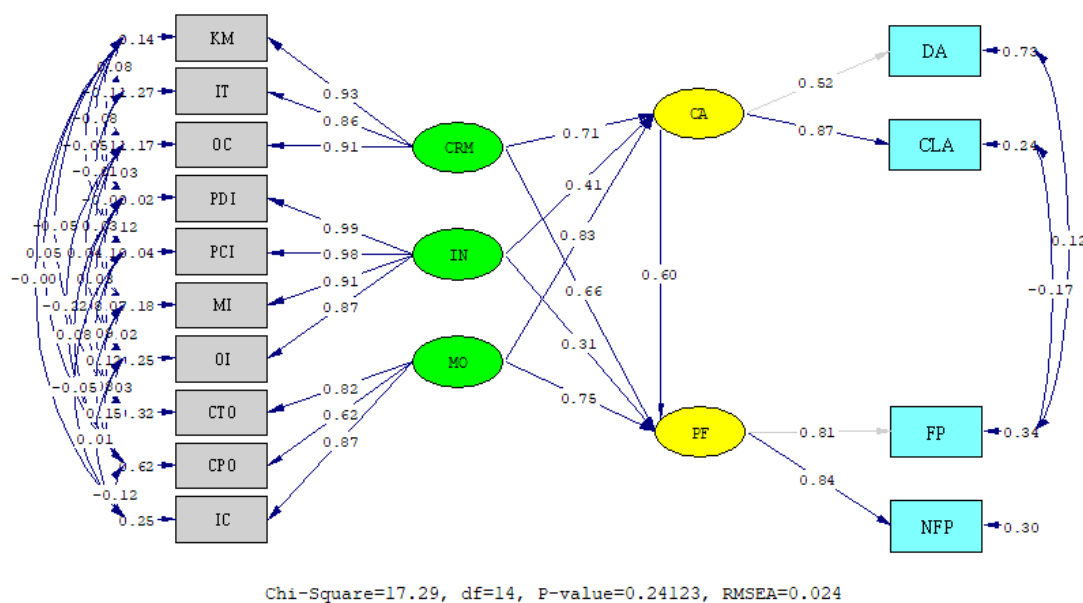
วิธีการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย จำนวน 400 แห่ง จากโรงแรมขนาดเล็กทั้งหมด 9,489 แห่ง (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2561) ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) ขนาดของตัวอย่างที่เหมาะสมในงานที่มีการวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทางและโมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งมีขนาดเป็น 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 14 ตัวแปร ดังนั้นขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอจึงควรมีก่อนมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 280 แห่ง และเมื่อคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 400 ตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนเนื่องจากประชากรในการศึกษามีจำนวนมาก โดยผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ประกอบไปด้วยคำถาม 6 ส่วน คือ 1) ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม 2) เกี่ยวกับการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ 3) เกี่ยวกับการนวัตกรรม 4) เกี่ยวกับการมุ่งเน้นตลาด 5) เกี่ยวกับความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ 6) เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน ซึ่งสร้างจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ได้ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.83 และผ่านการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม มีค่าเท่ากับ 0.901

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเองและแบบสอบถามออนไลน์ เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม-พฤษภาคม 2562 และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 400 ฉบับ คิดเป็นอัตราการตอบกลับคืน (Response Rate) ร้อยละ 100
4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Correlation Coefficient) สถิติการวิเคราะห์ความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct Reliability: ρ_c) ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ (Average Variance Extracted: ρ_v) และสถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) และตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Assessment of Model Fit) (Angsachote, Vijitwanna, & Phinyopanuwat, 2015)

ผลการวิจัย

แบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเหตุที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย และเพื่อศึกษาอิทธิพลของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ ผลการพัฒนาแบบจำลองเป็นดังนี้



ภาพที่ 2 แบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์การยอมรับ คือค่าดัชนี $\chi^2/df = 1.235$, CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.95, RMSEA = 0.024 และ SRMR = 0.021

ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า

1. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.71 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. นวัตกรรม (IN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.41 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. การมุ่งเน้นการตลาด (MO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.83 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
4. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.60 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. นวัตกรรม (IN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.31 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
6. การมุ่งเน้นการตลาด (MO) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.75 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
7. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PF) โดยมีขนาดอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.66 ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
8. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) นวัตกรรม (IN) และการมุ่งเน้นการตลาด (MO) มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน (PF) ผ่านความได้เปรียบทางการแข่งขัน (CA) โดยมีขนาดอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ มีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.29, 0.24 และ 0.24 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าอิทธิพลที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อภิปรายผลการศึกษา

จากการพัฒนาแบบจำลองความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย พบว่าผลการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เนื่องมาจาก

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่า การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญช่วยในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในระยะยาวซึ่งจะเป็นการสร้างความภักดีของลูกค้า ธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งในความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าจะส่งผลทางบวกต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของธุรกิจ (Kim et al., 2016) ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเพิ่มกลยุทธ์ที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผลตอบแทนขององค์กรและพนักงานสูงขึ้น เช่น เมื่อพนักงานของโรงแรมเน้นการให้บริการต่อลูกค้าที่ดีเยี่ยม จะทำให้ภาพรวมของโรงแรมดีขึ้น และสร้างโอกาสในการให้บริการกับลูกค้าในลำดับที่สูงขึ้น (Fan & Ku, 2010)

นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่า นวัตกรรมส่วนใหญ่เกิดจากการคิดค้นขึ้นมาใหม่ มีการปรับปรุงวิธีการผลิตให้ดีขึ้น มีความแปลกใหม่และมีความทันสมัย ความพยายามในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลาดเป้าหมายใหม่ และการพัฒนาองค์กร รวมถึงสนับสนุนความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ เช่น เทคโนโลยี, ความรู้สมัยใหม่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมเป็นแนวคิดหรือวิธีการใหม่ที่พัฒนาต่อยอดจากสิ่งเดิมที่มี หรือสร้างขึ้นมาก็ได้ ซึ่งผ่านกระบวนการใช้ความรู้ การสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดคุณค่าที่แตกต่างในการดำเนินงาน ทำให้นวัตกรรมกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในองค์กรในการสร้างมูลค่าและความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในการเปลี่ยนแปลง และสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อองค์กรในการนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในสภาพแวดล้อมเชิงพลวัตของตลาด (Lees & Leesh, 2016)

การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นตลาดมีความสำคัญที่จะช่วยส่งต่อสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค และส่งผลให้ผลการดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้น โดยประกอบด้วยการมุ่งเน้นลูกค้าซึ่งเป็นการให้ความสำคัญและทำความเข้าใจลูกค้าเป้าหมายเพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง การมุ่งเน้นคู่แข่งซึ่งเป็นการติดตามความเคลื่อนไหวในการดำเนินงานของคู่แข่ง และการประสานงานภายในซึ่งจะเน้นในเรื่องของการประสานงานภายในองค์กร โดยเฉพาะการเผยแพร่การสื่อสารและการใช้ข้อมูลตลาดผ่านการประสานงานทั่วทั้งบริษัทและเน้นการใช้โดยรวมทรัพยากรในองค์กรเพื่อส่งมอบคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้แก่ของลูกค้า ผลการวิจัยให้

การสนับสนุนว่าการมุ่งเน้นการตลาดมีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Talaja et al., 2017, Gumaraes & Severo, 2018)

ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีอิทธิพลผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงาน ซึ่งในที่นี้หมายถึงผลการดำเนินงานด้านการเงินและผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน โดยผลการดำเนินงานด้านการเงินเป็นความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในทุกๆ ด้าน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน เป็นการสร้างความพึงพอใจและรักษาลูกค้าด้วยการเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ โดยผู้ประกอบการโรงแรมขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการสร้างกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่การเงิน เน้นในด้านของการสร้างความพึงพอใจและรักษาลูกค้าด้วยการบริการที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานมากกว่าการเน้นผลกำไรแต่ไม่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความภักดีของลูกค้าและการดำเนินงานในระยะยาว ทั้งนี้จะต้องมีการรักษาและปรับปรุงสภาวะตลาดและวิธีการที่สามารถสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันเพื่อการดำเนินการที่ยั่งยืนอีกด้วย (Haseeb et al., 2019)

การจัดการลูกค้าสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นพื้นฐานที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาและมีระบบการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่ผ่านการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นสำหรับลูกค้าเป็นรายบุคคลนำไปสู่การเพิ่มขึ้นและการรักษาลูกค้าของธุรกิจให้คงอยู่ รวมไปถึงการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจที่สูงขึ้นด้วย การจัดการลูกค้าสัมพันธ์จึงถือเป็นหนึ่งในแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับธุรกิจเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อการอยู่รอดและผลกำไรในระยะยาว (Wu & Lu, 2012) การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ถูกมองว่าเป็นวิธีการจัดการฐานข้อมูลที่ใช้เทคโนโลยีเพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า และได้ถูกขยายมุมมองที่กว้างขึ้นในมุมมองด้านกลยุทธ์การตลาด มุมมองโดยรวมของโครงสร้างองค์กร ทั้งหมดนี้มีเกี่ยวข้องกับลูกค้าเพื่อการจัดการที่ดีขึ้นและเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการองค์กรลูกค้าสัมพันธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการดำเนินงานของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้หากองค์กรมีโครงสร้างที่ปลูกฝังความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีคุณค่าโดยให้ความสำคัญกับลูกค้ารายสำคัญตลอดจนมีการใช้ระบบการจัดการลูกค้าสัมพันธ์พร้อมกับกานาเทคโนโลยีมาใช้ โดยมีการกำหนดคุณค่าของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และสร้างความร่วมมือของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้ ก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยยืนยันความสำเร็จของการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีคุณภาพหรือระบบเทคโนโลยีที่ดีจะทำให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สามารถอยู่รอดได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Al-Azzam, 2016, Chetoui et al., 2017, Jermisittiparsert et al., 2018)

นวัตกรรมมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก การจัดการนวัตกรรมได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มผลการดำเนินงานของโรงแรมนำไปสู่การค้นคว้าวิจัยนวัตกรรม การตรวจสอบความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรมและพฤติกรรมนวัตกรรมของโรงแรม ผลกระทบของนวัตกรรมและพฤติกรรมด้านนวัตกรรมต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน และพฤติกรรมของนวัตกรรมมีผลเชิงบวกต่อการกำหนดทิศทางของลูกค้านในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้ หากหากธุรกิจนวัตกรรมทั้ง 4 ด้านได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร (Thanapatra & Uon, 2018) มาปรับใช้โดยมีการวางแผนที่ดีก็จะส่งเสริมให้การทำงานของกระบวนการภายในองค์กรธุรกิจให้เป็นไปได้ง่ายและประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น (Osman & Ngah, 2016, Zainul et al., 2016)

การมุ่งเน้นตลาดมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นตลาด เป็นเครื่องมือที่เอื้อต่อดำเนินงานของธุรกิจ จะส่งผลให้ผลการดำเนินงานของโรงแรมมีประสิทธิภาพและนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ ผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นการตลาด ซึ่งสามารถกระทำได้ในหลายแนวทาง เช่น การให้ความสำคัญต่อลูกค้า การให้ความสำคัญกับคู่แข่ง และการประสานงานภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในส่วนยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด (Frosen et al., 2016, Talaja et al., 2017)

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทย ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการพัฒนาภาคเกษตรกรรมความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับอุตสาหกรรมบริการที่นำไปสู่การศึกษาต่อยอดและพัฒนาความรู้ ด้านกลยุทธ์การตลาดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ นวัตกรรม การมุ่งเน้นตลาด ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และผลการดำเนินงาน และสนับสนุนการพัฒนาทางการศึกษา
2. พัฒนานวัตกรรมของกลุ่มอุตสาหกรรมบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยเพื่อ เป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจก่อให้เกิดการเพิ่มศักยภาพด้านกลยุทธ์การตลาดและสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน ด้านการตลาดให้เกิดขึ้นกับกลุ่มอุตสาหกรรมบริการโรงแรมขนาดเล็กในประเทศไทยในประเทศไทย เพื่อรองรับการบริการในตลาดอาเซียนและระดับสากลในอนาคตต่อไป
3. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของกลุ่มโรงแรมขนาดเล็กสูงขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะเห็นว่าการมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน ด้านการบริหารจัดการ สามารถทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น เช่น การแข่งขันด้านราคา ด้านการส่งเสริมการขาย ทำเลที่ตั้งใกล้เคียงกัน โรงแรมขนาดเล็กจึงต้องพยายามสร้างความแตกต่าง สร้างความประทับใจในการบริการ โดยเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่ผลการดำเนินงานที่จะเพิ่มขึ้นในที่สุด สภาวะการณ์เหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารระดับสูงต้องทบทวนแผนกลยุทธ์ นโยบาย รวมถึงปรับมุมมอง วิสัยทัศน์ แนวคิดในการทำธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรมขนาดเล็ก โดยใช้การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ นวัตกรรม และการมุ่งเน้นตลาด เข้ามาช่วยในการพัฒนาการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กฤษฎิยา มูลศรี, สุนทรี รอดดิษฐ์ และ วิไลพร วงษ์อินทร์. 2561. "แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาคธุรกิจ โรงแรมและรีสอร์ท." วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา 7 (1): 14-24.
- ถนอมศิลป์ จันคนากิตกุล, นิศารัตน์ โชติเชย และ กิตติชัย เจริญชัย. 2561. "ปัจจัยการบริหารธุรกิจที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกอบการธุรกิจโรงแรม: กรณีศึกษา ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรม ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย." วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา 7 (2): 42-57.
- วิจัยกรุงศรี. 2559. แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรม ปี 2559-61. กรุงเทพฯ: ธนาคารกรุงศรี (มหาชน) จำกัด.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. 2561. แนวโน้มเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวปี 2561. กรุงเทพฯ: ธนาคารกสิกรไทย.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. 2561. การสำรวจการประกอบกิจการโรงแรมและเกสต์เฮาส์ พ.ศ.2560. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- Al-Azzam, A. 2016. "The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan." *International Journal of Business and Social Science* 7 (4): 200-210.
- Angsuchote, S., Vijitwanna, S. & Phinyopanuwat, R. 2015. **Statistical Analysis for Social Science Research and Behavioral: Techniques for Using LISREL**. 4th ed. Bangkok: Rongphim Charoendi Mankhong Kanphim.
- Barney, J. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Bartholome, N. 2013. **Assessment of Customer Relationship Management Strategies Used by Tourist Hotel in Daressalaam**. Master of Business Administration Dissertation, Open University of Tanzania.
- Bontis, N., Isaac, R., Herremans, I., & Kline, T. 2010. "Intellectual Capital Management: Pathways to Wealth

- Creation." **Journal of Intellectual Capital** 10 (1): 81-92.
- Chetioui, Y., Abbar, H., & Benabbou, Z. 2017. "Do CRM Dimensions improve Hotels Occupancy Rates? Evidence from the Moroccan Hospitality Sector." **International Journal of Management Excellence** 9 (3): 1172-1182.
- Choy, V. 2008. "The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value." **CRM Forum Resources** 1-10.
- Fan, Y. & Ku, E. 2010. "Customer Focus, Service Process Fit and Customer Relationship Management Profitability: the Effect of Knowledge Sharing." **The Service Industries Journal** 30 (2): 203-222.
- Frosen, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H. & Aspara, J. 2016. "What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement." **Journal of Marketing A head of Print**, DOI: 10.1509/jm.15.0153: 1-19.
- Guimaraes, J. & Severo, E. 2018. "The Influence of Entrepreneurial, Market, Knowledge Management Orientations on Cleaner Production and the Sustainable Competitive Advantage." **Journal of Cleaner Production** 174: 1653-1663.
- Haseeb, M., Hussain, H., Kot, S., Androniceanu, A., & Jermisittiparsert, K. 2019. "Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance." **Sustainability** 11 (14): 3811.
- Jaworski, B. & Kohli, A. 1993. "Market Orientation: Antecedents and Consequences.. **Journal of Marketing** 57 (3): 53-70.
- Jermisittiparsert, K., Sutduean, J., & Sriyakul, T. 2018. "Social Customer Relationship Management Capabilities and Customer Relationship Performance: Moderating Role of Social Media (Face-book) Usage among Indonesian Firms." **Opcion** 34 (86): 1257-1273.
- Katila, R. & Ahuja, G. 2002. "Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction." **Academy management Journal** 45: 1183-1194.
- Khan, M. 2014. "Identifying the Components and Importance of Intellectual Capital in Knowledge Intensive organizations." **Business and Economic Research** 4 (2): 197.
- Kim, N., Shin, S. & Min, S. 2016. "Strategic Marketing Capability: Mobilizing Technological Resources for New Product Advantage." **Journal of Business Research** 69: 5644-5652.
- Kotler, P. 2000. **Marketing management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Lees, N. & Leesh, I. 2016. "Competitive Advantage Through Responsible Innovation in The New Zealand Sheep Dairy Industry." **International Food and Agribusiness Management** 19 (4): 1-20.
- Low, D., Chapman, R., & Sloan, T. 2007. "Inter-Relationships between Innovation and Market Orientation in SMEs." **Management Research News** 30 (12): 878-891.
- Mahmoud, M., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S. & Trang, T. 2016. "Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance: The Mediating Role of Innovation." **International Journal of Bank Marketing** 34 (5): 623-648.
- Moonsri, K. & Moonsri, P. 2019. "The Elements of Causal Factors Affecting Customer's Satisfaction at Hotels and Resorts." **PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research** 8 (1): 131-138.

- Morrison, A. & King, B. 2002. "Small Tourism Businesses and E-Commerce: Victorian Tourism Online." **Tourism and Hospitality Research** 4 (2): 104-115.
- Narver, J. & Slater, S. 1990. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability." **Journal of Marketing** 54: 20-35.
- Osman, C. & Ngah, R. 2016. "Assessing Sustainable Competitive Advantage in Relation with Intellectual Capital, Knowledge Management and Innovativeness in Woman-Owned SMEs in Malaysia." **Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship** 1 (1): 46-51.
- Sadek et al. 2011. "Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management." **European Management Journal** 19 (5): 534-542.
- Sayed, H. 2011. "Customer Relationship Management and Its Relationship to the Marketing Performance." **International Journal of Business and Social Science** 2 (10): 235.
- Sigala, M. 2005. "Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operation Managerial and Operational Implication." **International Journal of Hospitality Management** 24 (3): 391-413.
- Talaja, A., Miocevic, D. & Alfirevic, N. 2017. "Market Orientation, Competitive Advantage and Business Performance: Exploring the Indirect Effects." **DRUS. ISTRAZ. ZAGREB** 26 (4): 583-604.
- Thanapatra, V. & Uon, V. 2018. "Antecedents and Consequences of Competitive Advantage of Small Hotel in Thailand." **RMUTI Journal** 5 (2): 1-14.
- Tuan, N. & Yoshi, T. 2010. "Organisational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam." **Asian Academy of Management Journal** 15 (1): 1-21.
- Uengpaiboonkit, A. 2017. "The Development of Causal Model of Competitive Advantage that Affects the Performance of SMEs in Three Province, Thailand." **ASEAN Journal of Management & Innovation**. 4 (2): 9-20.
- Wangchan, R. & Worapishet, T. 2019. "Factors Influencing Customer Loyalty in Hotel Business: Case Study of Five-Star Hotels in Bangkok, Thailand." **Asian Administration and Management Review** 2 (1): 86-96.
- Wu, S. & Lu, C. 2012. "The Relationship between CRM, RM, and Business Performance: a Study of the Hotel Industry in Taiwan." **International Journal of Hospitality Management** 31: 276-286.
- Zainul, M., Astuti, E., Arifin, Z. & Utami, H. 2016. "The Effect of Market Orientation toward Organizational Learning, Innovation, Competitive Advantage, and Corporate Performance." **Journal of Administrative Sciences and Policy Studies** 4 (1): 1-19.