

การสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

A Synthesis of Strategic Approaches to Enhancing Sustainable Revenue and Profitability of Small and Medium-Sized Accommodation Businesses in Bangkok and Its Metropolitan Area

อนิรุทธิ์ เจริญสุข¹, เสรี วงษ์มณฑา²

ชัชณะ เตชคณา³ และ ณัฐรินทร์ ปริวงศ์กุลธร⁴

Anirut Jaroensuk¹, Seri Wongmonta²

Jusana Techakana³, and Nuttharin Pariwongkhuntorn⁴

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการท่องเที่ยว โรงแรมและธุรกิจบริการ
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา^{1, 2, 4}

Ph.D (Tourism, Hotel, and Service Business Management), College of Management, University of Phayao^{1, 2, 4}

ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ³

Faculty of Business Administration, King Mongkut's University of Technology Northern Bangkok³

E-mail: anirut_ja@rmutto.ac.th¹, seri_wong@yahoo.com², jusana.t@fba.kmutnb.ac.th³, un_murda@hotmail.com⁴

Received June 1, 2026; Revised July 19, 2026; Accepted July 29, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน ประกอบด้วยผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจที่พักแรม นักวิชาการด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม และผู้แทนหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กลุ่มละ 3 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การจัดหมวดหมู่ประเด็น และการสังเคราะห์เชิงกลยุทธ์ พร้อมตรวจสอบความน่าเชื่อถือด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า การตรวจสอบข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูล และการจัดทำร่องรอยการวิเคราะห์ผลการวิจัยสังเคราะห์เป็น 5C Strategic Revenue and Profitability Model ประกอบด้วย 1) Customer Insight การใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อแบ่งส่วนตลาด กำหนดราคา และออกแบบข้อเสนอ 2) Communication for Branding การสื่อสารคุณค่าที่แตกต่างเพื่อลดการแข่งขันด้านราคา 3) Customer Experience and Relationship Management การบริหารประสบการณ์และความสัมพันธ์เพื่อเพิ่มการกลับมาใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ 4) Cost Control การควบคุมต้นทุนโดยไม่ลดคุณภาพบริการ และ 5) Collaborative Networking การใช้เครือข่ายเพื่อขยายตลาด เพิ่มบริการเสริม และลดข้อจำกัดด้านทรัพยากร โมเดล 5C แสดงให้เห็นว่า การเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการใช้ข้อมูล

ลูกค้า การสร้างแบรนด์และประสบการณ์ การควบคุมต้นทุน และการเชื่อมโยงพันธมิตรอย่างเป็นระบบ โมเดลนี้สามารถใช้เป็นกรอบวางแผนกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการและเป็นฐานสำหรับการทดสอบเชิงประจักษ์ในอนาคต

คำสำคัญ: ธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อม; รายได้อย่างยั่งยืน; ความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน; กลยุทธ์ธุรกิจที่พักแรม; 5C Model

Abstract

This study aimed to analyze and synthesize strategic approaches to enhancing the sustainable revenue and profitability of small and medium-sized accommodation businesses in Bangkok and its metropolitan area. A qualitative research design was employed. Data were collected through in-depth interviews with nine key informants: three accommodation business owners or executives, three tourism and hospitality scholars, and three representatives of government agencies or related organizations. The informants were selected through purposive sampling. The research instrument was a semi-structured interview guide, which was evaluated for content validity by five experts and achieved an Index of Item–Objective Congruence of 1.00. The data were analyzed using qualitative content analysis, thematic categorization, and strategic synthesis. Trustworthiness was established through data triangulation, member checking, and an audit trail. The findings were synthesized into the 5C Strategic Revenue and Profitability Model, comprising: 1) Customer Insight, which uses customer data to support market segmentation, pricing, and offer design; 2) Communication for Branding, which communicates differentiated value and reduces reliance on price competition; 3) Customer Experience and Relationship Management, which promotes repeat patronage and word-of-mouth recommendations; 4) Cost Control, which protects profit margins without compromising service quality; and 5) Collaborative Networking, which expands markets, enhances supplementary services, and reduces resource constraints. The 5C Model demonstrates that sustainable revenue and profitability require the systematic integration of customer information, branding and customer experience, cost efficiency, and strategic partnerships. The model can serve as a strategic planning framework for accommodation entrepreneurs and as a foundation for future empirical testing.

Keywords: small and medium-sized accommodation businesses; sustainable revenue; sustainable profitability; accommodation business strategy; 5C Model

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและที่พักแรมกลับมามีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบริการภายหลังการฟื้นตัวของการเดินทางระหว่างประเทศ โดยในปี ค.ศ. 2024 มีนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศประมาณ 1.4 พันล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11 จากปี ค.ศ. 2023 และกลับมาอยู่ที่ประมาณร้อยละ 99 ของระดับก่อนการแพร่ระบาด การฟื้นตัวดังกล่าวทำให้เมืองศูนย์กลางการเดินทางและธุรกิจต้องรองรับอุปสงค์ด้านที่พักที่เพิ่มขึ้น ควบคู่กับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่มีความ

หลากหลายและให้ความสำคัญกับคุณค่า ประสบการณ์ คุณภาพบริการ และความรับผิดชอบต่อธุรกิจมากขึ้น (UN Tourism, 2025) กรุงเทพมหานครและปริมณฑลจึงมีความสำคัญในฐานะศูนย์กลางการเดินทาง ธุรกิจ การประชุม กิจกรรมไมซ์ และการเชื่อมโยงไปยังพื้นที่ท่องเที่ยวอื่นของประเทศไทย ส่งผลให้ธุรกิจที่พักแรมในพื้นที่ดังกล่าวมีบทบาทต่อการสร้างรายได้ การจ้างงาน และการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจของภาคบริการ ธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมมีความคล่องตัวในการพัฒนารูปแบบบริการและตอบสนองตลาดเฉพาะกลุ่ม แต่มีข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร เทคโนโลยี ระบบข้อมูล อำนาจต่อรอง และความสามารถในการลงทุนเมื่อเปรียบเทียบกับเครือโรงแรมขนาดใหญ่ อีกทั้งต้องรับภาระต้นทุนคงที่ด้านอาคาร บุคลากร ระบบสาธารณูปโภค และการบำรุงรักษา แม้อัตราการเข้าพักจะเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลหรือสภาพตลาด ธุรกิจยังเผชิญการแข่งขันด้านราคา การพึ่งพาตัวแทนจำหน่ายห้องพักออนไลน์ และค่าธรรมเนียมช่องทางจัดจำหน่าย ซึ่งลดสัดส่วนรายได้ที่กิจการได้รับโดยตรง (Sa & Chai, 2020) การเพิ่มยอดขายด้วยการลดราคาอาจช่วยสร้างรายได้ในช่วงเวลาหนึ่ง แต่ไม่รับประกันว่าธุรกิจจะรักษากำไร กระแสเงินสด คุณภาพบริการ และความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารรายได้จึงต้องดำเนินควบคู่กับการจัดการต้นทุน การรักษาภาพลักษณ์แบรนด์ การพัฒนาคุณภาพบริการ และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Lima Santos et al., 2024)

การอธิบายปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดสำคัญ 4 แนวคิด แนวคิดด้านรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนอธิบายความสามารถของธุรกิจในการสร้างรายได้ ควบคุมต้นทุน และรักษาผลตอบแทนจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ทำลายศักยภาพการสร้างคุณค่าในอนาคต แนวคิดไตรมิติแห่งความยั่งยืนเสนอให้ธุรกิจพิจารณาผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกัน เนื่องจากการประหยัดพลังงาน การลดของเสีย การดูแลบุคลากร และการสนับสนุนชุมชนสามารถลดต้นทุน เพิ่มความน่าเชื่อถือ และสนับสนุนการตัดสินใจของลูกค้าได้ (Elkington, 1997; Nogueira et al., 2023) แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอธิบายว่าธุรกิจต้องสร้างคุณค่าที่แตกต่างหรือดำเนินงานด้วยต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง เพื่อลดการพึ่งพาการแข่งขันด้วยราคาต่ำเพียงอย่างเดียว (Porter, 2008) ส่วนแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากรอธิบายว่าความรู้ของผู้ประกอบการ ฐานข้อมูลลูกค้า วัฒนธรรมบริการ ความเชี่ยวชาญของบุคลากร อัตลักษณ์ของที่พัก และความสัมพันธ์กับพันธมิตร สามารถพัฒนาเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบได้ เมื่อทรัพยากรดังกล่าวมีคุณค่า หาได้ยาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991; Hossain et al., 2022)

จากการทบทวนงานวิจัยพบว่า งานศึกษาด้านธุรกิจที่พักแรมให้ความสำคัญกับการบริหารรายได้ การกำหนดราคา คุณภาพบริการ ประสบการณ์ลูกค้า การตลาดดิจิทัล การควบคุมต้นทุน หรือการดำเนินงานด้านความยั่งยืน แต่ส่วนใหญ่ศึกษาแต่ละปัจจัยแยกจากกันหรือทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธีเชิงปริมาณ งานวิจัยดังกล่าวให้หลักฐานเกี่ยวกับผลของปัจจัยเฉพาะด้าน แต่ยังอธิบายไม่เพียงพอว่า ธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมซึ่งมีทรัพยากรจำกัดควรผสมผสานข้อมูลลูกค้า การสื่อสารแบรนด์ ประสบการณ์บริการ การควบคุมต้นทุน และเครือข่ายความร่วมมือให้ทำงานเป็นระบบเดียวกันอย่างไร (Hassanli & Williamson, 2024; Lima Santos et al., 2024; Sa & Chai, 2020) จึงเกิดช่องว่างของความรู้เกี่ยวกับแนวทางเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการที่เชื่อมโยง

การเพิ่มรายได้ การรักษาความสามารถในการทำกำไร และการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนเข้าด้วยกัน การศึกษาค้นคว้าจึงมีความจำเป็นทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ ในเชิงวิชาการ การบูรณาการแนวคิดด้านรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน ไตรมิติแห่งความยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมุมมองฐานทรัพยากร จะช่วยอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ทางการเงิน การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และความรับผิดชอบต่อธุรกิจได้ชัดเจนขึ้น ในเชิงปฏิบัติ ผลการศึกษาจะช่วยให้ผู้ประกอบการกำหนดกลุ่มลูกค้ามูลค่าสูง วางแผนราคาและการส่งเสริมการขาย สร้างความแตกต่างผ่านแบรนด์และประสบการณ์บริการ ควบคุมต้นทุนโดยไม่ลดมาตรฐาน และใช้เครือข่ายพันธมิตรเพื่อขยายตลาดหรือเสริมทรัพยากรที่กิจการยังขาด การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจากมุมมองของผู้ประกอบการ นักวิชาการ และผู้แทนหน่วยงานภาครัฐ

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

การทบทวนวรรณกรรม

ธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อม ธุรกิจที่พักแรม หมายถึง ธุรกิจบริการที่จัดหาและให้บริการสถานที่พักอาศัยชั่วคราวแก่ผู้เดินทาง นักท่องเที่ยว หรือบุคคลทั่วไป โดยมีการเรียกเก็บค่าตอบแทนตามระยะเวลาและรูปแบบการเข้าพัก พร้อมให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็น เช่น ห้องพัก เครื่องนอน ห้องน้ำ การรักษาความปลอดภัย การต้อนรับ อาหารและเครื่องดื่ม ตลอดจนบริการเสริมอื่น ๆ เพื่อสร้างความสะดวกสบายและความพึงพอใจแก่ผู้เข้าพัก ธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นกลไกสำคัญของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากช่วยรองรับนักท่องเที่ยวที่มีความต้องการหลากหลาย สร้างการจ้างงาน และกระจายรายได้สู่ธุรกิจบริการที่เกี่ยวข้อง แม้กิจการกลุ่มนี้มีความคล่องตัวในการตัดสินใจและปรับบริการ แต่ยังมีข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร เทคโนโลยี ระบบข้อมูล และอำนาจต่อรองเมื่อเทียบกับโรงแรมขนาดใหญ่ จึงต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการ และการใช้ทรัพยากรภายในอย่างมีประสิทธิภาพ Sa and Chai (2020) พบว่า การมุ่งเน้นความเป็นผู้ประกอบการ การสร้างแบรนด์ และกระบวนการสร้างความรู้มีบทบาทต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อม แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณทรัพยากรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ให้เป็นคุณค่าทางธุรกิจ

แนวคิดด้านรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน การเพิ่มรายได้ไม่จำเป็นต้องทำให้กำไรเพิ่มขึ้น หากรายได้เกิดจากการลดราคา การพึ่งพาช่องทางที่มีค่าธรรมเนียมสูง หรือการใช้ทรัพยากรจนต้นทุนเพิ่มขึ้น ความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนจึงหมายถึงการสร้างรายได้ กระแสเงินสด และผลตอบแทนอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ลดทอนคุณภาพบริการ ความสามารถในการแข่งขัน และศักยภาพในอนาคต (Scott, 2017) ธุรกิจที่พักแรมจึงต้องเชื่อมโยงการแบ่งส่วนตลาด

การกำหนดราคา อัตราการเข้าพัก ช่องทางจำหน่าย รายได้จากบริการเสริม และการควบคุมต้นทุนเข้าด้วยกัน Lima Santos et al. (2024) เสนอว่า การบริหารรายได้ควรครอบคลุมทั้งกลยุทธ์ด้านราคา คุณภาพ ภาพลักษณ์แบรนด์ ตลาดใหม่ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และการสร้างความภักดีของลูกค้า ซึ่งเป็นประเด็นที่ธุรกิจขนาดเล็กยังมีข้อจำกัดในการนำไปใช้

แนวคิดไตรมิติแห่งความยั่งยืน กำหนดให้ธุรกิจประเมินผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกัน (Elkington, 1997) สำหรับธุรกิจที่แพคเกจ มิติเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับ รายได้ กำไร และประสิทธิภาพต้นทุน มิติสังคมเกี่ยวข้องกับพนักงาน ลูกค้า ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนมิติสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องกับการใช้พลังงาน น้ำ วัสดุ และการจัดการของเสีย ทั้งสามมิติสามารถสนับสนุนการลดต้นทุน คุณภาพบริการ ภาพลักษณ์ และความสามารถในการแข่งขันได้ (Nogueira et al., 2023) อย่างไรก็ตาม ธุรกิจที่แพคเกจขนาดเล็กยังเผชิญช่องว่างระหว่างความรู้ด้านความยั่งยืนกับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร และความไม่ชัดเจนของผลตอบแทนทางธุรกิจ (Hassanli & Williamson, 2024)

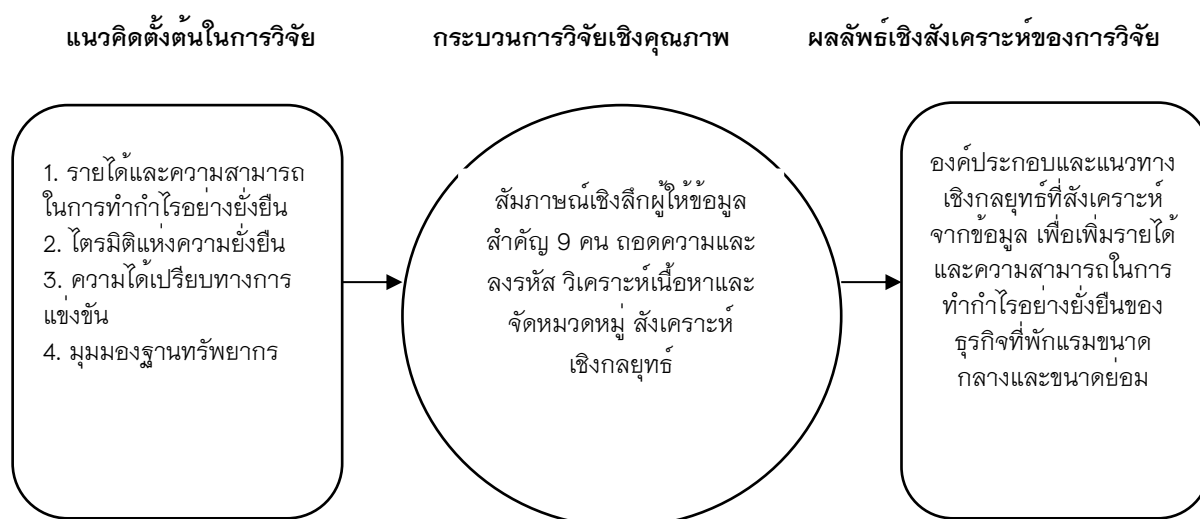
แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ธุรกิจสามารถแข่งขันได้จากการสร้างคุณค่าที่แตกต่างหรือการดำเนินงานด้วยต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Porter, 2008) ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจที่แพคเกจ หมายถึง ความสามารถของสถานประกอบการที่แพคเกจในการสร้างคุณค่าและนำเสนอบริการที่เหนือกว่าหรือแตกต่างจากคู่แข่ง จนทำให้ผู้เข้าพักตัดสินใจเลือกใช้บริการเกิดความพึงพอใจ กลับมาใช้บริการซ้ำ และแนะนำต่อ ขณะเดียวกันธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรายได้และผลกำไรตามเป้าหมาย ดังนั้นธุรกิจที่แพคเกจขนาดกลางและขนาดย่อมจึงไม่ควรพึ่งพาการลดราคา แต่ควรสร้างความแตกต่างผ่านจุดยืนแบรนด์ อัตลักษณ์ของที่แพคเกจ การบริการเฉพาะบุคคล ความรวดเร็วในการตอบสนอง การจัดการข้อร้องเรียน และความสัมพันธ์กับลูกค้า ขณะที่แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากรอธิบายว่า ความได้เปรียบอย่างยั่งยืนเกิดจากทรัพยากรที่มีคุณค่า หาได้ยาก และยากต่อการลอกเลียนแบบ เช่น ข้อมูลลูกค้า ความรู้ของผู้ประกอบการ บุคลากร วัฒนธรรมบริการ ชื่อเสียง แบรนด์ และเครือข่ายพันธมิตร (Barney, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับ Hossain et al. (2022) ที่พบว่า ทรัพยากรและความสามารถภายในมีบทบาทต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจโรงแรม

แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร แนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร หรือ Resource-Based View อธิบายว่า ความแตกต่างของผลการดำเนินงานระหว่างกิจการเกิดจากการมีและใช้ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ทรัพยากรที่สามารถสนับสนุนความได้เปรียบอย่างยั่งยืนควรมีคุณค่า มีความหายาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่มีทรัพยากรอื่นที่สามารถทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ (Barney, 1991) ทรัพยากรดังกล่าวไม่ได้จำกัดเฉพาะอาคาร เงินทุน หรืออุปกรณ์ แต่ครอบคลุมข้อมูล ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ชื่อเสียง แบรนด์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร สำหรับธุรกิจที่แพคเกจขนาดกลางและขนาดย่อม ทรัพยากรสำคัญอาจประกอบด้วยความรู้และประสบการณ์ของผู้ประกอบการ ฐานข้อมูลลูกค้า ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมบริการ ความผูกพันของพนักงาน อัตลักษณ์ของที่แพคเกจ รีวิวออนไลน์ และความสัมพันธ์กับร้านอาหาร บริษัททัวร์ สปา ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานภาครัฐ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมาเน้นศึกษาการตลาด คุณภาพบริการ แปรพันธ์ ประสิทธิภาพ ลูกค้า ต้นทุน เทคโนโลยี หรือความยั่งยืนแยกเป็นรายด้าน และส่วนหนึ่งศึกษาในบริบทโรงแรมขนาดใหญ่หรือโรงแรมในต่างประเทศ จึงยังขาดการสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายว่า ธุรกิจที่พักรวมขนาดกลางและขนาดย่อมควรบูรณาการข้อมูลลูกค้า แปรพันธ์ ประสิทธิภาพบริการ การควบคุมต้นทุน และเครือข่ายพันธมิตรอย่างไร เพื่อเพิ่มรายได้ รักษาความสามารถในการทำกำไร และดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการบูรณาการแนวคิดรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน แนวคิดไตรมิติแห่งความยั่งยืน แนวคิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และแนวคิดมุมมองฐานทรัพยากร โดยใช้เป็นกรอบในการกำหนดประเด็นสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูล และสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน คัดเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจที่พักโรงแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครหรือปริมณฑล จำนวน 3 คน 2) นักวิชาการด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม จำนวน 3 คน และ 3) ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน ผู้ให้ข้อมูลต้องมีบทบาทหรือประสบการณ์โดยตรงด้านการบริหารธุรกิจที่พักโรงแรม การตลาด การบริการ การบริหารรายได้และต้นทุน การวิจัย การสอน การกำหนดนโยบาย หรือการสนับสนุนธุรกิจที่พักโรงแรม สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ

วัตถุประสงค์การวิจัย และสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย การเก็บข้อมูลสิ้นสุดเมื่อข้อมูลครอบคลุมวัตถุประสงค์และไม่พบประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญ

เครื่องมือวิจัย เครื่องมือวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง พัฒนาจากวัตถุประสงค์การวิจัย และการทบทวนแนวคิดด้านรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน ไตรมิติแห่งความยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมุมมองฐานทรัพยากร ข้อคำถามครอบคลุมข้อมูลผู้ให้ข้อมูล ปัญหา และการตัดสินใจด้านลูกค้า แปรนัย ประสิทธิภาพบริการ รายได้ ต้นทุน ความยั่งยืน และเครือข่ายความร่วมมือ แบบสัมภาษณ์ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เท่ากับ 1.00 และได้รับการปรับแก้ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเผชิญหน้าหรือออนไลน์ ตามความเหมาะสม ก่อนการสัมภาษณ์ได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ สิทธิของผู้ให้ข้อมูล การรักษาความลับ และขออนุญาตบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ใช้คำถามติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผล แนวปฏิบัติ เงื่อนไข และผลลัพธ์ พร้อมจัดทำบันทึกภาคสนาม ภายหลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยตรวจสอบไฟล์เสียง ถอดความแบบคำต่อคำ ตรวจสอบความถูกต้องกับต้นฉบับ และใช้รหัส E1-E3 สำหรับผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร A1-A3 สำหรับนักวิชาการ และ G1-G3 สำหรับผู้แทนหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปกปิดตัวตนของผู้ให้ข้อมูล

การวิเคราะห์และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ข้อมูลได้รับการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ โดยอ่านทบทวนข้อความถอดความ ลงรหัส จัดกลุ่มรหัส เปรียบเทียบข้อมูลระหว่างผู้ให้ข้อมูล จัดหมวดหมู่ประเด็น และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยจัดทำตารางรหัส บันทึกการวิเคราะห์ และร่องรอยการตัดสินใจ เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลดิบ ประเด็นที่ค้นพบ และข้อสรุปของการวิจัย การตรวจสอบความน่าเชื่อถือใช้หลักของ Lincoln and Guba (1985) ได้แก่ ความน่าเชื่อถือของข้อค้นพบ ความสามารถในการนำไปพิจารณาในบริบทอื่น ความคงเส้นคงวาของกระบวนการวิจัย และความสามารถในการยืนยันข้อค้นพบ โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า การตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับจากผู้ให้ข้อมูล การบรรยายบริบทและคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูล และการจัดทำร่องรอยหลักฐานการวิเคราะห์

จริยธรรมการวิจัย การวิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากมหาวิทยาลัยพะเยา เลขที่โครงการ HREC-UP-HSS 2.1/103/69 ผู้ให้ข้อมูลได้รับการชี้แจงรายละเอียดและให้ความยินยอมก่อนเข้าร่วม สามารถปฏิเสธคำถามหรือถอนตัวได้โดยไม่มีผลกระทบ การรายงานผลใช้รหัสแทนชื่อ ไม่เปิดเผยข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลหรือสถานประกอบการ และจัดเก็บข้อมูลอย่างปลอดภัยเพื่อใช้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเท่านั้น

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประเด็น ผลการลงรหัส การจัดกลุ่มรหัส และการจัดหมวดหมู่ข้อมูลพบประเด็นหลัก 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การเข้าใจลูกค้าเชิงลึก 2) การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ 3) การบริหารประสิทธิภาพและความสัมพันธ์กับลูกค้า 4) การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) เครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ โดยแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

1. การเข้าใจลูกค้าเชิงลึก การเข้าใจลูกค้าเชิงลึกเป็นประเด็นที่ปรากฏในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลรหัส E1, E2, E3, A1, A2 และ G1 ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญกับการรวบรวมและใช้ข้อมูลจากระบบบริหารจัดการโรงแรม ช่องทางตัวแทนจำหน่ายห้องพักรีวิวออนไลน์ เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ รีวิวพฤติกรรม การจอง ยอดใช้จ่ายเฉลี่ย และประวัติการกลับมาใช้บริการซ้ำ ข้อมูลดังกล่าวช่วยให้ธุรกิจจำแนกกลุ่มลูกค้า ระบูกิจกรรมที่มีมูลค่าสูง และออกแบบราคา โปรโมชั่น และรูปแบบบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่ม ผู้ประกอบการรหัส E1 กล่าวว่า “รีวิวลูกค้าคือข้อมูลจริงที่สุด เพราะบอกความคาดหวังและประสบการณ์ที่ลูกค้าได้รับจริง” ขณะที่ผู้ประกอบการรหัส E2 อธิบายว่า “ไม่ได้ดูแค่จำนวนลูกค้า แต่ต้องดูว่าลูกค้ากลุ่มไหนใช้จ่ายสูงและกลับมาซ้ำ เพราะเป็นกลุ่มที่ต้องรักษาไว้”

2. การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ การสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ปรากฏในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลรหัส E1, E3, A1, A3 และ G2 ประเด็นสำคัญประกอบด้วย การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จุดยืนของแบรนด์ อัตลักษณ์ของที่พัก ความสม่ำเสมอของเนื้อหาในแต่ละช่องทาง การใช้รีวิวของลูกค้า และการสื่อสารมาตรฐานบริการอย่างชัดเจน ผู้ประกอบการรหัส E1 กล่าวว่า “ถ้าไม่รู้ว่าเป็นลูกค้าหลัก การสื่อสารจะกว้างเกินไปและทำให้เสียต้นทุนโดยไม่จำเป็น” ส่วนผู้ประกอบการรหัส E3 กล่าวว่า “เราอาจไม่ใช่โรงแรมที่หรูที่สุด แต่ลูกค้าจำเราได้ เพราะเรามีสไตล์ชัดเจน”

3. การบริหารประสบการณ์และความสัมพันธ์กับลูกค้า ประเด็นการบริหารประสบการณ์และความสัมพันธ์กับลูกค้าปรากฏในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลรหัส E1, E2, A2 และ G1 ผู้ให้ข้อมูลมองว่าประสบการณ์ลูกค้าเริ่มต้นก่อนวันเข้าพัก ตั้งแต่การค้นหาข้อมูล การสอบถาม การตอบข้อความ และการยืนยันการจอง ต่อเนื่องไปถึงการต้อนรับ การรับบริการ การแก้ไขปัญหาระหว่างเข้าพัก และการดูแลหลังการใช้บริการ ผู้ประกอบการรหัส E1 กล่าวว่า “ประสบการณ์เริ่มตั้งแต่ลูกค้าทักแชตมาสอบถาม ไม่ใช่แค่ตอนเข้าพัก” ขณะที่ผู้ประกอบการรหัส E2 กล่าวว่า “ถ้าตอบลูกค้าช้า ลูกค้าอาจจองที่อื่นแทนที่”

4. การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพปรากฏในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลรหัส E1, E2, E3, A1 และ G3 ประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลให้ความสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์ต้นทุนต่อห้องพัก ค่าแรงต่อรายได้ งบประมาณรายแผนก การจัดตารางงานให้สัมพันธ์กับอัตราการเข้าพัก และการติดตามต้นทุนเป็นรายเดือน ผู้ประกอบการรหัส E1 กล่าวว่า “ดูต้นทุนต่อห้องพักเดือน ถ้าเกินเป้าต้องรู้ทันทีว่าเกิดจากอะไร” ผู้ประกอบการรหัส E2 กล่าวว่า “ถ้าอัตราเข้าพักลดแต่จำนวนพนักงานเท่าเดิม กำไรก็หายทันที” และผู้ประกอบการรหัส E3 ย้ำว่า “ลดต้นทุนได้ แต่ห้ามลดมาตรฐาน เพราะถ้าคุณภาพตก รีวิวก็จะตก แล้วรายได้จะลดตาม”

5. เครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ เครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ปรากฏในข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลรหัส E1, E3, A2, G1 และ G2 ผู้ให้ข้อมูลเสนอให้ธุรกิจพัฒนาความร่วมมือกับร้านอาหาร สปา บริษัททัวร์ ผู้จัดกิจกรรม สมาคมวิชาชีพ ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนาแพ็คเกจรวมเพิ่มกิจกรรมหรือบริการเสริม ขยายช่องทางตลาด และแบ่งปันทรัพยากรด้านการประชาสัมพันธ์ ผู้ประกอบการรหัส E1 กล่าวว่า “ก่อนจะจับมือกับใคร ต้องรู้ก่อนว่าเราต้องการอะไร ไม่ใช่ร่วมมือเพราะกระแส” ส่วนผู้ประกอบการรหัส E3 อธิบายว่า “ลูกค้ามาพักไม่ได้ต้องการแค่ห้อง แต่ต้องการประสบการณ์ทั้งทริป ถ้าจับมือกับร้านอาหารหรือทัวร์ได้ ก็จะขายได้มากขึ้น”

ตารางที่ 1 หลักฐานเชิงประจักษ์จากการวิเคราะห์ข้อมูล

ประเด็นหลัก จากการวิเคราะห์	ประเด็นย่อย ที่ปรากฏในข้อมูล	รหัสผู้ให้ ข้อมูลที่ สนับสนุน	ข้อความสัมภาษณ์ ตัวอย่าง	นัยต่อรายได้และความสามารถในการทำกำไร
การเข้าใจลูกค้าเชิงลึก	ข้อมูลจาก PMS, OTA, เว็บไซต์ รีวิว พฤติกรรมการจอง ยอดใช้จ่าย และการกลับมา ใช้บริการซ้ำ	E1, E2, E3, A1, A2, G1	“ไม่ได้ดูแค่จำนวนลูกค้า แต่ ต้องดูว่าลูกค้ากลุ่มไหนใช้ จ่ายสูงและกลับมาซ้ำ” (E2)	ช่วยระบุกลุ่มลูกค้ามูลค่าสูง กำหนดราคาและโปรโมชั่นให้ ตรงเป้าหมาย และลดค่าใช้จ่าย ทางการตลาดที่ไม่จำเป็น
การสื่อสารเพื่อสร้าง แบรนด์	จุดยืนแบรนด์ อัตลักษณ์ ความสม่ำเสมอของเนื้อหา รีวิว และมาตรฐานบริการ	E1, E3, A1, A3, G2	“เราอาจไม่ใช่โรงแรมที่ถูก ที่สุด แต่ลูกค้าจำเราได้ เพราะเรามีสไตล์ชัดเจน” (E3)	สร้างการจดจำ เพิ่มคุณค่า ที่ลูกค้ารับรู้ ลดการแข่งขัน ด้านราคา และสนับสนุนความ เต็มใจจ่าย
การบริหาร ประสบการณ์และ ความสัมพันธ์กับลูกค้า	เส้นทางประสบการณ์ก่อน ระหว่าง และหลังเข้าพัก การตอบกลับ การจัดการ ข้อร้องเรียน และการดูแลลูกค้า เดิม	E1, E2, A2, G1	“ประสบการณ์เริ่มตั้งแต่ ลูกค้าหักแชตมาสอบถาม ไม่ใช่แค่ตอนเข้าพัก” (E1)	เพิ่มอัตราการจอง การกลับมา ใช้บริการซ้ำ การบอกต่อ และ รายได้จากฐานลูกค้าเดิม
การบริหารต้นทุนอย่าง มีประสิทธิภาพ	ต้นทุนต่อห้องพัก ค่าแรงต่อ รายได้ งบประมาณรายแผนก ตารางงาน และการติดตาม ต้นทุน	E1, E2, E3, A1, G3	“ลดต้นทุนได้ แต่ห้ามลด มาตรฐาน เพราะถ้าคุณภาพ ตก รีวิวก็จะตก แล้วรายได้ จะลดลงตาม” (E3)	ลดต้นทุนส่วนเกิน ปกป้อง ส่วนต่างกำไร และรักษา คุณภาพที่มีผลต่อรายได้
เครือข่ายความร่วมมือ เชิงกลยุทธ์	แฟกเกอร์รวม ร้านอาหาร สปา บริษัททัวร์ ผู้จัดกิจกรรม สมาคม หน่วยงานภาครัฐ และชุมชน	E1, E3, A2, G1, G2	“ถ้าจับมือกับร้านอาหาร หรือทัวร์ได้ ก็จะขายได้มาก ขึ้น” (E3)	เพิ่มรายได้ต่อแขก ขยายตลาด ลดต้นทุนการตลาด และเข้าถึง ทรัพยากรของพันธมิตร

หมายเหตุ: E หมายถึงผู้ประกอบการหรือผู้บริหารธุรกิจที่พักแรม A หมายถึงนักวิชาการด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรม และ G หมายถึงผู้แทนหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์เป็น 5C Strategic Revenue and Profitability Model

ผู้วิจัยนำประเด็นหลักทั้ง 5 ประเด็นมาพิจารณาร่วมกับประเด็นย่อย รหัสผู้ให้ข้อมูล กลไกที่ส่งผลต่อรายได้และความสามารถในการทำกำไร และความสัมพันธ์ระหว่างประเด็น ผลการสังเคราะห์นำไปสู่ 5C Strategic Revenue and Profitability Model ซึ่งประกอบด้วย Customer Insight, Communication for Branding, Customer Experience and Relationship Management, Cost Control และ Collaborative Networking การตั้งชื่อองค์ประกอบของโมเดลไม่ได้กำหนดไว้ก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล แต่เกิดจากการรวมประเด็นย่อยที่มีความหมายและหน้าที่เชิงกลยุทธ์ใกล้เคียงกัน แล้วตั้งชื่อให้แสดงถึงสาระสำคัญของข้อมูล ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเชื่อมโยงข้อมูลเชิงประจักษ์กับองค์ประกอบของโมเดล 5C

ฐานข้อมูลเชิงประจักษ์	กลไกเชิงกลยุทธ์ ที่สังเคราะห์ได้	องค์ประกอบ ของโมเดล 5C	ผลต่อรายได้และความสามารถในการทำกำไร
การใช้ข้อมูลลูกค้า รีวิว พฤติกรรมการจอง ยอดใช้จ่าย และการกลับมาใช้บริการซ้ำ	เปลี่ยนข้อมูลลูกค้าให้เป็นฐาน สำหรับการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดราคา และการ ออกแบบข้อเสนอ	Customer Insight	เพิ่มความแม่นยำในการกำหนด เป้าหมาย เพิ่มรายได้จากกลุ่ม มูลค่าสูง และลดต้นทุนการส่งเสริม การขาย
การกำหนดจุดยืน อัตลักษณ์ เนื้อหาสื่อสาร และมาตรฐาน บริการ	สื่อสารคุณค่าที่แตกต่างและ สร้างการจดจำโดยไม่พึ่งพา ราคาต่ำ	Communication for Branding	เพิ่มคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ ความน่าเชื่อถือ ความเต็มใจจ่าย และโอกาสในการ จองตรง
การออกแบบประสบการณ์ทุกจุด สัมผัส การตอบกลับ การจัดการ ข้อร้องเรียน และการดูแลลูกค้า เดิม	เปลี่ยนคุณภาพการปฏิสัมพันธ์ ให้เป็นความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ และความภักดี	Customer Experience and Relationship Management	เพิ่มการจอง การกลับมาใช้บริการซ้ำ การบอกต่อ และมูลค่าจากลูกค้า ตลอดช่วงความสัมพันธ์
การติดตามต้นทุนต่อห้อง ค่าแรง งบประมาณ และการใช้กำลังคน ตามอัตราการใช้ห้องพัก	ลดความสูญเปล่าและเพิ่ม ประสิทธิภาพโดยไม่ลด มาตรฐานบริการ	Cost Control	ปกป้องส่วนต่างกำไร ลดต้นทุน ส่วนเกิน และลดความเสี่ยงที่การ ลดต้นทุนจะกระทบรายได้
การพัฒนาแพ็คเกจและการตลาด ร่วมกับพันธมิตร	เชื่อมโยงทรัพยากรภายนอก เพื่อเพิ่มขอบเขตบริการและ ลดข้อจำกัดของกิจการ	Collaborative Networking	เพิ่มรายได้ต่อแขก ขยายฐานตลาด ลดต้นทุนการตลาด และลดภาระ การลงทุนพัฒนาบริการด้วยตนเอง

อภิปรายผลการวิจัย

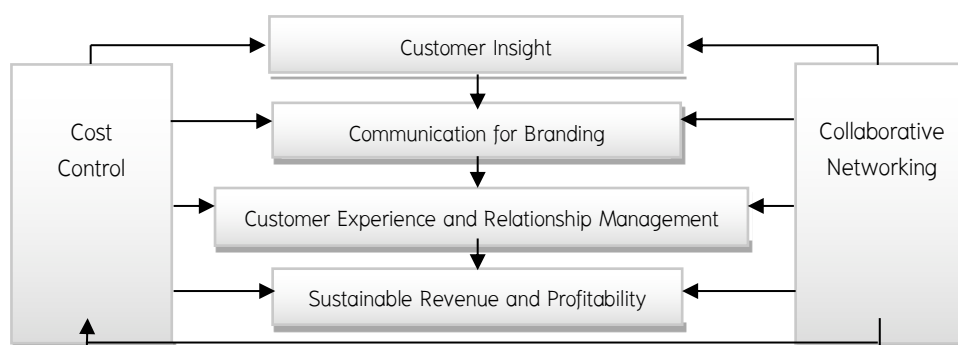
ผลการวิจัยสามารถตอบวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยสังเคราะห์เป็น 5C Strategic Revenue and Profitability Model ประกอบด้วย Customer Insight, Communication for Branding, Customer Experience and Relationship Management, Cost Control และ Collaborative Networking ข้อค้นพบแสดงให้เห็นว่า การเพิ่มรายได้และรักษากำไรไม่ควรพึ่งพาการเพิ่มยอดขายหรือการลดต้นทุนเพียงด้านเดียว แต่ต้องบูรณาการข้อมูลลูกค้า การสร้างคุณค่า ประสบการณ์บริการ ประสิทธิภาพต้นทุน และทรัพยากรจากเครือข่ายให้ทำงานร่วมกัน องค์ประกอบแรก Customer Insight หรือการเข้าใจลูกค้าเชิงลึก เป็นฐานของการตัดสินใจด้านกลุ่มเป้าหมาย ราคา การส่งเสริมการขาย และรูปแบบบริการ การใช้ข้อมูลจากระบบบริหารจัดการโรงแรม ตัวแทนจำหน่ายห้องพักออนไลน์ รีวิว พฤติกรรมการจอง ยอดใช้จ่าย และการกลับมาใช้บริการซ้ำ ช่วยให้ผู้ประกอบการจำแนกลูกค้าที่สร้างรายได้สูงและจัดสรรทรัพยากรทางการตลาดได้แม่นยำกว่าเดิม สอดคล้องกับ Lima Santos et al. (2024) ซึ่งเสนอให้เชื่อมโยงข้อมูลอุปสงค์ การแบ่งส่วนตลาด ราคา ช่องทางจำหน่าย และคุณภาพเข้าด้วยกัน ขณะที่ Noone et al. (2011), and Xie et al. (2014) ระบุว่า ข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์ รีวิว และการตอบสนองของโรงแรมสามารถสนับสนุนการบริหารรายได้และผลการดำเนินงานได้ เมื่อพิจารณาตามมุมมองฐานทรัพยากร ข้อมูลลูกค้าจึงเป็นทรัพยากรที่สร้างรายได้เปรียบได้ หากธุรกิจสามารถแปลงข้อมูลเป็นการตัดสินใจที่มีคุณค่าและยากต่อการลอกเลียนแบบ (Barney, 1991; Hossain et al., 2022) องค์ประกอบที่สอง Communication for Branding หรือการสื่อสารเพื่อสร้างแบรนด์ ช่วยให้ธุรกิจสร้าง

ความแตกต่าง ลดการพึ่งพาการแข่งขันด้านราคา และรักษาระดับราคาที่เหมาะสม จุดยืนแบรนด์ อัตลักษณ์ของที่พัก ความสม่ำเสมอในการสื่อสาร และวิวิจจากประสบการณ์จริงของลูกค้า ทำให้ลูกค้ารับรู้คุณค่าของที่พักได้ชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (2008) ที่อธิบายว่าความได้เปรียบเกิดจากความแตกต่างหรือประสิทธิภาพต้นทุน และสอดคล้องกับ Sa and Chai (2020) ซึ่งพบว่า การมุ่งเน้นแบรนด์ร่วมกับความเป็นผู้ประกอบการและการสร้างความรู้ช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานของธุรกิจที่พักแรมขนาดกลางและขนาดย่อมได้ ดังนั้น การสื่อสารแบรนด์จึงสนับสนุนรายได้ผ่านการเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ และสนับสนุนกำไรผ่านการลดแรงกดดันจากการลดราคา องค์ประกอบที่สาม Customer Experience and Relationship Management หรือการบริหารประสบการณ์และความสัมพันธ์กับลูกค้า แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์เริ่มตั้งแต่การค้นหาข้อมูล การสอบถาม และการจอง ต่อเนื่องถึงการเข้าพัก การแก้ไขปัญหา และการดูแลหลังใช้บริการ ความรวดเร็ว ความถูกต้อง การจัดการข้อร้องเรียน และการใช้ข้อมูลลูกค้าเดิมเพื่อพัฒนาบริการเฉพาะบุคคล ช่วยเพิ่มการกลับมาใช้บริการซ้ำ การบอกต่อ และการจองตรง Kandampully et al. (2015) อธิบายว่า ความภักดีในธุรกิจบริการเกิดจากการทำงานร่วมกันของคุณภาพ ความพึงพอใจ ความไว้วางใจ คุณค่าที่รับรู้ และประสบการณ์ ขณะที่ Hassanli and Williamson (2024) ระบุว่า ธุรกิจที่พักขนาดเล็กสามารถสร้างคุณค่าร่วมจากความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารประสบการณ์จึงเป็นกลไกเปลี่ยนคำมั่นสัญญาของแบรนด์ให้เป็นรายได้และความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง องค์ประกอบที่สี่ Cost Control หรือการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเงื่อนไขสำคัญของการรักษาความสามารถในการทำกำไร เนื่องจากธุรกิจที่พักแรมมีต้นทุนคงที่สูง แม้อัตราการเข้าพักจะลดลง การติดตามต้นทุนต่อห้องพัก ค่าแรงต่อรายได้ งบประมาณรายแผนก และการจัดกำลังคนให้สัมพันธ์กับอุปสงค์ ช่วยลดความสูญเปล่าและปกป้องส่วนต่างกำไร สอดคล้องกับ Lima Santos et al. (2024) ที่เสนอให้บริหารรายได้และต้นทุนควบคู่กัน และ Krisnadewi et al. (2026) ที่เน้นความสมดุลระหว่างต้นทุนบุคลากรและคุณภาพบริการ อย่างไรก็ตาม การลดต้นทุนต้องไม่ลดมาตรฐานบริการ เพราะอาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจ รีวิวเชิงลบ และรายได้ที่ลดลง แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับไตรมิติแห่งความยั่งยืนที่ให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ บุคลากร ลูกค้า และการใช้ทรัพยากรอย่างรับผิดชอบ (Nogueira et al., 2023) องค์ประกอบที่ห้า Collaborative Networking หรือเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าถึงตลาด ความรู้ บริการเสริม และทรัพยากรที่ตนไม่มี การพัฒนาแพ็คเกจร่วมกับร้านอาหาร สปา บริษัททัวร์ ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และหน่วยงานภาครัฐ สามารถเพิ่มรายได้ต่อแขก ขยายฐานลูกค้า และลดภาระการลงทุนด้วยตนเอง สอดคล้องกับ Novelli et al. (2006) ซึ่งพบว่า เครือข่ายธุรกิจท่องเที่ยวช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ นวัตกรรม และความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้ง Mensah et al. (2026), and Atobishi and Podruzsik (2025) ที่ระบุว่า เครือข่ายและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียช่วยสนับสนุนการเติบโตและความยั่งยืนของวิสาหกิจขนาดเล็ก ทั้งนี้ ความร่วมมือควรมีเป้าหมาย บทบาท ผลประโยชน์ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน

โดยสรุป โมเดล 5C มีลักษณะเป็นระบบเชื่อมโยง Customer Insight สร้างความรู้เพื่อนำไปกำหนดแบรนด์และออกแบบประสบการณ์ ข้อมูลจากประสบการณ์จริงจะย้อนกลับมาพัฒนาความเข้าใจลูกค้า Cost Control ช่วยในการสร้างคุณค่าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Collaborative Networking ช่วยขยายตลาดและเสริมทรัพยากรที่กิจการขาด โมเดลจึงแสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบ

ของธุรกิจที่พักรวมขนาดกลางและขนาดย่อมไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณการจำหน่ายจำนวนมาก แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล แปรนัย บุคลากร กระบวนการบริการ ต้นทุน และเครือข่ายอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม โมเดลนี้เป็นข้อเสนอจากข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงควรนำไปพัฒนาเป็นตัวชี้วัดและทดสอบเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งต่อไป

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ภาพที่ 2 5C Strategic Revenue and Profitability Model

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ คือ 5C Strategic Revenue and Profitability Model ซึ่งบูรณาการแนวคิดด้านรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืน ไตรมิติแห่งความยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมุมมองฐานทรัพยากร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Customer Insight, Communication for Branding, Customer Experience and Relationship Management, Cost Control และ Collaborative Networking ความใหม่ของโมเดลอยู่ที่การเชื่อมโยงกลยุทธ์สร้างรายได้ การรักษากำไร และการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืนเป็นระบบเดียวกัน โดยข้อมูลและประสบการณ์ของลูกค้าจะย้อนกลับมาพัฒนาการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โมเดลนี้จึงสามารถใช้เป็นกรอบวางแผน ประเมินจุดแข็ง และกำหนดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์สำหรับธุรกิจที่พักรวมขนาดกลางและขนาดย่อม รวมทั้งเป็นฐานสำหรับการพัฒนาตัวชี้วัดและการทดสอบเชิงประจักษ์ในอนาคต

สรุป

ผลการวิจัยสังเคราะห์แนวทางเพิ่มรายได้และความสามารถในการทำกำไรอย่างยั่งยืนของธุรกิจที่พักรวมขนาดกลางและขนาดย่อมเป็น 5C Strategic Revenue and Profitability Model ประกอบด้วย 1) Customer Insight การใช้ข้อมูลลูกค้าเพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ราคา และข้อเสนอ 2) Communication for Branding การสร้างความแตกต่างและลดการแข่งขันด้านราคา 3) Customer Experience and Relationship Management การส่งเสริมความพึงพอใจ การกลับมาใช้บริการซ้ำ และการบอกต่อ 4) Cost Control การควบคุมต้นทุนโดยไม่ลดคุณภาพบริการ และ 5) Collaborative Networking การใช้เครือข่ายเพื่อขยายตลาดและเพิ่มมูลค่าบริการ โมเดล 5C แสดงให้เห็นว่า การเพิ่มรายได้และกำไรต้องอาศัยการบริหารองค์ประกอบทั้ง 5 อย่างเชื่อมโยงกัน จึงสามารถใช้เป็นกรอบ

วางแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ รักษากำไร และเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจที่פקแรมขนาดกลางและขนาดย่อมได้อย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. พัฒนาระบบข้อมูลลูกค้า ธุรกิจควรรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการจูง การใช้จ่าย รีวิว และการกลับมาใช้บริการซ้ำ เพื่อนำไปใช้แบ่งกลุ่มลูกค้า กำหนดราคา และออกแบบข้อเสนอให้ตรงกับความต้องการ

2. กำหนดจุดยืนและสื่อสารแบรนด์ให้ชัดเจน ธุรกิจควรกำหนดกลุ่มเป้าหมาย อัตลักษณ์ และคุณค่าหลักของที่พัก พร้อมสื่อสารอย่างสม่ำเสมอในทุกช่องทาง เพื่อลดการแข่งขันด้านราคาและเพิ่มคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้

3. บริหารประสบการณ์และความสัมพันธ์กับลูกค้า ธุรกิจควรออกแบบเส้นทางประสบการณ์ ตั้งแต่ก่อนเข้าพัก ระหว่างเข้าพัก และหลังเข้าพัก โดยให้ความสำคัญกับความรวดเร็ว ความถูกต้อง การจัดการข้อร้องเรียน และการดูแลลูกค้าเดิม เพื่อเพิ่มการกลับมาใช้บริการซ้ำและการบอกต่อ

4. ควบคุมต้นทุนโดยรักษาคุณภาพบริการ ธุรกิจควรติดตามต้นทุนต่อห้องพัก ค่าแรงต่อรายได้ และจัดกำลังคนให้สัมพันธ์กับอัตราการเข้าพัก โดยมุ่งลดความสูญเปล่าและงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช้ลดบริการที่มีผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า

5. พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ ธุรกิจควรร่วมมือกับร้านอาหาร สปา บริษัททัวร์ ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาแพ็คเกจรวม ขยายตลาด เพิ่มรายได้ต่อแขก และลดต้นทุนการตลาด โดยกำหนดบทบาทและตัวชี้วัดของความร่วมมือให้ชัดเจน

6. พัฒนากลไกสนับสนุนจากภาครัฐ หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานส่งเสริม SMEs ควรจัดทำฐานข้อมูลตลาด พัฒนาหลักสูตรอบรม ระบบที่ปรึกษา เครือข่ายธุรกิจ และโครงการนำร่องการประยุกต์ใช้โมเดล 5C เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการนำผลการวิจัยไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งถัดไป

แม้งานวิจัยครั้งนี้สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ 5 มิติได้อย่างเป็นระบบจากข้อมูลเชิงคุณภาพ แต่ข้อค้นพบดังกล่าวยังอยู่ในระดับการอธิบายเชิงลึก การศึกษาครั้งถัดไปจึงควรพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านให้มีความชัดเจนในเชิงตัวชี้วัด และนำไปทดสอบในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น เพื่อยืนยันความสอดคล้อง ความสัมพันธ์ และระดับอิทธิพลระหว่างองค์ประกอบต่อรายได้และกำไรอย่างยั่งยืน นักวิจัยอาจเลือกใช้แนวทางเชิงปริมาณ หรือการวิจัยแบบผสมผสาน เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งของหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยสามารถพัฒนาแบบจำลองเชิงแนวคิดจากผลการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำไปตรวจสอบความสอดคล้องของโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และกลไกการส่งผ่านอิทธิพลในเชิงสถิติ ทั้งนี้ วิธีการวิเคราะห์ควรเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะข้อมูล วัตถุประสงค์ของการศึกษา และระดับการพัฒนาองค์ความรู้ที่ต้องการต่อยอด

References

- Atobishi, T., & Podruzsik, S. (2025). Ethical entrepreneurial leadership and corporate sustainable development: A resource-based view of competitive advantage in small and medium enterprises. *Sustainability*, 17(13), 6109. <https://doi.org/10.3390/su17136109>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Hassanli, N., & Williamson, J. (2024). Minimizing the sustainability knowledge–practice gap through creating shared value: The case of small accommodation firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 923–942. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2186828>
- Hossain, M. S., Hussain, K., Kannan, S., & Kunju Raman Nair, S. K. (2022). Determinants of sustainable competitive advantage from resource-based view: Implications for the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2020-0152>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0151>
- Krisnadewi, K. A., Sudana, I. P., Widanaputra, A. A. G. P., Listi, M. L., & Handayani, N. P. D. (2026). Sustainability in the hotel industry through human resource cost management. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102577. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102577>
- Lima Santos, L., Gomes, C., Malheiros, C., Crespo, C., & Bento, C. (2024). Factors influencing hotel revenue management in times of crisis: Towards financial sustainability. *International Journal of Financial Studies*, 12(4), 112. <https://doi.org/10.3390/ijfs12040112>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Mensah, I., Boohene, R., & Mensah, M. S. B. (2026). Effects of entrepreneurial networking on sustainable growth of small enterprises—The mediating role of innovation. *Benchmarking: An International Journal*, 33(1), 33–57. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2024-0276>
- Nogueira, E., Gomes, S., & Lopes, J. M. (2023). Triple bottom line, sustainability, and economic development: What binds them together? A bibliometric approach. *Sustainability*, 15(8), 6706. <https://doi.org/10.3390/su15086706>
- Noone, B. M., McGuire, K. A., & Rohlf, K. V. (2011). Social media meets hotel revenue management: Opportunities, issues and unanswered questions. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10, 293–305. <https://doi.org/10.1057/rpm.2011.12>
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sa, M. L. L., & Chai, Y. K. (2020). Managerial orientations and business performance in small and medium tourism accommodation businesses (SMTABs): A resource advantage–knowledge creation approach. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 17–37. <https://doi.org/10.1177/1465750318809517>
- Scott, J. T. (2017). *The sustainable business: A practitioner's guide to achieving long-term profitability and competitiveness*. Routledge.
- UN Tourism. (2025). *World Tourism Barometer and Statistical Annex, September 2025*. UN Tourism World Tourism Barometer, 23(3). <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng.2025.23.1.3>
- Xie, K. L., Zhang, Z., & Zhang, Z. (2014). The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.007>