

กลยุทธ์การสร้างคุณค่าในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันของ ธุรกิจโรงแรมให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

Value Creation Strategies for Enhance Competitiveness of Hotel Business to Effectiveness Move Forward

^{1*}ณัฐวุฒิ เหมาะประมาณ, ²ฉัตรมณี ประทุมทอง, ³เกดศิริ เจริญวิศาล

⁴ณัฐดา ไหมมาลา, ⁵วรรณวนัช นงนุชทอง

⁶ดาวรุ่ง พักทอง และ ⁷ทิพย์กนก เวียงคำ

^{1*}Nattawut Maopraman, ²Chadmanee Prathumthong, ³Kaedsiri Jaroenwisan

⁴Nutrada Maimala, ⁵Wannawanat Nongnuch

⁶Daorung Fakthong and ⁷Tipkanok Wiangkum

^{1, 2}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

^{1, 2} Faculty of Management Science, Phuket Rajabhat University, Thailand

^{3, 4, 5}คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

^{3, 4, 5} Faculty of Management Science, Silpakorn University, Thailand

⁶คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁶ Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University, Thailand

⁷คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

⁷ Faculty of Liberal Arts, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Thailand

Email: ¹Nattawut.m@pkru.ac.th, ²Chadmanee.p@pkru.ac.th, ³kaedsiri@ms.su.ac.th

⁴Nutradamaimala@gmail.com, ⁵Wannawant.non@mail.pbru.ac.th

⁶Aj.daorung@gmail.com, ⁷Tipkanok.w@rmutp.ac.th

Received October 13, 2022; Revised November 16, 2022; Accepted November 27, 2022

บทคัดย่อ

ธุรกิจโรงแรมได้รับผลกระทบจากภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โรงแรมแต่ละแห่งได้ใช้กลยุทธ์เพื่อจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่ต้องเผชิญด้วยหลากหลายวิธี เพื่อให้ธุรกิจผ่านพ้นวิกฤตและอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงทั้งอุปสงค์และอุปทาน บทความนี้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดในการสร้างคุณค่าที่สามารถนำมาใช้เป็นทิศทางกลยุทธ์ให้กับธุรกิจโรงแรมได้ในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย 4 แนวคิด ได้แก่ (1) แนวคิด

การสร้างภูมิทัศน์ประสบการณ์ (2) แนวคิดนวัตกรรมบริการ (3) แนวคิดคุณลักษณะพนักงานโรงแรมยุคใหม่ และ (4) แนวคิดการสร้างภาพลักษณ์ความยั่งยืนและการตลาดดิจิทัล แนวคิดเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจโรงแรมเพื่อบูรณาการใช้ในการปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของโรงแรมแต่ละประเภท เป็นวิธีการสร้างประสบการณ์ที่มี “คุณค่า” โดยรวมให้กับ ผู้เข้าพัก พนักงาน และเจ้าของโรงแรมด้วย ซึ่งการรับรู้คุณค่ามีบทบาทโดยตรงต่อความพึงพอใจและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของผู้เข้าพักในอนาคต อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาพนักงานเข้ามาทดแทน อันจะนำไปสู่การสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงแรม ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในระยะยาว

คำสำคัญ: กลยุทธ์การสร้างคุณค่า; ความสามารถทางการแข่งขัน; ธุรกิจโรงแรม; ประสิทธิภาพ

Abstract

The hotel business has been affected by the epidemic of the COVID-19 as continually occurring. Each hotel has implemented strategies to deal with problems and obstacles in a variety of ways to let the business go through the crisis and survive the changing business environment, including supply and demand. This article aimed to bring out a concept for creating value that could be applied as a strategic direction for the hotel business today and in the future. The value creation strategy is consisted of 4 concepts: (1) experiencescape; (2) service innovation; (3) modern hotel staff's attributes; and (4) creating a sustainable image and digital marketing. These concepts will benefit the hotel business in terms of integrating and adapting the suitable strategy used for each specific type of hotel business as a way to create an overall "value" experience for guests, staff, and the hotel owners. Moreover, the perception of value plays a vital role in arousing customer satisfaction and the behavioral intentions of future guests, thereby giving rise to staff satisfaction, which leads to a reduction in the cost of recruiting, training, and staff placement. Accordingly, implementation of the value creation strategy could strengthen the differentiation and competitiveness of hotels, which is considered a long-term business success.

Keywords: Value Creation Strategy; Competitive ability; Hotel business; Effectiveness

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญต่อการสนับสนุนเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยเป็นอย่างมาก เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน แม้ว่ารายได้จากการท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี อาทิ จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติสะสมเดินทางมาท่องเที่ยวประเทศไทยจำนวน 39.79 ล้านคน สร้างรายได้ให้กับประเทศประมาณ 1.9 ล้านล้านบาท (Tourism Authority of Thailand, 2020) มีสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 22 โดยในช่วงปี 2561 – 2562 มีสัดส่วนคงที่อยู่ที่ ร้อยละ 17.98 และ 18.21 ตามลำดับ แต่ในช่วงปี 2563 ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต้องสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้และหยุดชะงัก ส่งผลให้สัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวหดตัวลดลงจากปี 2560 ถึงร้อยละ -63.92 ดังนั้น ในการบรรลุเป้าหมายสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศด้านการท่องเที่ยวต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในช่วงปี 2561 – 2565 คิดเป็นร้อยละ 22 ทำให้ประเทศไทยต้องมีสัดส่วน GDP ด้านการท่องเที่ยวอย่างน้อยอยู่ที่สัดส่วน ร้อยละ 22.92 ต่อ GDP รวมของประเทศ จึงจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นับเป็นประเด็นท้าทายอย่างยิ่งที่ประเทศไทยต้องรับมือจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะการดำเนินมาตรการผ่อนคลายตามมาตรการส่งเสริมเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจโรงแรมเป็นธุรกิจบริการด้านที่พักแรม ซึ่งเป็นธุรกิจหนึ่งในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ให้บริการนักท่องเที่ยว ผลจากวิกฤตโควิด-19 ทำให้มีการเลิกจ้างแรงงานภาคท่องเที่ยวสูงเป็นประวัติการณ์ โดยในปี 2564 ธุรกิจโรงแรมยังมีแนวโน้มซบเซาต่อเนื่อง กล่าวคือ ผู้ประกอบการรายใหญ่ยังมีศักยภาพในการลงทุนต่อเนื่องแต่อาจล่าช้ากว่าแผนเดิม ในขณะที่ผู้ประกอบการ SMEs ยังต้องเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงและมีโอกาสสูงที่จะปิดกิจการ (Hongpukdee & Hongpukdee, 2021) แต่จะทยอยฟื้นตัวในปี 2565-2566 โดยคาดว่าจะต้องใช้เวลาน้อย 4 ปี จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติจึงจะฟื้นตัวกลับมาเท่ากับระดับช่วงก่อนโควิด-19 ขณะที่จำนวนนักท่องเที่ยวไทยจะฟื้นตัวเร็วกว่า (Krungsri Research, 2021) จากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศอย่างต่อเนื่อง การนำวีคซีนมาใช้ได้อย่างแพร่หลายจะหนุนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติมีจำนวนเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ภายใต้อาณัติชีวิตใหม่หลังวิกฤตโควิด-19 ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมควรเร่งปรับตัวเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน

จากสถานการณ์โควิด-19 ได้ส่งผลกระทบเปลี่ยนแปลงของกระแสนิยม พฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินชีวิตของกลุ่มนักท่องเที่ยวในปัจจุบันที่มีความหลากหลายและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น (Niche Market) เช่น กลุ่มคนที่มีรูปแบบการทำงานที่ทำงานไปด้วยและเที่ยวไปด้วย (Workation) กลุ่มคนที่ท่องเที่ยวใกล้ละแวกบ้าน (Staycation) กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มาทำธุรกิจและผนวกรวมกิจกรรมท่องเที่ยวเข้าไปด้วย (Bleisure) กลุ่มนักท่องเที่ยวคนเดียว (Solo traveler) โดยที่ประสบการณ์ยังเป็น

สิ่งจำเป็นสำหรับนักเดินทาง ยังต้องการทั้งความเป็นส่วนตัวและประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใคร (EHL Hospitality Business School, 2022) นักเดินทางยังคาดหวังมาตรฐานที่สูงขึ้น มีความระมัดระวังเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการเลือกโรงแรม มีแนวโน้มการจองโรงแรมอิสระ/โรงแรมบูติกมากกว่ารีสอร์ท/เครือโรงแรมใหญ่ ตั้งใจรวมเรื่องงานและการพักผ่อนระหว่างการเดินทางเข้าไว้ด้วยกัน นักเดินทางรุ่นใหม่ (Millennials และ Gen Z) มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต พวกเขาหันไปใช้เทคโนโลยีเพื่อรับประสบการณ์โรงแรมที่แปลกใหม่และไม่เหมือนใคร รวมทั้งอาจมิได้ให้ความสำคัญกับ “ความหรูหรา” แต่เริ่มให้ “คุณค่า” กับความยั่งยืน ประสบการณ์ เวลาว่าง ชุมชน และความปลอดภัยมากขึ้นเรื่อย ๆ (SiteMinder, 2022) ในขณะเดียวกัน ธุรกิจโรงแรมยังต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นจากการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด กล่าวคือ สภาพการแข่งขันของธุรกิจที่พักในปัจจุบันมีแนวโน้มที่สูงและรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งคู่แข่งในลักษณะของโรงแรมเครือข่าย (Chain hotel) ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันสูง รวมทั้งคู่แข่งในลักษณะของโรงแรมอิสระ (Independent hotel) ขนาดเล็กที่แข่งขันด้วยกลยุทธ์ราคาต่ำ (Krungsri Research, 2021) ดังนั้น ธุรกิจโรงแรมจึงมีคู่แข่งเป็นจำนวนมากซึ่งมีกลยุทธ์ในการแข่งขันที่หลากหลาย จึงเป็นอีกหนึ่งความท้าทายที่ธุรกิจโรงแรมต้องกลับมาคิดว่า โรงแรมจะอยู่อย่างไรให้รอดได้อย่างยั่งยืนในสภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจข้างต้น ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจโรงแรมในปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือ แนวคิดหรือกระบวนทัศน์ในอดีตที่มุ่งเน้นเพียงแค่การส่งมอบ “บริการ (Service)” ที่ได้มาตรฐานที่โรงแรมกำหนดเอาไว้ล่วงหน้า ได้ถูกศึกษาเพิ่มเติมจนได้พัฒนาและขยายขอบเขตที่ครอบคลุมบริบทที่กว้างและลึกซึ้งขึ้นมากกว่าในอดีต จนเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ที่มุ่งเน้นการสร้าง “ประสบการณ์ (Experience)” ที่ดีให้กับผู้เข้าพักโดยให้ความสำคัญกับมิติอื่นๆ ของการบริโภคประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมากขึ้น ดังที่ Pine, Pine & Gilmore (1999) กล่าวว่า ลักษณะของการบริโภคประสบการณ์นี้ เป็นการมีส่วนร่วมของธุรกิจ พนักงาน และผู้บริโภคเข้าไว้ด้วยกัน โดยการผสมผสานองค์ประกอบต่างๆ จนนำไปสู่ประเภทของประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปด้วย “ประสบการณ์” จึงได้กลายเป็นกุญแจสำคัญของการบริโภคประสบการณ์ระหว่างผู้บริโภคและผู้ผลิตในยุคเศรษฐกิจเชิงประสบการณ์นี้ (Experience Economy) เมื่อการบริการกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อการบริโภคมากขึ้น ธุรกิจต่างๆ ต้องมองหาความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่จะส่งมอบให้กับผู้บริโภคโดยมุ่งเน้นการจัดการและการส่งมอบประสบการณ์ (Pine & Gilmore, 1998) ในขณะที่ ผู้บริโภคต่างมุ่งแสวงหาประสบการณ์ที่ไม่ธรรมดาและไม่มีวันลืมเลือนในเชิงบวก (Ketter, 2018) แนวคิดนี้จึงมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าเฉพาะเจาะจงมากขึ้นเพื่อส่งมอบให้กับผู้บริโภค ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจและการจดจำ

โรงแรมหลายแห่งจึงเริ่มสร้างความแตกต่างให้กับโรงแรมของตนด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เพราะนักเดินทางต่างมองหาประสบการณ์การเข้าพักในโรงแรมมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จึงกลายเป็นข้อได้เปรียบสำหรับโรงแรมในยุคนี้ นั่นคือ การสร้าง “คุณค่าเชิงประสบการณ์ (Experiential Value)” (Fu & Wang, 2020; Mody, Suess & Lehto, 2017; Pine, Pine & Gilmore, 1999) เพื่อให้ผู้เข้าพักรู้สึก “พวกเขาได้รับประสบการณ์ที่คุ้มค่ากับเงินที่พวกเขาได้จ่ายไป” อันจะนำไปสู่ความภักดีต่อโรงแรมทั้งในส่วนของการบอกต่อเชิงบวกและการกลับมาใช้บริการซ้ำในอนาคต ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจโรงแรมได้ในระยะยาว ดังนั้น บทความวิชาการนี้ จึงมุ่งนำเสนอแนวคิดในการสร้างคุณค่าที่สามารถนำมาใช้เป็นทิศทางกลยุทธ์ให้กับธุรกิจโรงแรมได้ในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย 4 แนวคิด ได้แก่ (1) แนวคิดการสร้างภูมิทัศน์ประสบการณ์ (2) แนวคิดนวัตกรรมบริการ (3) แนวคิดคุณลักษณะพนักงานโรงแรมยุคใหม่ และ (4) แนวคิดการสร้างภาพลักษณ์ความยั่งยืนและการตลาดดิจิทัล ธุรกิจโรงแรมสามารถนำแนวคิดเหล่านี้ไปบูรณาการใช้ในการปรับกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจของโรงแรมแต่ละประเภท เพื่อนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่มี “คุณค่า” โดยรวมให้กับ ผู้เข้าพัก พนักงาน และธุรกิจโรงแรมด้วย ซึ่งมีบทบาทต่อความพึงพอใจและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของผู้เข้าพักในอนาคต ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมได้อย่างยั่งยืน

เนื้อหา

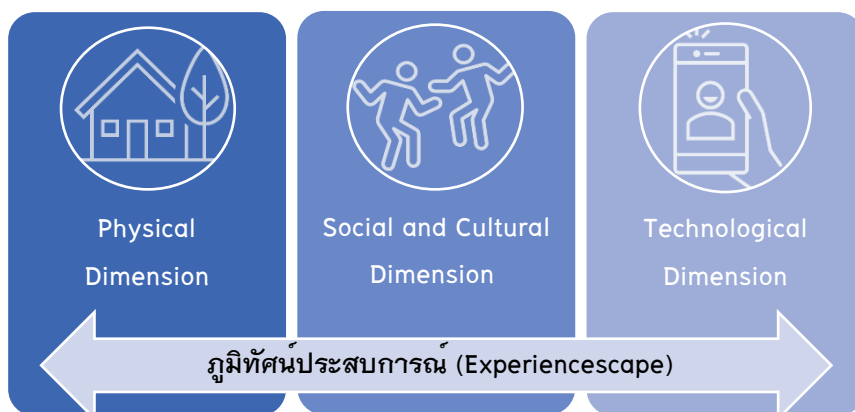
แนวคิดการสร้างภูมิทัศน์ประสบการณ์ (Experiencescape Concept)

การสร้างคุณค่าของธุรกิจโรงแรมอาจมุ่งเน้นเพียงแค่การสร้างภูมิทัศน์บริการ (Servicescape) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นเพียงแค่การสร้างบรรยากาศ/สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีให้กับโรงแรม (Bitner, 1992) เพื่อช่วยควบคุมบริบทของโรงแรมให้คงที่มากที่สุดตามที่โรงแรมกำหนดเอาไว้ล่วงหน้า ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operational Procedure: SOP) เดียวกันของพนักงาน เพื่อควบคุมคุณภาพการบริการเพื่อให้สามารถส่งมอบบริการที่ได้มาตรฐานเดียวกันให้กับลูกค้าทุกคนได้ โดยประเด็นปัญหาของกระบวนการที่มุ่งเน้นเพียงแค่ภูมิทัศน์บริการ เพื่อส่งมอบมาตรฐานบริการเดียวกันให้กับลูกค้าทุกคน อาจยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายและแตกต่างได้ทั้งหมด กล่าวคือ ธุรกิจโรงแรมพยายามส่งมอบมาตรฐานบริการที่ดีให้กับลูกค้า ผ่านบรรยากาศและขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งลูกค้าแต่ละบุคคลย่อมมีระดับความต้องการต่างกัน จึงทำให้คุณภาพการบริการไม่สามารถตอบสนองลูกค้าได้ทุกราย รวมทั้งการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานของพนักงานอาจเป็นการจำกัดอำนาจการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาของพนักงานอีกด้วย เมื่อพนักงานไม่สามารถแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ อาจทำให้เกิดข้อบกพร่องในการบริการซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ

ประสบการณ์ และความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของลูกค้าในอนาคตด้วย อีกทั้งยังส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานลดลง ทำให้อัตราการลาออกเพิ่มสูงขึ้นและทำให้ต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาพนักงานเข้ามาทดแทนสูงตามไปด้วย (Sørensen & Jensen, 2015)

ในขณะที่ปัจจุบัน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจกำลังเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านอุปสงค์หรือแนวโน้มความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้น และสภาพการแข่งขันของธุรกิจโรงแรมที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว ทำให้กระบวนการที่มุ่งเน้นเพียงแค่ภูมิทัศน์บริการได้ถูกศึกษาเพิ่มเติม จนได้พัฒนาและขยายขอบเขตที่ครอบคลุมบริบทที่กว้างและลึกซึ้งขึ้นมากกว่าในอดีต จนเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นแนวคิดภูมิทัศน์ประสบการณ์ (Experiencescape) (O'Dell, 2005) ที่ให้ความสำคัญกับมิติอื่นๆ ในการปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการบริโภคประสบการณ์ในธุรกิจโรงแรมมากขึ้น ลักษณะของการบริโภคประสบการณ์นี้ เป็นการมีส่วนร่วมของธุรกิจ พนักงาน และผู้บริโภคเข้าไว้ด้วยกัน ทั้งเป็นผู้กระทำและผู้ถูกกระทำ จนนำไปสู่ประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป (Pine, Pine, & Gilmore, 1999) ดังนั้น แนวคิดนี้จึงกลายเป็นแนวคิดที่น่าสนใจสำหรับธุรกิจโรงแรม ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของลูกค้าแต่ละบุคคลได้มากขึ้น รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับลูกค้าอีกด้วย (Fu & Wang, 2020; Mody, Suess & Lehto, 2017) และนำไปสู่การสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจจากคู่แข่งได้

มิติของภูมิทัศน์ประสบการณ์ (The Dimensions of Experiencescape)



ภาพที่ 1 ภูมิทัศน์ประสบการณ์ (Experiencescape)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นมิติของการสร้างภูมิทัศน์ประสบการณ์ของโรงแรมให้มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไม่เหมือนใคร (Unique Experience) เป็นกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจโรงแรม เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่ “พวกเขาได้รับประสบการณ์ที่ดี คุ้มค่ากับเงินที่พวกเขาจ่าย” นั่นคือ “คุณค่าที่ลูกค้าได้รับ” ซึ่งจะทำให้โรงแรมกลายเป็นหนึ่งในทางเลือกของพวกเขาเสมอเมื่อคิดจะหาที่พัก โดยแนวคิดการสร้างภูมิทัศน์ประสบการณ์ มุ่งเน้นการออกแบบภูมิทัศน์โดยรวมของโรงแรมเพื่อสร้าง

ประสบการณ์ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ มีคุณค่า และน่าจดจำให้กับลูกค้าตลอดที่พักอยู่ ประกอบด้วย มิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การใช้มิติทางกายภาพ (Physical Dimension) (Bitner, 1992; Radic et al., 2021) มาสร้างบรรยากาศโดยรวมของโรงแรม เพื่อสร้างการรับรู้ที่มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างและไม่เหมือนโรงแรมใดใดให้กับผู้เข้าพัก เช่น การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเอง โดยการตกแต่งโรงแรมด้วยโทนสีอบอุ่นและวัสดุที่ทนง่าย ๆ ซึ่งเป็นการนำมิติทางวัฒนธรรม (Cultural Dimension) (Pizam & Tasci, 2019) ของพื้นที่มาประยุกต์ใช้ในการสร้างประสบการณ์และการรับรู้ให้กับลูกค้า โดยที่การบริโภคประสบการณ์ทำให้ลูกค้าได้รับรู้และซึมซับความจริงแท้/ดั้งเดิมของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง (Mkono, 2013) ล้วนเป็นวิธีการสร้างสุนทรียศาสตร์ที่โดดเด่นของโรงแรมไปสู่ลูกค้า

2. การใช้มิติทางสังคม (Social Dimension) มาออกแบบบริการและพื้นที่สาธารณะ/ใช้สอยร่วมกันในโรงแรม เพื่อสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้ากับพนักงาน เช่น การนำเสนอบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นกันเองด้วยลักษณะการให้บริการของพนักงานด้วยมิตรไมตรีที่ดี (Friendliness) และยืดหยุ่น (Flexibility) รวมทั้งการสร้างความสะดวกใจให้กับลูกค้าเป็นรายบุคคล (Personalization) โดยการวางขนม ช็อกโกแลต หรือผลไม้สดไว้ในตู้เย็น และการเขียนป้ายต้อนรับด้วยลายมือวางไว้บนโต๊ะเครื่องแป้ง (Mody, Suess & Lehto, 2017) รวมทั้ง การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้เกิดขึ้นระหว่างลูกค้ากับพนักงานคนอื่น ๆ เช่น การสร้างพื้นที่ทำงานร่วมกัน (Co-working space) ห้องดูหนัง บาร์ ร้านกาแฟ ร้านขายของที่ระลึก เป็นต้น ซึ่งมิติทางสังคม (Social Dimension) เป็นอีกมิติหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของพนักงานและลูกค้ารายอื่นๆ ในสภาพแวดล้อมของการบริโภค ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อประสบการณ์ของลูกค้า (Radic et al., 2021)

3. การนำมิติทางเทคโนโลยี (Technological Dimension) เข้ามาใช้ในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า เป็นมิติใหม่ที่ธุรกิจบริการควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคนี้ (Kandampully, Bilgihan & Amer, 2022) เนื่องจากพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของลูกค้าในการติดต่อกับธุรกิจ เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการตัดสินใจซื้อจนกระทั่งขั้นตอนหลังการเข้าพักในโรงแรม ดังนั้นธุรกิจโรงแรมจึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ตั้งแต่ช่วงก่อนการสำรองห้องพัก โดยเฉพาะลูกค้าส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักจองโรงแรมผ่านออนไลน์ เช่น Website ของโรงแรม และ Online Travel Agents (OTAs) เช่น Agoda.com, Booking.com, Traveloka เป็นต้น ในช่วงที่ลูกค้าเช็คเอาท์ไปแล้ว พวกเขาจะแชร์และรีวิวประสบการณ์จริงจากการใช้บริการของโรงแรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการบอกต่อที่น่าเชื่อถือจากประสบการณ์ของผู้ใช้จริง โดยถือว่าเป็นเครื่องมือทางการตลาดชุมชน (Community Marketing) ที่ทรงพลังและไม่มีต้นทุน รวมทั้งมีผลต่อการมาเยือนซ้ำของลูกค้าในอนาคตด้วย (Khan & Rahman, 2017)

แนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์ทางการตลาดและกระบวนทัศน์ด้านการบริการ (Marketing Strategy and Service Dominant Logic)

Kotler (1997) ได้กำหนดวิธีการการขึ้นพื้นฐานซึ่งหน่วยธุรกิจใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด ประกอบด้วย การตัดสินใจในตลาดเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด และระดับค่าใช้จ่ายทางการตลาด โดยมีส่วนประสมของกลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การตัดสินใจในตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะตัดสินใจเลือกเป้าหมายได้ถูกต้อง จะต้องวิเคราะห์ขนาดโครงสร้างและพฤติกรรมของตลาดเป้าหมายก่อนแล้วมีการแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายและวิเคราะห์กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์แล้วจึงกำหนดส่วนประสมทางการตลาด และค่าใช้จ่ายทางการตลาดให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายนั้น โดยมีกระบวนทัศน์ด้านการบริการ (Service Dominant Logic) ได้เกิดขึ้นโดย Vargo and Lusch ในปี ค.ศ. 2004 แนวคิดนี้ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับสิ่งที่จับต้องไม่ได้ รวมถึงทรัพยากรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเน้นที่กระบวนการสร้างคุณค่าให้กับตนเองและผู้อื่น ซึ่งแนวคิดดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Vargo & Lusch, 2004a; Vargo & Lusch, 2004b) ประกอบไปด้วย (1) การบริการ (Service) คือ สิ่งที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน การบริการในที่นี้เป็นการใช้ทรัพยากรด้านความรู้และทักษะเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลหรือธุรกิจ ธุรกิจทั้งหมดจึงเป็นการสร้างคุณค่าในการบริการ (2) ลูกค้าเป็นผู้ร่วมสร้างคุณค่า (co-creator) นักการตลาดเป็นเพียงผู้ส่งมอบคุณค่า (Value propositions) ส่วนลูกค้าคือผู้สร้างคุณค่า (3) ทรัพยากรทุกภาคส่วนถูกบูรณาการเข้าด้วยกันทั้งที่เป็นทรัพยากรส่วนตัว เช่น เพื่อน ครอบครัว ทรัพยากรตลาดที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ และทรัพยากรภาครัฐที่เป็นทรัพยากรสาธารณะ เพื่อร่วมสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมแบบบูรณาการ โดยจะมีการแลกเปลี่ยนคุณค่าซึ่งกันและกัน ซึ่งก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรแบบบูรณาการจากทุกภาคส่วน (4) คุณค่าถือเป็นปรากฏการณ์จากการตัดสินใจจากประโยชน์ที่ได้รับ นอกเหนือจากอรรถประโยชน์หลักที่ได้รับจากการใช้สินค้า รวมถึงเป็นประสบการณ์ที่ผ่านการรับรู้ด้านคุณค่าและการร่วมสร้างสรรค์คุณค่าของลูกค้าจากข้อเสนอที่ได้รับจากนักการตลาด

สุธา พงศ์ถาวรวิญญู (2562) ได้อธิบายว่ากระบวนทัศน์ด้านการบริการทางการตลาด ทำให้แนวคิดด้านการตลาดเปลี่ยนไปจากเดิมที่ผู้ผลิตหรือธุรกิจเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะผลิตสินค้าอะไร เปลี่ยนเป็นผู้บริโภคหรือลูกค้าเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในการร่วมผลิตสินค้าหรือบริการ ทำให้การขายสินค้าหรือบริการมุ่งเน้นไปที่การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้บริโภค โดยเฉพาะธุรกิจภาคบริการ เช่น โรงแรมในเมืองท่องเที่ยวหลักที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดภาวะห้องพักล้นตลาด การใช้กลยุทธ์การตลาดแบบเดิม ๆ ด้วยการลดราคา อาจไม่ตอบโจทย์ลูกค้าอีกต่อไปและอาจทำให้โรงแรมต้องปิดตัวลงเนื่องจากรายรับลดลงแต่รายจ่ายยังเท่าเดิม การหากลยุทธ์การตลาดใหม่ ๆ โดยเฉพาะแนวคิดกระบวนทัศน์ด้านการบริการทางการตลาดที่เน้นความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Customer

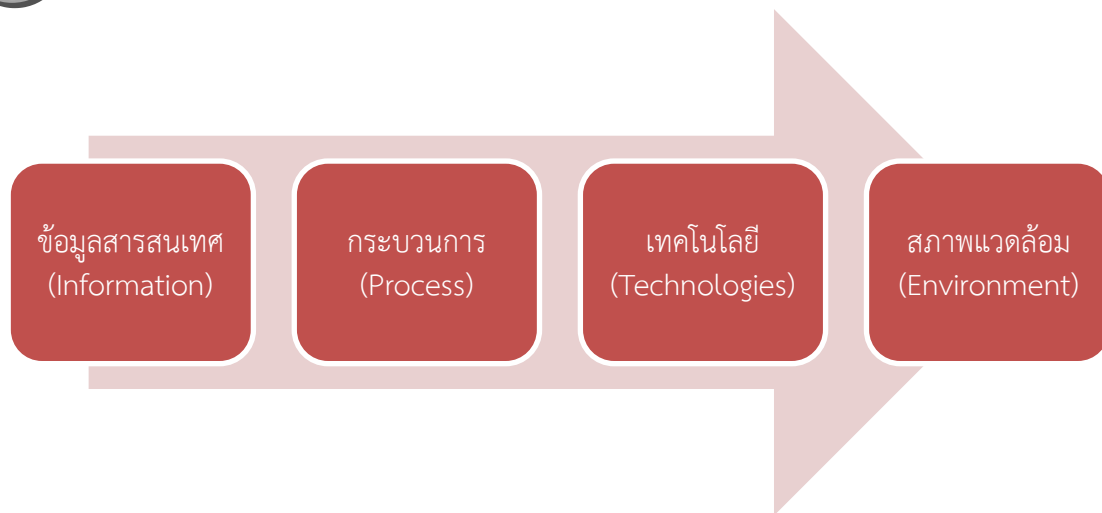
Need) จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเพราะลูกค้าเป็นผู้ร่วมคิดและร่วมสร้างธุรกิจ จึงควรนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทำให้ธุรกิจอยู่รอด

แนวคิดนวัตกรรมบริการ (Service Innovation)

Schneider (1982) ได้ให้ความหมาย นวัตกรรมบริการ หมายถึง การทำความเข้าใจผลของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของกระบวนการ (Change Process) หรือกระบวนการของตัวเอง (Process itself) ด้วยบริการที่ถูกคิดค้นขึ้นจากสิ่งที่ไม่มีความคุ้นเคยเกิดขึ้นในขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการและผู้ให้บริการ โดยบูรณาการความแตกต่างกันจากปัจจัยภายนอกให้เข้ากันกับลักษณะของปัจจัยภายในที่มีความแตกต่างกันตามลักษณะและระดับของคนในองค์กร ในขณะที่ Drejer (2004) ได้กล่าวว่า นวัตกรรมบริการ หมายถึง การสัมผัสที่ผลของการบริการใหม่หรือสินค้าใหม่ รวมถึงกิจกรรมที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ทุกระดับที่ต้องอยู่ภายใต้การแก้ไขและพัฒนา

ในปัจจุบันการนำเทคโนโลยี (Technology) เข้ามาใช้ในการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า เป็นมิติใหม่ที่ธุรกิจบริการควรให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคนี้ (Kandampully, Bilgihan & Amer, 2022) เนื่องจากพฤติกรรมการใช้เทคโนโลยีของลูกค้าในการติดต่อกับธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ จากอดีตที่โรงแรมเคยใช้ระบบ Analog ในยุคเริ่มต้นของอินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นช่วงเวลาที่รูปแบบดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนจาก ออฟไลน์ (Offline) เป็นออนไลน์ (Online) มากขึ้น เช่น เปลี่ยนจากการส่งจดหมายของโรงแรมให้กับลูกค้าทางไปรษณีย์เป็นการส่งอีเมล (E-mail) และมีเว็บไซต์ (Website) เกิดขึ้นทำให้ผู้คนเข้าถึงข่าวสารข้อมูลได้ง่ายและทั่วถึงตลอด 24 ชั่วโมง เริ่มมีกิจกรรมเชิงพาณิชย์และโฆษณาผ่านเครื่องมือออนไลน์เสมือนมีหน้าร้านที่ลูกค้าบนโลกเห็นธุรกิจได้ง่ายขึ้น จนในปัจจุบันได้มีการพัฒนามาสู่ Digital เทคโนโลยีที่ชาญฉลาด เป็นยุคที่ทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารและทำงานร่วมกันได้อย่างอัตโนมัติ โดยนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นเหมือน แขน ขา ที่ช่วยอำนวยความสะดวก หยิบจับ คำนวณ หรือแม้แต่การบริการลูกค้า เพื่อลดภาระและเพิ่มศักยภาพการทำงานของมนุษย์มากยิ่งขึ้น เรียกยุคนี้ว่า Machine to Machine เช่น การสั่งปิด - เปิด หรือสั่งงานต่าง ๆ กับเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในห้องพักของโรงแรมผ่านแอปพลิเคชันโดยไม่ต้องเดินไปกดสวิตช์ หรือเทคโนโลยีจำลองสถานการณ์ (Simulation) ที่ใช้จำลองสถานที่จริง เพื่อให้ลูกค้าวางแผนสถานการณ์ต่าง ๆ และสร้างความน่าสนใจให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ

Service Research and Innovation Institute (SRII) Asia Summit (2013) ได้ทำการสรุปการสร้างนวัตกรรมบริการต้องอาศัยกรอบ (Framework) เพื่อใช้เป็นหลักยึดใช้ในการกระบวนการของนวัตกรรมบริการ กรอบดังกล่าวเป็นส่วนประกอบโครงสร้าง หรือ Building Block ของนวัตกรรมบริการที่มี 4 ส่วน ดังนี้



ภาพที่ 2 Service Research and Innovation Institute (SRII) Asia Summit (2013)

1. ข้อมูลสารสนเทศ (Information) หมายถึง วัตถุประสงค์/เป้าหมายของคุณค่า (Value) ที่คาดหวังจากผลงานของนวัตกรรมบริการ รวมทั้งประเด็นเงื่อนไขและข้อจำกัด กล่าวคือ เป็นโจทย์ที่ต้องการหาวิธีแก้ไข เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการเทคโนโลยี หรือวิธีการใช้ รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดีขึ้น อาจจะมีอยู่ในรูปตัวสินค้าหรือบริการก็ได้ ถือว่าเป็นคุณลักษณะ/ข้อกำหนดของกลุ่มข้อเสนอที่จะถูกสร้างขึ้น

2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนการบริการของผู้ให้บริการ และกระบวนการให้บริการของผู้รับบริการ เป็นส่วนสำคัญของนวัตกรรมบริการ และถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีคุณค่ามาก เพราะมาจากแนวความคิดใหม่ๆ ที่ถือว่าเป็นนวัตกรรม โดยเฉพาะในยุคที่พัฒนาการด้านไอซีได้ก้าวหน้าไปมาก นวัตกรรมบริการมักจะต้องสร้างขึ้นบนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเฉพาะบรรดาด้านอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์พกพาไร้สายต่าง ๆ

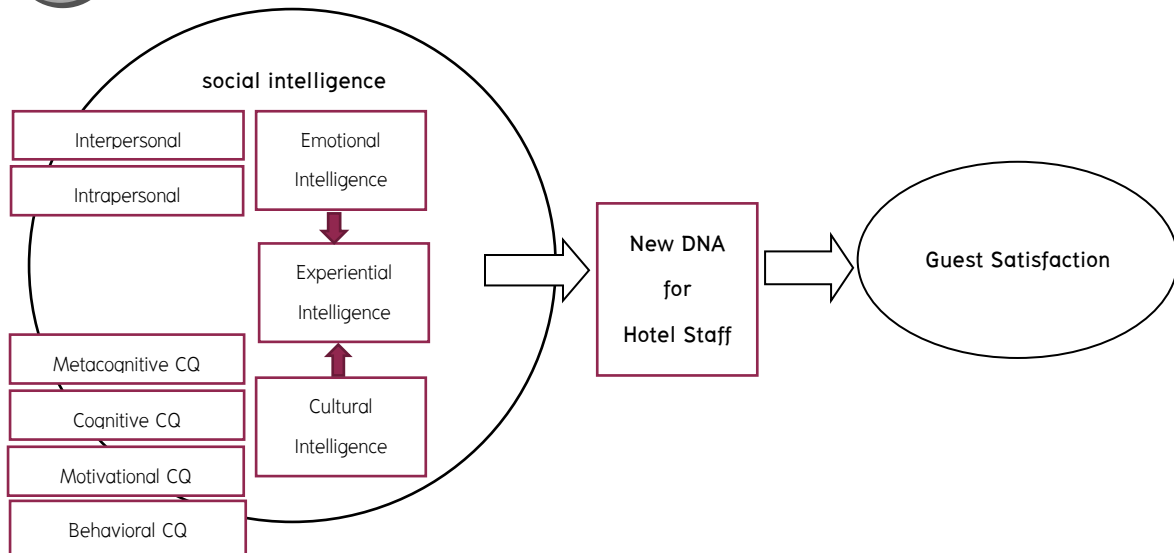
3. เทคโนโลยี (Technologies) เพื่อสนับสนุนกระบวนการที่เป็นส่วนหนึ่งของข้อเสนอเพื่อสร้างคุณค่าให้กับนวัตกรรม รวมทั้งการเชื่อมโยงทรัพยากรทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันสร้างข้อเสนอและสร้างคุณค่าจึงจำเป็นต้องอาศัยระบบบริการ (Service System) ที่เป็นระบบไอซีที่สำคัญที่ใช้เป็นระบบส่งมอบ (Deliver System) ข้อเสนอให้ลูกค้านำไปสร้างคุณค่า โดยจะถูกออกแบบให้สัมพันธ์กับข้อเสนอและกระบวนการสร้างคุณค่า เช่น ระบบชำระเงินออนไลน์ ระบบบริหารข้อมูลของสมาชิก หรือแม้กระทั่ง ระบบควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์

4. สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อมูลประวัติ (Profile) ของผู้รับบริการที่จะช่วยให้การสร้างคุณค่าร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับผู้รับบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นลักษณะของการพยายามเข้าใจบริบทต่าง ๆ ของผู้บริโภค เพื่อจะจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในบริบทต่าง ๆ ได้ รวมทั้งยังหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการออกแบบข้อเสนอ และระบบบริการที่นำไปสู่การสนับสนุนให้ลูกค้าสร้างคุณค่าได้เต็มที่

สอดคล้องกับ Maopraman & Jaroenwisat (2022) ได้อธิบายถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทยเติบโตขึ้น ด้วยอัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศเพิ่มขึ้นจากมาตรการกระตุ้นการท่องเที่ยวของประเทศ ส่งผลให้ระดับการแข่งขันในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยสูงขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ประกอบการโรงแรมจึงต้องปรับและปรับกลยุทธ์ทางธุรกิจของตน ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีการพัฒนานวัตกรรมเพิ่มเติม และพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่ ๆ นำ Digital Technology, IOT, Artificial Intelligence & Embedded Technology รวมไปถึงนวัตกรรมในรูปแบบอื่น ๆ ผ่านการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตมาสนับสนุนช่วยสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการ นำเสนอธุรกิจที่โดดเด่นไปยังวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นการแนะนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมเพื่อช่วยในการจัดการบริการและการตลาดดิจิทัลจะช่วยให้ธุรกิจโรงแรมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถลดต้นทุนการดำเนินงานส่งผลให้สร้างรายได้และผลกำไรเพิ่มขึ้นถึงระดับความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งได้

แนวคิดคุณลักษณะพนักงานโรงแรมยุคใหม่ (Modern Hotel Staff's Attributes)

จากอดีตที่โรงแรมมุ่งเน้นความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติของพนักงานตามที่โรงแรมกำหนดไว้ (Standard Operational Procedure: SOP) เพื่อควบคุมการส่งมอบคุณภาพบริการที่ดีโดยพนักงาน เพื่อส่งมอบให้กับผู้เข้าพักทุกคนด้วยมาตรฐานเดียวกัน แต่ในปัจจุบันลูกค้าแต่ละคนมีความต้องการที่หลากหลายและแตกต่างกันดังที่ได้กล่าวมา แต่การปฏิบัติตาม SOP อาจไม่เพียงพอ โรงแรมควรจึงมุ่งเน้นวิธีการปฏิบัติของพนักงานยุคใหม่ที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ (Flexible Operation) มากขึ้น โดยเน้นการใช้ทักษะความฉลาดทางสังคม (Social Intelligence) ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EQ) เป็นการสร้างแรงผลักดันและรับมือกับความกดดันในการทำงานได้เป็นอย่างดี (Goleman & Davidson, 2017) ความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) เป็นความสามารถของบุคคลเพื่อจัดการกับสถานการณ์ที่หลากหลายทางวัฒนธรรมอย่างชาญฉลาด (Earley & Ang, 2003) และความฉลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Intelligence: ExQ) คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยพัฒนาจากประสบการณ์จริงที่เกิดจากการทำงานที่ผ่านมา ซึ่งต่างจากเกณฑ์ดั้งเดิมที่เคยถูกฝึกสอนให้ปฏิบัติตามกันมา (Baum, 2006) รวมทั้งการให้อำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ในการทำงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นความสามารถในการทำงานและการจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Theory) ตามหลักคิดที่ว่า ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้ใช้บริการแต่ละคน (Davidson et al., 2011) ซึ่งเป็นวิธีการปรับผลิตภัณฑ์และบริการตามความต้องการของผู้เข้าพักเฉพาะบุคคล (Personalization)



ภาพที่ 3 แนวคิดการนำทักษะความฉลาดสู่การเป็นพนักงานโรงแรมยุคใหม่

ที่มา: Prathumthong and Sirichodnisakorn (2022)

จากภาพที่ 3 Prathumthong & Sirichodnisakorn (2022) ได้อธิบายถึงการนำทักษะความฉลาดสู่การเป็นพนักงานโรงแรมยุคใหม่ควรประกอบด้วย ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EQ) และทักษะความฉลาดเชิงวัฒนธรรม (Cultural Intelligence: CQ) ที่ส่งผลทำให้เกิดทักษะความฉลาดเชิงประสบการณ์ (Experiential Intelligence: ExQ) หากพนักงานมีความเชี่ยวชาญในด้านของการจัดการอารมณ์ทั้งของตัวพนักงานและของลูกค้า และสามารถเข้าใจบุคลิกภาพและพฤติกรรมลูกค้าตามบริบทของวัฒนธรรมที่แตกต่างอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมใช้ทักษะทั้ง 2 เป็นฐานความรู้ในการจัดการตามประสบการณ์ที่เหมาะสมกับตัวลูกค้า เกิดเป็นโครงสร้างใหม่ของพนักงานโรงแรมยุคใหม่ที่จำเป็นต้องฝังในตัวให้เป็นเสมือน DNA สำหรับนักบริการในยุคปัจจุบันและอนาคต DNA เหล่านี้จะเป็นความสามารถที่พนักงานโรงแรมจะใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนตัวเองจากการเป็น “ผู้ดำเนินการส่งมอบบริการ” มาเป็น “ผู้อำนวยการความสะดวกด้านประสบการณ์การบริการ”

แนวคิดการสร้างภาพลักษณ์ความยั่งยืนและการตลาดดิจิทัล

การสร้างภาพลักษณ์ความยั่งยืนของโรงแรม: การออกแบบ กิจกรรม และกลยุทธ์การตลาดสีเขียว

จากอดีตที่ลูกค้าส่วนใหญ่มองความคุ้มค่า จากการได้ใช้ทรัพยากรของโรงแรมให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะใช้ได้ จึงทำให้เกิดผลกระทบด้านลบต่อทั้งเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมและสังคม แต่ในปัจจุบันมุมมองความคุ้มค่าของนักท่องเที่ยวรุ่นใหม่เปลี่ยนไป พวกเขาเริ่มให้คุณค่ากับสิ่งแวดล้อมและชุมชนมากขึ้น Chen & Chang (2012) จึงกล่าวว่า โรงแรมต้องสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดในมิติของความยั่งยืน (Sustainable Marketing Strategy) ให้ชัดเจน เพื่อส่งมอบประสบการณ์และคุณค่าการรับรู้ที่ยั่งยืนให้กับ

ลูกค้า (Green Perceived Value) ในขณะที่ Moise et al. (2020) พบว่า การสร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมทั่วไปนั้นไม่มีจุดเด่นและความแตกต่างจากคู่แข่ง ลูกค้าเกิดการรับรู้คุณค่าเพียงมิติเดียว คือ ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภายในโรงแรม แต่ยังขาดการสร้างมุมมองคุณค่าด้านอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดการสร้างภาพลักษณ์ของโรงแรมที่ยั่งยืนได้ เช่น คุณค่าด้านสังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น

ในปัจจุบัน โรงแรมหลายแห่งในประเทศไทยเริ่มขับเคลื่อนแนวคิดของความยั่งยืนผ่าน การออกแบบ กิจกรรมและกลยุทธ์การตลาดของโรงแรม เพื่อสร้างประสบการณ์และคุณค่าในการรับรู้ที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า ดังนี้ (1) การออกแบบโรงแรมโดยใช้แนวคิด/ธีม (Theme) เพื่อสร้างความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น บูติก โฮเทล (Boutique Hostel) ได้ถูกออกแบบให้เป็นโรงแรมอนุรักษ์ธรรมชาติ ซึ่งนอกจากจะได้ช่วยเหลือโลกแล้ว ยังช่วยสร้างภาพลักษณ์ในเชิงบวกให้กับโรงแรมด้วย สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาสภาพแวดล้อมและเพิ่มความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนรอบโรงแรม เนื่องจากโรงแรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้าพักของลูกค้า เพราะลูกค้าจะได้รับอากาศบริสุทธิ์ ผลไม้สด ความสะดวกสบาย และสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมที่ช่วยรักษาภาวะโลกร้อน (Mesnukul, 2012) (2) กิจกรรมของผู้เข้าพักใน “กรีน โฮเทล” (Green Hotel) เช่น ให้แขกที่มาพักเก็บผ้าเช็ดตัวไว้ใช้ซ้ำโดยไม่ต้องส่งซักทุกวัน การเปลี่ยนมาใช้การ์ดเพื่อเปิดระบบไฟฟ้าในห้องพัก การใช้หลอดประหยัดไฟในพื้นที่ส่วนกลาง การหันมาใช้กระดาษรีไซเคิล จำกัดการใช้พลาสติก ใช้หัวก๊อกน้ำและฝักบัวประหยัดน้ำ และใช้โปรแกรมลดขยะการปลดปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ ตามที่ Department of Environmental Quality Promotion (2018) มองว่า โรงแรมเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Hotel) คือ รูปแบบหนึ่งที่ส่งเสริมด้านศักยภาพของโรงแรม ให้มีส่วนร่วมในการใช้และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสามารถยกระดับมาตรฐานการบริการให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ และ (3) กลยุทธ์การตลาดสีเขียว (Green Marketing Strategy) เช่น การโฆษณาในสื่อสังคมออนไลน์เกี่ยวกับการติดตั้งระบบพลังงานหมุนเวียนในอาคารที่สามารถนำน้ำฝน หรือน้ำที่ใช้แล้วมาบำบัดเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ ดังที่ Yuan, Liu & Blut (2022) กล่าวว่า เป็นการสร้างคุณค่าในด้านการใช้งานและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งยังลดต้นทุนในการจัดการธุรกิจและการสื่อสารการตลาดได้ในระยะยาว ซึ่งถือว่าการสร้างคุณค่าด้านเศรษฐกิจด้วย



ภาพที่ 4 การสร้างภาพลักษณ์ความยั่งยืนของโรงแรม

ดังนั้น อนาคตอันใกล้ทุกโรงแรมควรมีเป้าหมายด้านการจัดการพลังงานและลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในองค์กรสุทธิเป็นศูนย์ หรือเรียกว่า Whole-Life Net-Zero Carbon Hotel อีกทั้งโรงแรมจะต้องนำเทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริการและการเพิ่มประสิทธิภาพการพลังงานในโรงแรม เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโรงแรมได้อย่างยั่งยืนได้ครบทุกมิติ (Salem et al., 2022)

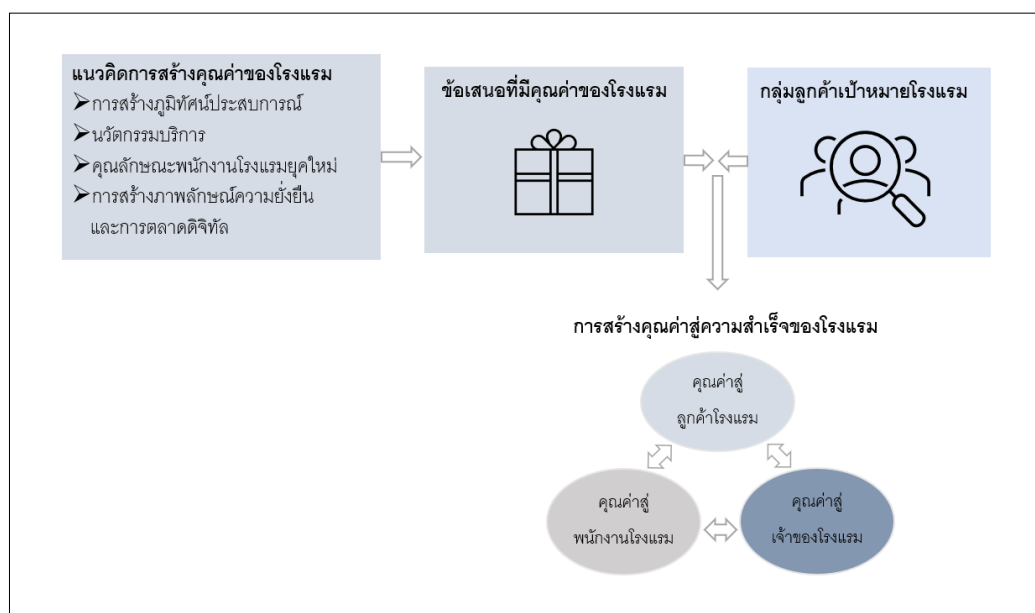
การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing)

วิวัฒนาการและนวัตกรรมทางการตลาดในธุรกิจโรงแรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา คือ การลดลงของการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ (Printed Media) ไปสู่การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Media) เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะสื่อสังคม (Social Media) (Yoo et al., 2011) จนกลายเป็นกลยุทธ์การตลาดที่สำคัญของธุรกิจโรงแรมในปัจจุบัน จะเห็นได้จากกลยุทธ์การตลาดดิจิทัลของโรงแรมผ่าน Facebook, Instagram, Twitter, YouTube และแพลตฟอร์มทางการท่องเที่ยวต่าง ๆ (Horng et al., 2022) การจัดการข้อมูลทางการตลาดโดยใช้ Big Data มากขึ้น เช่น การวิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าเดิมจากความคิดเห็นออนไลน์ของผู้ใช้บริการ และทำให้เข้าถึงกลุ่มตลาดใหม่ได้ด้วย (Ahani et al., 2019) สื่อสังคมเหล่านี้ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตลาดสมาชิก (Membership Marketing) และการตลาดแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth Marketing) (Guillet & Shi, 2019) ซึ่งมีบทบาทต่อความพึงพอใจและเพิ่มอัตราการตัดสินใจซื้อและกลับมาใช้บริการซ้ำของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ (Kim et al., 2019) นอกจากนี้ โรงแรมสามารถใช้ข้อมูลจากสื่อสังคมพร้อมกับสื่อมวลชนมีเดียเพื่อช่วยเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการด้วยการสร้างประสบการณ์ที่ไม่เหมือนใครให้กับผู้เข้าพักได้ (Ben & Montargot, 2020)

ปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัลที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้าที่มาใช้บริการและเป็นช่องทางที่สร้างโอกาสสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ การเลือกใช้เครื่องมือ

การตลาดดิจิทัลที่เหมาะสมจึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อดึงดูดใจลูกค้าในยุคนี้ โดยนำแนวคิดของ Kotler (2017) โดยกล่าวถึงเครื่องมือการตลาดดิจิทัลที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ประกอบด้วย 1) เว็บไซต์ (Website) เป็นเหมือนหน้าร้านที่ทำให้ลูกค้าเกิดการรับรู้เกี่ยวกับธุรกิจ เป็นการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เก็บรวบรวมข้อมูล และสร้างเครือข่ายกับกลุ่มลูกค้า 2) การตลาดเชิงเนื้อหา (Content Marketing) เป็นส่วนสำคัญสำหรับเครื่องมือทางการตลาดทุกชนิดทั้ง Offline หรือ Online เนื้อหาต้องมีสาระและความบันเทิงควบคู่กันไป เพื่อสร้างการรับรู้ การเชิญชวนเพื่อกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ และการสร้างความจงรักภักดีต่อตราสินค้า 3) จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail Marketing) เป็นช่องทางในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายหลัก ต้นทุนต่ำและสื่อสารโดยตรง ได้รวดเร็ว และโต้ตอบลูกค้าได้ เป็นการรักษาความสัมพันธ์อันดีและกระตุ้นการตัดสินใจซื้อ 4) การครองหน้าแรก (Search Engine Optimization : SEO) การติดอันดับของเว็บไซต์ในรายการค้นหาหน้าแรกๆ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเห็นเว็บไซต์ เมื่อคลิกชมเป็นอันดับแรก ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจซื้อง่ายขึ้น และ 5) การตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Marketing) เป็นการสื่อสารแบบสองทางที่ช่วยตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและอิทธิพลต่อกลุ่มลูกค้า เช่น Facebook, Twitter, Pinterest, Google+ เป็นต้น

องค์ความรู้



ภาพที่ 5 แนวคิดการสร้างคุณค่าสู่ความสำเร็จสำหรับธุรกิจโรงแรม

จากภาพที่ 5 สรุปได้ว่า แนวคิดการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้กับผู้เข้าพัก ในมิติต่าง ๆ ได้แก่ (1) แนวคิดการสร้างภูมิทัศน์ประสบการณ์ (2) แนวคิดนวัตกรรมบริการ (3) แนวคิดคุณลักษณะพนักงานโรงแรมยุคใหม่ และ (4) แนวคิดการสร้างภาพลักษณ์ความยั่งยืนและการตลาดดิจิทัล แนวคิด

เหล่านี้เป็นศิลปะหรือวิธีการสร้างประสบการณ์ที่มี “คุณค่า” โดยรวมให้กับกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโรงแรม ทั้งผู้เข้าพัก พนักงาน และเจ้าของโรงแรมด้วย ซึ่งการรับรู้คุณค่าร่วมกันนี้มีบทบาทโดยตรงต่อความพึงพอใจและความตั้งใจเชิงพฤติกรรมของผู้เข้าพักในอนาคต อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ลดต้นทุนในการสรรหาและพัฒนาพนักงานเข้ามาทดแทน อันจะนำไปสู่การสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับโรงแรม ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของธุรกิจโรงแรมในระยะยาว

สรุป

การแสดงอัตลักษณ์ความเป็นไทยในบริบทโรงแรมไว้ว่า การแสดงอัตลักษณ์ของไทยนั้นไม่จำเป็นต้องแสดงผ่านรูปแบบของอาคารที่มีความเป็นไทยแท้หรือของประดับตกแต่งและสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงแรมที่มีความเป็นไทยเพียงอย่างเดียว แต่การแสดงอัตลักษณ์ความเป็นไทยในโรงแรมนั้นสามารถแสดงผ่านตัว “บุคคล” หรือ “ผู้ให้บริการ” ได้โดยใช้การให้บริการในแบบคนไทย (Thai Hospitality) ที่มีความเป็น การต้อนรับขับสู้อย่างอบอุ่น (Warm Hospitality) คนไทยมีจิตใจอ่อนโยนและพร้อมยื่นมือช่วยเหลือตลอดเวลา ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีที่ไหนในโลกเหมือน ทำให้โรงแรมในประเทศไทยมีอัตลักษณ์และสามารถสร้างคุณค่าและความประทับใจให้แก่ที่มาพักโรงแรมได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ในธุรกิจโรงแรมที่มีการแข่งขันสูง การสร้างคุณค่าจะสามารถสร้างความแตกต่างให้กับโรงแรมได้ สำหรับแนวทางการสร้างคุณค่าสามารถทำได้ผ่านความคิด (Mindset) และทัศนคติของ (Attitude) ของบุคลากรของโรงแรม โดยธุรกิจโรงแรมจะต้องหันมามองว่าจะสร้างคุณค่าให้กับคนขององค์กรได้อย่างไร การสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจอีเวนต์และการท่องเที่ยวสามารถสร้างได้จากความจริงแท้ (Authenticity) การสร้าง DNA ให้เกิดขึ้นในงาน ผ่านการศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะรากเหง้าวิถีชีวิต และประวัติศาสตร์อย่างลึกซึ้งและชัดเจน จากนั้นจึงสร้างเป็นเรื่องราวเล่าออกไป จนให้เกิดการบอกต่อ และเกิดการสร้างการตลาดได้มากที่สุด ซึ่งการสร้างคุณค่านี้จะสามารถสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้กับธุรกิจท่องเที่ยวและเมืองที่จัดงานได้ นอกจากนี้ การสร้างคุณค่าของงานอีเวนต์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่องานอีเวนต์เหล่านั้นจัดขึ้นมา แล้วมิได้เกิดประโยชน์เพียงแค่ว่ากับเมืองหรือองค์กรธุรกิจเท่านั้น แต่งานอีเวนต์นั้นจะต้องเกิดประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและชุมชนด้วยเช่นกัน

ดังนั้นผู้ประกอบการจำเป็นต้องแสวงหาวิธีนำ ไปสู่การสร้างความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการเพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้าเพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่จะสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจประเภทการบริการนั้น โดยบทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมด้วยการใช้พื้นที่แห่งประสบการณ์ (Experiences cape) กลยุทธ์ทางการตลาด กระบวนทัศน์ด้านการบริการ นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) การสร้างภาพลักษณ์โรงแรมสีเขียว (Green Marketing) คุณลักษณะพนักงานโรงแรมยุคใหม่ (Modern Hotel Staff's Attributes) และเครื่องมือการตลาดดิจิทัล

(Digital marketing tools) เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าและธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดท่ามกลางกระแสการแข่งขันแข่งขันและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมถึงการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

References

- Ahani, A., Nilashi, M., Ibrahim, O., Sanzogni, L., & Weaven, S. (2019). Market segmentation and travel choice prediction in Spa hotels through TripAdvisor's online reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 52–77.
- Baum T. (2006). Reflections on the Nature of Skills in the Experience Economy: Challenging Traditional Skills Models in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 124–138.
- Ben Lahouel, B., & Montargot, N. (2020). Children as customers in luxury hotels What Are Parisian hotel managers doing to create a memorable experience for children?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1813–1835.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*.
- Department of Environmental Quality Promotion. (2018). *Green Hotel*. Retrieved September 11, 2022, from <http://www.greenhotel.deqp.go.th/public/mainfile/introgreenhotel>.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: A Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562.
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- EHL Insights. (2022). *Top Hospitality Industry Trends*. Retrieved September 11, 2022, from <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>.
- Fu, Y. K., & Wang, Y. J. (2020). Experiential value influences authentic happiness and behavioral intention: Lessons from Taiwan's tourism accommodation sector. *Tourism Review*. DOI:10.1108/tr-06-2019-0228
- Goleman, D., & Davidson, R., (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*. NY.: Avery Books.

- Guillet, B.D., & Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 978–997.
- Hongpukdee, N., & Hongpukdee, S. (2021). Know How to Survive Hotel Business Solution. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(6), 357–369.
- Hornig, J.-S., Liu, C.-H., Chou, S.-F., Yu, T.-Y., & Hu, D.-C. (2022). Marketing management in the Hotel Industry: A systematic literature review by using text mining. *Sustainability*, 14(4), 2344. <https://doi.org/10.3390/su14042344>
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Amer, S. M. (2022). Linking servicescape and experiencescape: creating a collective focus for the service industry. *Journal of Service Management*. DOI: 10.1108/JOSM-08-2021-0301.
- Ketter, E. (2018). It's all about you: destination marketing campaigns in the experience economy era. *Tourism Review*, 73(3), 331–343.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2017). Development of a scale to measure hotel brand experiences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 268–287.
- Kim, W.H., Cho, J.L., & Kim, K.S. (2019). The relationships of wine promotion, customer satisfaction, and behavioral intention: The moderating roles of customers' gender and age. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 212–218.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning implementation and control*. (9th ed). New Jersey: Asimmon & Schuster.
- Kotler, P. (2017). *Marketing 4.0: moving from traditional to digital Hoboken*. New Jersey: John wiley & Sons.
- Krungsri Research. (2021). *Business/Industry Outlook 2021–2023: Hotel Business*. Retrieved on September 11, 2022, from <https://www.krungsri.com/th/research/industry/industry/outlook/Services/Hotels/IO/io-hotel-21>.
- Maopraman, N., & Jaroenwisan, K. (2022). Technology Application and Innovation for Digital Era Hotel Industry. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*, 8(1), 251–266.
- Mesnukul, H. (2012). Environmental Management of Accommodation Business Based on Green Leaf Standard: Six Senses Hideaway Yao Noi, Phuket. In *The 9th KU KPS National Conference*, 6 December 2012. Kasetsart University Kam Phaeng Saen Campus. Nakhon Pathom, Thailand.

- Mkono, M. (2013). Existential authenticity in cultural restaurant experiences in Victoria Falls, Zimbabwe: A netno-graphic analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7(4), 353–363. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-03-2013-0010>
- Mody, M.A., Suess, C., & Lehto, X. (2017). The accommodation experiencescape: A comparative assessment of Hotels and Airbnb. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2377–2404. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0501>
- Moise, M. S., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. E. (2020). “Green” practices as antecedents of functional value, guest satisfaction and loyalty. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2106274>
- O’Dell, T. (2005). Experiencescapes: Blurring borders and testing connections. In T. O’Dell, & P. Billing (Eds.). *Experiencescapes: Tourism, culture, and economy* (pp. 11–33). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & Every business a stage*. Boston: Harvard Business Press.
- Pizam, A., & Tasci, A. D. (2019). Experienscape: expanding the concept of servicescape with a multi-stakeholder and multi-disciplinary approach (invited paper for ‘luminaries’ special issue of International Journal of Hospitality Management). *International Journal of Hospitality Management*, 76, 25–37.
- Pongthawornpinyo, S. (2019). *Value co-creation strategy to enhance customer's engagement of 3 stars hotels in pattaya city*. (Doctoral dissertation). Silpakorn University.
- Prathumthong, C., & Sirichodnisakorn, C. (2022). New DNA to the service efficiency for hotel staff. *Western University Research Journal of Humanities and Social Science*, 8(2), 258–269.
- Radic, A., Lück, M., Al-Ansi, A., Chua, B. L., Seeler, S., & Han, H. (2021). Cruise ship dining experiencescape: The perspective of female cruise travelers in the midst of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102923.
- Salem, I. E., Elbaz, A. M., Al-Alawi, A., Alkathiri, N. A., & Rashwan, K. A. (2022). Investigating the Role of Green Hotel Sustainable Strategies to Improve Customer Cognitive and Affective Image: Evidence from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 14(6), 3545.

- SiteMinder. (2022). Hotel industry trends to watch out for this year. Retrieved September 11, 2022, from <https://www.siteminder.com/r/hotel-trends-hotel-hospitality-industry/#hotel-industry-market-trends>.
- Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336–346
- Tourism Authority of Thailand. (2020). Tourism Statistics 2019. Retrieved September 11, 2022, from <https://www.mots.go.th/news/category/521>
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004b). The four services marketing myths: Remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335.
- Yoo, M., Lee, S., & Bai, B. (2011). Hospitality marketing research from 2000 to 2009: topics, methods, and trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 517–532.
- Yuan, R., Liu, M. J., & Blut, M. (2022). What’s in it for you? Examining the roles of consumption values and Thaler’s acquisition–transaction utility theory in Chinese consumers’ green purchase intentions. *European Journal of Marketing*, 56(4), 1065–1107. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0609>