

## การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

กรณีศึกษา: โรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท บาย ชาทริยม

ADAPTATION OF THAI HOTEL HOSPITALITY TOWARDS

ASEAN ECONOMIC COMMUNITY

CASE STUDY: EMPORIUM SUITES BY CHATRIUM

ปวีณา ศิวาลัย<sup>1</sup> ดร.รัตพงษ์ สอนสุภาพ<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และศึกษาแนวทางการบริหารจัดการของโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท บาย ชาทริยม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงในธุรกิจโรงแรม รวมถึงใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ รายงานวิจัย บทความ และบทวิเคราะห์จากแหล่งต่างๆ

ผลการศึกษาพบว่า การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 จะส่งผลดีต่อธุรกิจโรงแรมในด้านโอกาสที่จะดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ การปรับราคาห้องพักและแพคเกจ การได้แรงงานที่มีทักษะทางด้านภาษาและงานเฉพาะด้าน แต่สิ่งที่สำคัญคือการรักษากลุ่มลูกค้าเก่าไว้ให้ได้โดยการรักษามาตรฐานในการให้บริการ เน้นการนำเสนอบริการที่แสดงออกถึงความเป็นไทย เช่นการยิ้มและต้อนรับลูกค้าอย่างอบอุ่น การดูแลเอาใจใส่อย่างเป็นมิตร รวมถึงการวางแผนกลยุทธ์ด้านการขายและการตลาดที่ดี แต่ก็มีสิ่งที่ต้องระวังคือคู่แข่งที่มาลงทุนด้านธุรกิจโรงแรมก็เพิ่มมากขึ้น รวมถึงอาจมีการโยกย้ายแรงงานบ่อยขึ้นด้วยเช่นกัน

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษาประจำสาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในธุรกิจโรงแรม ควรเริ่มจากการวิเคราะห์ความสามารถของธุรกิจตนเอง ทำการกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือเป้าหมายให้ชัดเจนเพื่อนำไปวางกลยุทธ์และแผนการบริหารควบคู่กับการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร

**คำสำคัญ:** การปรับตัว, ธุรกิจโรงแรม, ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### **ABSTRACT**

The purposes of this research were to study the “Adaptation of Thai Hotel Hospitality Towards ASEAN Economic Community” and the management of the Emporium Suites by Chatrium. This research is a qualitative study by using in-depth interviews from management team who have experienced in hotel business and documentary research.

The result indicated that ASEAN Economic Community 2015 will be a good opportunity for hotel business to attract new customers, increase hotel rates and packages, employ people with better working and language skills. However, more importantly it is best to maintain current customers and offer services with our famous Thai hospitality such as warm Thai smile, personalized service combined with good sales and marketing strategies. There will be, however, an intense competition and more competitors, as well as employment movements. To be ready for this competition and adapt to the changes, the hotel should start analyzing its business, knowing and understanding its specific targets to improve strategies, together with developing and updating the knowledge and skills of their employees.

**KEYWORDS:** ADAPTATION, THAI HOTEL, ASEAN ECONOMIC COMMUNITY.

## บทนำ

การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ที่จะมีขึ้นอย่างเป็นทางการ ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ.2558 นั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิก 10 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ บรูไน เวียดนาม ลาว พม่า และกัมพูชา อีกทั้งจะเกิดการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน แรงงานฝีมืออย่างเสรี และด้วยการที่ประเทศไทยมีสภาพทางภูมิศาสตร์ที่เอื้ออำนวยและเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งและการท่องเที่ยวของภูมิภาค โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยวที่นั่นสามารถทำรายได้ให้กับประเทศไทยในแต่ละปีมูลค่ามหาศาล จากข้อมูลการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าในปี พ.ศ.2555 มีจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาประเทศไทยทั้งสิ้นประมาณ 22 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2554 ร้อยละ 15 ส่วนรายได้จากการท่องเที่ยวในปี พ.ศ.2555 นั้นรวมทั้งสิ้น 9.65 แสนล้านบาทซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 24 นักท่องเที่ยวจากต่างประเทศส่วนใหญ่มาจากประเทศจีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น และคาดว่าในปี พ.ศ.2556 จะมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเข้ามาเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 ซึ่งจะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 13 ซึ่งจะสอดคล้องกับข้อมูลของสมาคมส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ทอท) ที่ระบุว่าประเทศที่มีรายได้ด้านการท่องเที่ยวสูงที่สุด 10 อันดับแรก ในปี พ.ศ.2556 พบว่าประเทศไทยอยู่อันดับ 5 ด้วยมีรายได้จากการท่องเที่ยว 26,680 ล้านดอลลาร์ (ประมาณ 8.31 แสนล้านบาท) และเมื่อเกิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทยจะมีการตื่นตัวและเป็นที่สนใจจากนักท่องเที่ยวและนักลงทุนเป็นอย่างมาก รวมถึงธุรกิจโรงแรมเพราะโรงแรมถือเป็นธุรกิจหนึ่งที่บรรจุอยู่ในเงื่อนไขของการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และปัจจุบันบางประเทศในกลุ่มอาเซียนก็เริ่มทำการกำหนดกฎเกณฑ์และเงื่อนไขการลงทุนสำหรับสมาชิกประเทศอื่นที่จะเข้าไปลงทุนในประเทศของตนเช่นที่อินโดนีเซียกำหนดมาให้ต่างชาติลงทุนในธุรกิจโรงแรมได้เฉพาะที่เป็นระดับมากกว่า 3 ดาวขึ้นไปซึ่งเป็นไปได้ที่โครงการจะกันโรงแรมระดับตั้งแต่ 3 ดาวลงมาให้เป็นอาชีพของคนท้องถิ่นขณะที่ประเทศพม่าได้กำหนดเงื่อนไขการลงทุนในธุรกิจโรงแรมของต่างชาติไว้ว่าโรงแรมนั้นจะต้องจ้างแรงงานที่เป็นชาวพม่ามากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นต้น ส่วนประเทศไทยนั้นยังไม่มีข้อกำหนดเงื่อนไขใดๆนอกจากวงเงินในการลงทุน แต่ปัจจุบันทางสมาคมโรงแรมไทย (ทีเอชเอ) กำลังทำการหารือกับกระทรวงพาณิชย์ถึงการวางเงื่อนไขการลงทุนของผู้ประกอบการ โรงแรมข้ามชาติที่สนใจเข้าจะมาลงทุนในประเทศไทย โดยมีจุดประสงค์เพื่อช่วยให้กลุ่มธุรกิจโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อยยัง

สามารถดำเนินธุรกิจอยู่ได้ แม้จะเปิด AEC เพื่อไม่ให้ผู้ประกอบการของประเทศไทยเสียเปรียบในการแข่งขันจากการเปิดเสรีในส่วนนี้

ธุรกิจโรงแรมและที่พักเป็นส่วนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว จึงทำให้มีการเกิดขึ้นของโรงแรมและที่พักตามจังหวัดที่มีสถานที่ท่องเที่ยวที่เป็นที่นิยมไม่ว่าจะเป็น กรุงเทพมหานคร ภูเก็ต กระบี่ เชียงใหม่ ชลบุรี หรือประจวบคีรีขันธ์ เป็นต้น โดยเฉพาะกรุงเทพมหานครที่เป็นศูนย์กลางธุรกิจของประเทศ มีทั้งสถานที่ท่องเที่ยว ศูนย์การค้าชั้นนำ จึงทำให้มีนักท่องเที่ยวและนักธุรกิจเดินทางเข้ามาเป็นจำนวนมาก เมื่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศไทยในปี พ.ศ.2554 ของกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจะพบว่านักท่องเที่ยวร้อยละ 92.7 จะเที่ยวแบบค้างคืนในกรุงเทพมหานคร โดยพักเฉลี่ย 4.95 วันซึ่งสร้างรายได้ในกรุงเทพมหานครคิดเป็นมูลค่าประมาณ 2.90 แสนล้านบาท อีกทั้งในปี พ.ศ.2555 กรุงเทพมหานครได้รับการจัดอันดับจากนิตยสารและเว็บไซต์ท่องเที่ยวสำคัญๆ เช่นเป็นเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก (World's Best Awards 2012) โดยนิตยสาร Travel & Leisure ซึ่งเป็นปีที่ 4 ที่กรุงเทพมหานครได้รับรางวัลนี้ เป็นเมืองที่เหมาะสมกับการช้อปปิ้งซื้อของมากที่สุดในโลกอันดับ 2 และเมืองที่มีค่าเงินถูกและคุ้มค่าต่อการมาท่องเที่ยวมากที่สุดในโลกอันดับ 3 โดย Trip Advisor เป็นต้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กรุงเทพมหานครได้รับรางวัลและได้รับการจัดอันดับด้านการท่องเที่ยวในระดับนานาชาตินี้ได้แก่ ความคุ้มค่าของเงินที่จ่ายไป ระบบขนส่งมวลชน วัฒนธรรม ความสะดวกสบายและโรงแรมที่พัก (โดยในกรุงเทพมหานครมีที่พักจำนวน 709 แห่ง 95,583 ห้อง) แม้ว่าจำนวนที่พักในกรุงเทพมหานครจะมีอยู่มากแต่ก็ยังมี การขยายตัวและการลงทุนในธุรกิจโรงแรมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเติบโตของตลาด จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้ธุรกิจโรงแรมและที่พักซึ่งมีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงอยู่แล้วอาจได้รับผลกระทบทั้งในทางบวกและทางลบจากโอกาสที่จะมีนักท่องเที่ยวเข้ามาเพิ่มมากขึ้น เช่นมีโอกาสในการปรับอัตราค่าห้องพักเพิ่มขึ้นจากปัจจุบันที่อยู่ในระดับต่ำกว่าหลายประเทศในอาเซียนและจากผู้ประกอบการทั้งในและต่างประเทศที่มองเห็นโอกาสและอาจจะเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้จากการเปิดของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่จะมีขึ้นในปี พ.ศ.2558

ปัจจุบันธุรกิจโรงแรมส่วนหนึ่งในประเทศไทยมีการใช้เซนต่างชาติเข้ามาบริหารจัดการเนื่องด้วยชื่อเสียงและมาตรฐานการบริการที่เป็นสากล ประกอบกับการมีฐานข้อมูลลูกค้าที่มากกว่าทำให้สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด ส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจที่จะใช้บริการจากลูกค้า สำหรับเซนต่างประเทศที่เข้ามา

บริหารโรงแรมในประเทศไทย เช่น เซนอินเตอร์เนชั่นแนล โฮเต็ล กรุ๊ป (International Hotels Group: IHG) ซึ่งแบรนด์โรงแรมที่เป็นที่รู้จักภายใต้ชื่อนี้ เช่น Intercontinental และ Holiday Inn เซนเมอริเดียน (Meridian) บริหารโรงแรม Westin และ Sheraton นอกจากนี้ยังมีเซนแอกคอร์ด (Accor) ซึ่งมีหลากหลายแบรนด์ตามระดับความหรูหราและราคา เช่น Sotel, Grand Mercure, Novotel และ All season (Ibis Style) เป็นต้น ในส่วนโรงแรมเซของไทยนั้นมีหลายๆ โรงแรมได้รับการยอมรับจากนักท่องเที่ยวต่างชาติโดยการเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่องเช่น เซนอนิกซ์ ฮอสพิทาลิตี้ กรุ๊ป (ONYX Hospitality Group) ซึ่งบริหารโรงแรมอมารี เซนเซ็นทารา และเซนคูสิต เป็นต้น โดยจุดสำคัญที่ทำให้เซนโรงแรมไทยได้รับการยอมรับในระดับโลก คือการบริการในรูปแบบของคนไทย การนำเสนอเอกลักษณ์ของความเป็นไทยอันเป็นสิ่งที่เซนต่างประเทศทำไม่ได้ เป็นยุทธศาสตร์การสร้างจุดต่างให้เป็นที่ยอมรับของตลาดเพราะความเป็นเอเชียถือเป็นจุดเด่นประการหนึ่งที่ชาวตะวันตกให้ความสนใจ และเมื่อมีการเปิด AEC อย่างสมบูรณ์ในอีก 2 ปีข้างหน้าก็จะมีเซนต่างประเทศและเซนของไทยมาแข่งขันรับบริหาร โรงแรมอีกมาก เช่นเมื่อไม่นานมานี้ เซนฮิลตัน เวิลด์ไวด์ มาร่วมลงทุนกับบริษัทแมกโนเลีย ไฟน์เนสส์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เปิดตัวโรงแรมวอลดอร์ฟ แอสโทเรีย (Waldorf Astoria) ซึ่งถือเป็นโรงแรมที่หรูหราที่สุดในเครือโรงแรมฮิลตัน และถือเป็นแห่งแรกในอาเซียน โดยคาดว่าจะเปิดให้บริการได้ภายในปี พ.ศ. 2558 เพื่อรองรับการเปิด AEC โดยมุ่งเน้นไปที่ตลาดท่องเที่ยว และนอกเหนือจากธุรกิจโรงแรมแล้วก็ยังมีธุรกิจเซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ที่จับตลาดการพำนักระยะยาว (Long Stay) ซึ่งมีแนวโน้มขยายตัวตามการขยายเครือข่ายของธุรกิจในกลุ่มอาเซียน

ด้วยเหตุนี้ ทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหลังการเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการปรับตัวและวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจดำเนินอยู่ได้แม้ว่าจะเกิดคู่แข่งขึ้นมามากมาย และด้วยโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท บาย ซาเทรียม เป็นโรงแรมที่มีกลุ่มลูกค้าองค์กร (Corporate) ที่มีการพำนักระยะยาว (Long Stay) มาใช้บริการเป็นจำนวนมาก ผู้วิจัยจึงยังให้ความสนใจเป็นกรณีศึกษาถึงการบริหารจัดการของผู้บริหารที่ยังคงรักษาให้ลูกค้ากลุ่มเดิมยังคงมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์ที่จะเพิ่มฐานลูกค้าใหม่เข้ามาหลังจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ.2558

### คำถามการวิจัย

โรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท บาย ซาเทรียม จะมีการปรับตัวอย่างไรเพื่อรักษากลุ่มลูกค้าประเภทองค์กร (Corporate) ที่มีระยะเวลาพักอาศัยในระยะยาว (Long stay)

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการปรับตัวของธุรกิจ โรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท บาย ซาเทรียม เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบการปรับตัวของธุรกิจ โรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2. เพื่อได้แนวทางในการบริหารจัดการของโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท บาย ซาเทรียม

3. เพื่อสามารถนำเอาความรู้ไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมต่อไป

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในครั้งนี้ครอบคลุมเนื้อหาสำคัญต่างๆ ได้แก่

#### แนวคิดว่าด้วยการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ

วัชรศรี ลีละวัฒน์ (2555) ทฤษฎีการรวมตัวทางเศรษฐกิจได้จำแนกรูปแบบการรวมตัวทางเศรษฐกิจเป็น 5 รูปแบบด้วยกันคือ

1) ข้อตกลงสิทธิพิเศษทางภาษี (Preferential tariff arrangement หรือ PTA) หมายถึงการให้สิทธิพิเศษทางภาษีศุลกากรระหว่างประเทศสมาชิกด้วยตนเอง สินค้าใดๆก็ตามที่นำเข้าจากประเทศที่มี PTA ร่วมกัน จะถูกเก็บภาษีในอัตราที่ต่ำกว่าสินค้านำเข้าที่มาจากประเทศอื่นที่ไม่เป็นสมาชิก

2) ข้อตกลงการค้าเสรี (Free trade arrangement หรือ FTA) หมายความว่าภาษีศุลกากรระหว่างประเทศในกลุ่มถูกกำจัดลง การไหลเข้าออกของสินค้าและบริการจะเป็นไปได้โดยเสรี

(3) สหภาพศุลกากร (Customs union) จะมีเงื่อนไขเพิ่มขึ้นจาก FTA คือ ประเทศสมาชิกกำหนดให้ใช้ภาษีศุลกากรในอัตราเดียวกันสำหรับสินค้าเข้าที่มาจากประเทศที่ไม่อยู่ในสหภาพศุลกากร

(4) ตลาดร่วม (Common market) จะครอบคลุมถึงการเปิดเสรีการค้าสินค้าและบริการและปัจจัยการผลิต คือภายในตลาดร่วมนั้นการไหลเข้าออกของทุนและการเคลื่อนย้ายแรงงานจะเป็นไปอย่างเสรี

การรวมตัวทางเศรษฐกิจที่ถือว่าแน่นแฟ้นที่สุดคือ สหภาพเศรษฐกิจ (Economic union) เนื่องจากประเทศสมาชิกมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจคล้ายๆกันว่าเป็นประเทศเดียวกัน มีการกำหนดทิศทางการดำเนินนโยบายการเงินและนโยบายการคลังที่สอดคล้องร่วมกัน เช่นจากสหภาพยุโรปทั้ง 27 ประเทศ ซึ่งในจำนวนนี้ 17 ประเทศในยูโรโซนมีการรวมตัวที่เข้มข้นขึ้นไปอีกด้วยการใช้เงินยูโรเป็นเงินสกุลเดียวกัน

สำหรับอาเซียนกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจเริ่มจากการเป็น PTA จากนั้นก็ก่อตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ในปี 2535 แต่ก็ก้าวข้ามการเป็น “สหภาพศุลกากร” ไปเป็น “ตลาดร่วม” โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเป็นตลาดเดียวและฐานการผลิตเดียว เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขันของภูมิภาค

#### **แนวคิดว่าการวางแผน**

ฟรีมันท์ (Fremont), แคส (E. Kast) และ เจมส์ (James), โรเซนทวิท (E. Rosenzweig) (1970) อธิบายว่า การวางแผน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ไมเนอร์ (Miner) (1978) ได้อธิบายถึงรูปแบบของแผนไว้ว่าควรประกอบด้วย 1) ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ 2) กลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น 3) ระบุจุดมุ่งประสงค์ที่เป็นทั้งปริมาณและคุณภาพ 4) ระบุเงื่อนไขภายในของแผนและสภาพแวดล้อมของแผนที่ต้องการเพื่อที่จะเอื้ออำนวยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### **แนวคิดว่าด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์**

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (2549) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้ 1) ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่

กำหนดไว้ 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

### แนวคิดว่าด้วยการบริการ

จินตนา บุญบงการ (2539) การบริการคือ สิ่งที่จับต้องสัมผัสและต้องอาศัยได้ยาก และเสื่อมสูญสภาพไปได้ง่าย บริการจะเกิดขึ้นทันทีและส่งมอบให้ผู้รับบริการทันทีหรือเกือบจะทันที ดังนั้นการบริการจึงเป็นกระบวนการของกิจกรรมของการส่งมอบบริการจากผู้ให้ไปยังผู้รับบริการ ไม่ใช่สิ่งจับต้องได้ชัดเจน แต่ออกมาในรูปของเวลา สถานที่ รูปแบบ และที่สำคัญเป็นสิ่งที่เอื้ออำนวยทางจิตใจ ทำให้เกิดความพึงพอใจ คำว่าบริการตรงกับภาษาอังกฤษว่า SERVICE ซึ่งถ้าหากหาความหมายดีๆ ใ้กับอักษรภาษาอังกฤษ 7 ตัวนี้ อาจได้ความหมายของการบริการที่สามารถยึดเป็นหลักการปฏิบัติได้ตามความหมายของอักษรทั้ง 7 ตัวนี้ คือ

S = Smiling & Sympathy ยิ้มแย้มและเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของผู้มารับการบริการ

E = Early Response ตอบสนองต่อความประสงค์จากผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว

R = Respectful แสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติผู้รับบริการ

V = Voluntariness Manner การให้บริการที่ทําอย่างสมัครใจเต็มใจทําไมใช่ทํางานอย่างเสียมไม่ได้

I = Image Enhancing การรักษาภาพลักษณ์ของผู้ให้บริการและภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

C = Courtesy ความอ่อนน้อม อ่อนโยน สุภาพ มีมารยาทดี

E = Enthusiasm ความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นขณะให้บริการและให้บริการมากกว่าผู้รับบริการคาดหวังเอาไว้

### ระเบียบวิธีวิจัย

#### รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เรื่องการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) โดยผู้วิจัยพยายามค้นหาประสบการณ์ ความคิด และความรู้สึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ด้วยการเตรียมข้อมูลและเตรียมคำถาม โดยใช้กรอบแนวความคิดที่ได้จากการ



ทบทวนวรรณกรรมเป็นแนวทางของการตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้วางนโยบายของโรงแรม กลุ่มผู้บริหารโรงแรม กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้ใช้บริการ

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการเข้าใจถึงการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สอดคล้องกับความต้องการดังกล่าวดังนี้

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลจากประสบการณ์ตรงของผู้ที่มีประสบการณ์บริหารธุรกิจโรงแรม

**1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** คือการสัมภาษณ์เจาะลึกบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรมทั้งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และกลุ่มลูกค้ารวม 25 คนดังนี้

- ผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบายจำนวน 1 คน
- กลุ่มผู้บริหารที่นำนโยบายไปปฏิบัติจำนวน 8 ท่าน
- กลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวน 10 ท่าน
- กลุ่มผู้ใช้บริการจำนวน 6 ท่าน

**2. ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary Data)** คือวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้สมบูรณ์ โดยผู้วิจัยใช้ข้อมูลจากการวิจัยเอกสารนี้เป็นแนวทางของการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกได้แก่ หนังสือรายงานวิจัย นิตยสารหนังสือพิมพ์ บทความ บทวิเคราะห์ และเว็บไซต์ต่างๆ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เวลาเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆเป็นเวลา 3 เดือนคือ มิถุนายน - สิงหาคม 2556

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษามุ่งที่จะได้คำตอบของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ 2 วิธีผสมผสานกันคือ การสัมภาษณ์แบบมาตรฐาน (Standardize Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างของคำถามตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา แนวคำถามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อเจาะลึกใน

ประเด็นที่ศึกษา และการสัมภาษณ์แบบกึ่งมาตรฐาน (Semi Standardize Interview) เป็นการผสมผสานวิธีการสัมภาษณ์แบบมาตรฐานและแบบไม่มีการตั้งคำถามไว้ล่วงหน้ามาใช้ร่วมกัน การสัมภาษณ์ในลักษณะนี้แม้จะมีคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้าแต่ในขณะเดียวกันก็สามารถใช้เทคนิคการตั้งแนวคำถามเฉพาะหน้ามาแทรกในระหว่างการสัมภาษณ์เมื่อต้องการสัมภาษณ์เจาะลึกในประเด็นใหม่หรือเรื่องที่น่าสนใจ ในขณะที่สัมภาษณ์กันอยู่ ทำให้ได้รับข้อมูลที่ลึกลงไปและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษายิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังได้ศึกษาจากหลักฐานจากเอกสารต่าง ๆ อันได้แก่ รายงานการวิจัย หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือ ตำรา วิชาการ บทความ บทวิเคราะห์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษารั้งนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยในขั้นตอนนี้ผู้ศึกษาได้ทำการถอดเทปที่สัมภาษณ์และข้อมูลที่ได้จัดบันทึกไว้จากกลุ่มประชากรผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย กลุ่มผู้บริหารที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้ใช้บริการ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้อามาประมวลและจัดกลุ่มเพื่อความชัดเจน แล้วนำมาลดทอนขนาดและปริมาณข้อมูล การเลือกแสดงหลักฐานข้อมูล และการสร้างและทดสอบยืนยันผลสรุป กระบวนการนี้ได้ทำไปในขณะที่เก็บข้อมูลและปรับเปลี่ยนไปตามหลักฐานที่ได้ ทำการสังเคราะห์ข้อมูลจากส่วนย่อยๆ ที่มีอยู่ไปยังส่วนใหญ่หรือภาพรวม โดยให้ความสำคัญกับการตีความ การให้ความหมายพฤติกรรมและการสัมภาษณ์เจาะลึกบุคคลที่เกี่ยวข้อง

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมไทย

จากการศึกษาพบว่า การเปิดเสรีการบริการด้านท่องเที่ยวนั้นมีผลกระทบทั้งในด้านบวกและด้านลบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยวของไทยซึ่งรวมถึงธุรกิจที่พักและโรงแรมจะต้องเตรียมวางแผนทางธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าสู่ AEC

การปรับตัวของธุรกิจโรงแรมควรเริ่มจากการวิเคราะห์ถึงศักยภาพของกิจการก่อนว่ามีความโดดเด่นในด้านใด และกำหนดตลาดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าจะเน้นให้บริการลูกค้ากลุ่มไหนเป็นหลักเช่น กลุ่มนักธุรกิจ กลุ่มท่องเที่ยว กลุ่มพำนักรถท่องเที่ยวระยะยาว จากนั้นจึงปรับแผนการบริการหรือการตลาดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงทำการพัฒนาบุคลากรในทักษะเฉพาะด้านและการใช้ภาษา (ซึ่งยังคงเป็นจุดเสียเปรียบของคนไทย)

## 2. การปรับตัวของโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท

จากการศึกษาพบว่า การทำธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันนั้นจะสำเร็จได้ต้องมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ทั้งเครือข่ายทางธุรกิจอื่นและเครือข่ายของตนเองซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่ง

สำหรับโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท นาย ชาตรีชนัน มุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มองค์กร (Corporate) และมีการพำนักระยะยาว (Long stay) การบริหารจัดการในด้านต่างๆ สามารถสรุปผลออกมาได้ดังนี้

ด้านกลยุทธ์การขายและการตลาด:

การรักษาฐานลูกค้าเดิมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากในธุรกิจโรงแรมที่มีเป้าหมายลูกค้าเป็นกลุ่มองค์กร เพราะเป็นกลุ่มใหญ่ซึ่งหากลูกค้าพอใจก็จะกลับมาใช้บริการเรื่อยๆ เป็นลูกค้าประจำ แต่ผู้บริหารก็ยังมึนนโยบายในการมองหากลุ่มลูกค้าใหม่ที่มีศักยภาพ นอกจากนี้ยังจะทำการปรับเปลี่ยน Package ด้านราคาและข้อเสนอต่างๆ รวมถึงผลักดันโปรแกรม CPP+ (Chatrium Point Plus+) ซึ่งจะใช้เป็นกลยุทธ์ในการจูงใจลูกค้าเนื่องจากลูกค้าจะสามารถสะสมแต้มจากการใช้บริการตามโรงแรมในเครือต่างๆของชาตรีชนันไว้แลกเปลี่ยนรางวัล

ด้านการบริการ:

นโยบายด้านการบริการที่สำคัญที่สุดคือการรักษามาตรฐานการในการให้บริการลูกค้าของแผนกต่างๆที่มีเป้าหมายเดียวกันในการทำให้ลูกค้าพึงพอใจและรู้สึกว่ามีเอ็มโพเรียมสวีทคือบ้านหลังที่สองของพวกเขา โดยการให้บริการที่นำเสนอรูปแบบของความเป็นไทยทั้งการไหว้ การยิ้ม การทักทายลูกค้าด้วยชื่อ รวมถึงแสดงออกถึงการดูแลเอาใจใส่พร้อมให้บริการ รับฟังปัญหาและช่วยเหลือแก้ไข การแสดงออกถึงการมี Service mind นี้เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าและทำให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

ด้านบุคลากร:

ในธุรกิจโรงแรมที่มีการให้บริการบุคลากรเป็นส่วนสำคัญอย่างมากที่จะช่วยส่งเสริมความพึงพอใจของลูกค้า ทางโรงแรมเอ็มโพเรียมสวีท นาย ชาตรีชนัน เน้นการพัฒนาให้ความรู้บุคลากรในด้านภาษาและทักษะการทำงาน เช่นเปิดสอนภาษาอังกฤษในหัวข้อเกี่ยวกับการสื่อสารกับลูกค้า และมีการทำ OJT (On the Job Training) สอนงานทักษะเฉพาะภายในแผนกเช่นการปูเตียง ตำแหน่งการจัดอุปกรณ์ในห้องพักลูกค้า

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้

ผลการศึกษานี้พบว่าธุรกิจโรงแรมควรมีการประเมินความพร้อมของตนเองก่อนเพื่อทำการกำหนดเป้าหมายของธุรกิจว่าจะเน้นไปที่กลุ่มใดและหาจุดเด่นของเราเพื่อนำไปใช้ในการแข่งขัน รวมทั้งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านภาษาและทักษะการทำงานมีความจำเป็นเพื่อช่วยยกระดับภาพของการบริการซึ่งเป็นหัวใจหลักของธุรกิจโรงแรม

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษารoundต่อไป

1. การศึกษารoundต่อไปสามารถทำการเปรียบเทียบโรงแรมประเภทต่างๆในกรุงเทพหรือจังหวัดแหล่งท่องเที่ยวเป็นต้นเพื่อให้ได้ผลการศึกษาและมุมมองที่น่าสนใจมากขึ้น

2. การศึกษารoundต่อไปควรเน้นประเด็นเรื่องกลุ่มลูกค้าองค์กรซึ่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อประเทศไทยก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบพระคุณ ดร.รัตพงษ์ สอนสุภาพ ที่ให้คำปรึกษา ตรวจสอบเนื้อหาและคำแนะนำเพิ่มเติมทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้บริหารและบุคลากร โรงแรมเอ็มโพเรียมสวิต บาเยา ซาเทรียมที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล

บรรณานุกรม  
บุญชัย ใจเย็น, “AEC THAI กับ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” กรุงเทพฯ: แสงดาว, 2555  
ฝ่ายวิชาการสำนักพิมพ์ปัญญาชน, “*ท่ามาหากินอย่างไร เมื่อไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน AEC 2558*”, กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989), 2556.

วัชรศักดิ์ ลิธะวัฒน์, “*AEC...ก้าวหนึ่งที่เข้มข้นของการรวมตัวทางเศรษฐกิจ อ.อาเซียน (Asean Economic Community)*” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://www.siamintelligence.com/aec-asean-economic-community/>, 22 พฤษภาคม 2556.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, “*ปี'56 ท่องเที่ยวกรุงเทพคึกคัก*”, ปีที่ 19 ฉบับที่ 237 วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2556.

- อภิรดี เนติรังษีวัชรและคณะ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการโรงแรมและที่พักใน  
จังหวัดนครราชสีมา”, รายงานการวิจัยในโปรแกรมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว  
และธุรกิจบริการ, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2551.
- ชัย, “แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดี” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก: <http://xn--o3caddac5a4af6b3godze10bf.blogspot.com/2007/09/blog-post.html>, 22 พฤษภาคม 2556.
- ตรีเพ็ชร อ่าเมือง, “คู่มือ-เทคนิค การให้บริการด้วยใจ *Service Mind*” [ออนไลน์] เข้าถึงได้  
จาก: <http://chaiyaphum.dlt.go.th/exchange/exchange2.pdf>, 9 มิถุนายน 2556
- \_\_\_\_\_, “เอกเทศกลุ่มต่างชาติ ผุดโรงแรมหลัง AEC” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.thai-aec.com/553>, 6 พฤษภาคม 2556.
- เทพฤทธิ์ พิณนาถิเลศ, “แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผน” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.gotoknow.org/posts/307310>, และ 307333 และ 307636, 22 พฤษภาคม 2556.
- ธิวัลี กันแก้ว, “ประวัติความเป็นมาของโรงแรม” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.learners.in.th/blogs/posts/505000>, 12 พฤษภาคม 2556.
- \_\_\_\_\_, “ธุรกิจโรงแรมพร้อมรับ AEC ประชาคมอาเซียนหรือยัง” [ออนไลน์] เข้าถึงได้  
จาก: <http://www.thai-aec.com/96>, 6 พฤษภาคม 2556.
- \_\_\_\_\_, “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน AEC คืออะไร” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://aec.kapook.com/view50473.html>, 22 พฤษภาคม 2556.
- \_\_\_\_\_, “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ปี 2558: ผลด้านบวกและด้านลบต่อ  
ธุรกิจท่องเที่ยว” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://ttmemedia.wordpress.com/2012/06/18ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน-2/>, 30 มิถุนายน 2556.
- วีรพงษ์ ไชยหงษ์, “การจัดการเชิงกลยุทธ์” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
<http://www.weerapong.net/index.php?lite=article&qid=626992>, 22 พฤษภาคม 2556.
- iHotel Marketer, “AEC กับการตลาดของโรงแรมไทย” [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก:  
[http://www.ihotelmarketer.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=353:aec-and-thai-hotel-marketing&Itemid=360](http://www.ihotelmarketer.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=353:aec-and-thai-hotel-marketing&Itemid=360), 30 มิถุนายน 2556.
- วารสารการเงิน การลงทุน การตลาด และการบริหารธุรกิจ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2557)