

# การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรม 3 ดาว ในยุคประเทศไทย 4.0

## The Value Added Creation of Hotel 3 star Business in Thailand 4.0

อนรรักษ์ ไกรยุทธ<sup>1</sup> และประชา ตันเสนีย์<sup>2</sup>  
Anurak Kraiyuth<sup>1</sup> and Pracha Tansaenee<sup>2</sup>

<sup>1</sup> อนุกรรมการวิชาชีพสรรพาคร สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย E-mail: dranurak.k@gmail.com

<sup>2</sup> กรรมการตรวจสอบสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน E-mail: t\_pracha@outlook.com

### บทคัดย่อ

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวได้กำหนดยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2558-2560 ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวโดยกำหนดแผนการท่องเที่ยว 4.0 เพื่อสร้างความเข้มแข็งธุรกิจและเชื่อมโยงสู่เศรษฐกิจโลก เพื่อความมั่นคง ความมั่งคั่ง ความยั่งยืน โดยเฉพาะธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวที่มีปัจจัยเกื้อหนุนกล่าวคือ ปัจจัยจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนห้องพักเพิ่มขึ้น อัตราห้องพักเพิ่มขึ้นและราคาห้องพักเพิ่มขึ้น อีกทั้งปัจจัยมาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียมการต่ออายุวีซ่าและมาตรการปรับลดค่าธรรมเนียมวีซ่าที่ด่านตรวจคนเข้าเมือง ให้นักท่องเที่ยวต่างชาติ และมาตรการเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวเป็นผลทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว มีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องเป็นผลทำให้มีการขยายการลงทุนทั้งในส่วนของผู้ประกอบการรายใหญ่ การแข่งขันธุรกิจโรงแรม 3 ดาว ในอุตสาหกรรมเดียวกันและมีผู้ประกอบการรายใหม่เข้าลงทุนในอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวต้องมีการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจแต่ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว ให้รองรับกับสภาพการณ์แข่งขันในยุค 4.0 ดังนั้นผู้ประกอบการต้องนำกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มาประยุกต์ใช้กับธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวเพื่อสร้างความแตกต่างด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่ม ได้แก่ 1) การสร้างสิ่งที่เพิ่มมูลค่า 2) การเพิ่มข้อเสนอความสามารถในการลดต้นทุนโดยการตัดสิ่งที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มออกไป และ 3) การลดต้นทุนจากการลดค่าใช้จ่าย อีกทั้งหัวใจสำคัญแห่งสำเร็จของโรงแรม 3 ดาวประกอบไปด้วยปัจจัยอันได้แก่ การตลาดดิจิทัล เทคนิคการขาย การบริหารจัดการรายได้ สภาพแวดล้อม บุคลากร ความคิดที่เป็นจุดขายและนวัตกรรมในโรงแรม 3 ดาวที่เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวให้มีความยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : ธุรกิจโรงแรม 3 ดาว มูลค่าเพิ่ม ไทยแลนด์ 4.0

### Abstract

Tourism development plan has specified tourism strategy B.E. 2558-2560 that conforms with tourism supporting policy. This plan has specified travel plan 4.0 in pursuance of establishing business strength and associating with global economy for its stability, wealth and sustainability especially the business of three stars hotel. This business has supporting factors that constantly increase for example the number of tourist, the number of rooms, rooms occupancy and room rate. In addition, the exemption fee for visa renewal, reduction of visa fee at immigration for foreign tourist and tourism supporting measure



that generate the number of tourists and the earnings of three stars hotel business tend to progress continually. Therefore, the investment of major entrepreneurs and the competition of three stars hotel in the same business have been expanded, further new entrepreneurs have entered into three stars hotel business which challenge this business. At this point, it has to generate value added to support this competition of 4.0 circumstance. The entrepreneur must take Blue Ocean Strategy to apply to three stars hotel business to make a difference by generating value added namely 1. Creating value added 2. Adding the proposal of cost reduction by deleting something which is unable to create value added and 3. Cost reduction by reducing the expenses. Further, key success of three stars hotel consists of the following factors such as digital marketing, selling technique, income management, environment, personnel, idea of selling point. The innovation of three stars hotel is an essential strategy to develop the business to be sustainability.

**Keywords :** Value Added in Three Stars, Hotel Business, Thailand 4.0

### 1. บทนำ

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวได้กำหนดยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2558-2560 โดยผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ และประเมินผลการพัฒนาเพื่อแสวงหาแนวทางการทำงานและปรับปรุงกลไกการขับเคลื่อนแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างบูรณาการ ทั้งนี้ยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายด้านการท่องเที่ยวของรัฐบาล รวมทั้งเป็นการวางรากฐานการพัฒนาในระยะ 3 ปี ซึ่งจะเป็นการปูพื้นฐานในการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560-2564 ดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยจะสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวให้อยู่ในอันดับที่ดีขึ้นและแหล่งท่องเที่ยวของไทยได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ ของโลกและเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีคุณภาพชั้นนำที่เติบโตอย่างมีดุลยภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมและกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน [1] ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐบาลในปัจจุบัน

ภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ที่เข้ามาบริหารประเทศโดยมีการกำหนดนโยบายความเป็นไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล โดยมีวิสัยทัศน์ที่ว่า มั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ที่มีภารกิจสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เพื่อแก้ไข จัดระบบ ปรับทิศทางและสร้างความเจริญให้กับประเทศและสามารถรับมือกับภัยคุกคามรวมถึงจัดการกับโอกาสทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพโดยมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ (Value-Based Economy) หรือเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม [2] ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเตรียมตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ คน กระบวนการและเทคโนโลยี กล่าวคือ ต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ มีทักษะและขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและมีจิตบริการ รวมถึงเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจนในงานที่ปฏิบัติและมีความรู้ความเข้าใจในด้านเทคโนโลยี รวมถึงสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ [3]

จากการบรรยายของนายสนั่น อังอุบลกุล รองประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย กล่าวในงานฟู้ดแอนด์โฮเทลไทยแลนด์ 2017 [4] กล่าวว่า การเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยอันเป็นรายได้หลักของประเทศที่ยังจะมี



การเติบโตอย่างต่อเนื่องและคาดว่าในช่วงครึ่งปีหลังโดยเฉพาะในไตรมาสที่ 4 ปี 2560 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามาเพิ่มขึ้นทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวที่คาดการณ์ไว้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างแน่นอน ทั้งนี้ จากข้อมูลศูนย์วิจัยกสิกรไทย [5] คาดว่านักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทยปี 2560 ยังมีแนวโน้มสดใส โดยแจ้งว่าเป้าหมายรายได้นักท่องเที่ยวต่างชาติทั้งปีจะขยับสู่ 1.81 ล้านล้านบาท ซึ่งสะท้อนว่าตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติที่มาเที่ยวประเทศไทยยังสามารถขยายตัวได้ดี กล่าวคือ

- 1) ปัจจัยด้านบรรยากาศภายในประเทศนั้นเอื้อต่อการเดินทางท่องเที่ยว
- 2) ปัจจัยด้านแผนการรุกตลาดของการท่องเที่ยวของประเทศไทยจากหน่วยงานภาครัฐที่มีอย่างต่อเนื่อง
- 3) ปัจจัยด้านตลาดธุรกิจนักท่องเที่ยวชาวจีนที่จะเป็นแรงขับเคลื่อน มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวในประเทศไทยต่ำ ทำให้นักท่องเที่ยวจีนยังเลือกเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทยจึงปรับประมาณการนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทย ดังนี้

ตารางที่ 1 แนวโน้มการเติบโตของนักท่องเที่ยว

ปี	จำนวนนักท่องเที่ยว(ล้านคน)	ล้านล้านบาท	การเติบโต (ร้อยละ)
2560	35.20	1.81	11.00
2559	34.15	1.79	8.20
ผลต่างเพิ่ม (-)	1.05	0.02	2.80

นักท่องเที่ยวปี 2560 เป็นจำนวน 35.20 ล้านคน เติบโตร้อยละ 8.2 จากปี 2559 (จากเดิมที่คาดว่าจะมีจำนวนประมาณ 34.15 ล้านคน) ขณะที่คาดว่ารายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทยจะมีมูลค่าประมาณ 1.81 ล้านล้านบาท ขยายตัวร้อยละ 11.0 จากปี 2559 (จากเดิมที่คาดว่าจะรายได้นักท่องเที่ยวต่างชาติเที่ยวไทยจะอยู่ที่ประมาณ 1.79 ล้านล้านบาท) สำหรับอุตสาหกรรมโรงแรมไทย 3 ดาว ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐโดยมีนโยบายและมาตรการสนับสนุนการท่องเที่ยวไทย ให้มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ

- 1) ปัจจัยจำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลให้ผู้ประกอบการเกิดความเชื่อมั่นที่จะขยายการลงทุนเพิ่มขึ้น [6] พบว่า

1.1) จำนวนห้องพักของโรงแรม 3 ดาวมีปริมาณจำนวนห้องพักเพิ่มขึ้นจากปี 2557-2558 ร้อยละ 6.02 และปี 2558-2559 ร้อยละ 14.77 ดังนี้



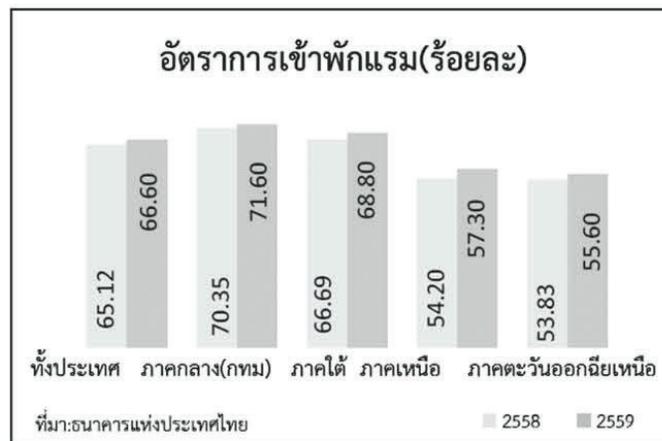
## บทความวิชาการ

การรับมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรม 3 ดาว ในยุคประเทศไทย 4.0



ภาพที่ 1 ปริมาณจำนวนห้องพักของโรงแรมเพิ่มขึ้นปี 2557-2559 [6]

1.2) อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวพบว่ามีสถิติอัตราการเข้าพักเพิ่มขึ้นทุกปีของประเทศและทุกภาค ดังนี้



ภาพที่ 2 อัตราการเข้าพักของนักท่องเที่ยวของประเทศและทุกภาคเพิ่มขึ้น [6]

1.3) ราคาห้องพักมีการปรับขึ้นในภาพรวมทั้งประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.20 และในแต่ละภาคปรับเพิ่มขึ้น ยกเว้นภาคเหนือ ดังนี้

ราคาห้องพักที่ขายได้เฉลี่ย (บาท:ห้อง)	ปี 2558	ปี 2559	%yoy	
รวมทั้งประเทศ	1,205	1,461	21.2	↑
ภาคกลาง (รวม กรุงเทพฯ)	1,346	1,471	9.3	↑
ภาคใต้	1,699	2,128	25.3	↑
ภาคเหนือ	1,032	938	-9.1	↓
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	744	772	3.8	↑

ภาพที่ 3 ราคาห้องพักมีการปรับเพิ่มขึ้น [6]

2) ปัจจัยสถิตินักท่องเที่ยวที่มีการค้างคืนมีสถิติคาดการณ์การเจริญเติบโต อาทิ นักท่องเที่ยวค้างคืนในกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้น 19.41 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 จากปี 2559 [7] ซึ่งพบว่า กรุงเทพมหานครเป็นอันดับหนึ่งของเมืองที่นักท่องเที่ยวมีการค้างคืนมากที่สุดในปี 2559

3) ปัจจัยส่งเสริมระยะสั้นที่ภาครัฐบาลความสำคัญโดยมีมาตรการยกเว้นค่าธรรมเนียมการต่ออายุวีซ่า และมาตรการปรับลดค่าธรรมเนียมวีซ่าที่ด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival) ให้นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติรวม 21 ประเทศจนถึง 31 สิงหาคม 2560 เพื่อช่วยกระตุ้นการท่องเที่ยวประเทศไทย [8]

4) ปัจจัยมาตรการภาษีเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว จากรายงานการประชุมของนายยุทธศักดิ์ สุภสร ผู้ว่าการการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย กล่าวภายหลังร่วมประชุมกับภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว มีมติเห็นชอบกับแนวทางการกระตุ้นการท่องเที่ยวในประเทศผ่านมาตรการลดหย่อนภาษี และมาตรการทางการตลาดด้วยการจัดโครงการเที่ยวทั่วไทย ไปถึงถิ่น เพื่อจูงใจให้นักท่องเที่ยวเกิดการใช้จ่ายในท้องถิ่น และกระจายตัวไปยังเมืองรองอื่นๆ โดยจะเริ่มดำเนินการในช่วงไตรมาส 4 คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคมถึงเดือนธันวาคม 2560 ดังนี้ ค่าใช้จ่ายในการท่องเที่ยวที่นำมาลดหย่อนภาษีได้ ประกอบด้วย ค่าที่พัก ค่าบริการนำเที่ยว ค่าอาหารและเครื่องดื่ม และค่าซื้อสินค้าของที่ระลึกที่ทะเบียนการค้าถูกต้องและออกไปกำกับภาษีได้ตามประมวลรัษฎากรกำหนด โดยตั้งเป้าสามารถช่วยเพิ่มรายได้ด้านการท่องเที่ยวในประเทศได้ 10-15% ในช่วงปลายปี 2560

5) ปัจจัยระเบียบ กฎหมายต่างๆ ที่ออกมาบังคับใช้ เช่น พระราชบัญญัติโรงแรมฉบับใหม่ปี 2557 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร เป็นต้น ทั้งนี้สร้างความกดดันและทำให้ผู้ประกอบการโรงแรมมีภาระต้นทุนที่สูงขึ้นและที่สำคัญโรงแรมเป็นจำนวนมากไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับได้ อาทิเช่น การยื่นขอใบอนุญาตที่มีความเคร่งครัดมากยิ่งขึ้น [9]

## 2. ปัจจัยที่ผู้ประกอบการโรงแรม 3 ดาวต้องให้ความสำคัญปัจจัยเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรม

1) กลุ่มธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ขยายการลงทุน ได้แก่ กลุ่มผู้ประกอบการโรงแรมรายใหญ่หันมาโฟกัสการลงทุนโรงแรม 3 ดาว เพื่อรองรับกับกลุ่มนักท่องเที่ยวที่เน้นในเรื่องความคุ้มค่า คุ้มค่าและกลุ่มที่เดินทางโดยโลว์คอสต์แอร์ไลน์ที่มีแนวโน้มขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูง อาทิ กลุ่มเซ็นทารา กลุ่มดิเอราวิ้น กรุ๊ป [10]

2) การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ เนื่องจากการลงทุนต่ำ ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวธุรกิจโรงแรมของผู้ประกอบการในตลาดอย่างต่อเนื่องส่งผลให้สถานการณ์การแข่งขันเป็นไปอย่างรุนแรง อีกทั้งผู้ประกอบการรายใหม่ที่เล็งเห็นโอกาสทางธุรกิจในการลงทุนก่อสร้างโรงแรมและต้นทุนของการลงทุนต่ำแต่ผลตอบแทนสูงและคืนทุนได้เร็ว [11]

3) การแข่งขันอย่างรุนแรงและผู้ประกอบการผิดกฎหมาย ไม่จดทะเบียน อันเนื่องมาจากการขออนุญาตจดทะเบียนให้ถูกต้องยังมีความเข้มงวด โรงแรมบางส่วนไม่สามารถจดทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมายจึงเปิดให้บริการโดยไม่มีใบอนุญาตประกอบกิจการโรงแรมส่งผลให้ภาพลักษณ์การท่องเที่ยวที่ไม่มีคุณภาพ [12]

4) ปัจจัยภัยคุกคามด้านการแข่งขันจากบริการประเภทอื่นๆ เช่น สินค้าทดแทน อาทิเช่น บ้านพักคอนโดมิเนียม เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์ เป็นต้น ซึ่งตั้งราคาที่พิกแข่งขันกับโรงแรม 3 ดาว [13]

## 3. การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวในยุคประเทศไทย 4.0

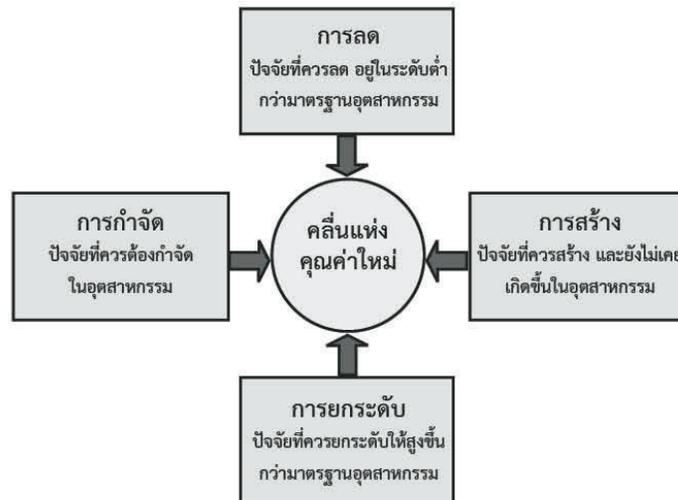
ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวในยุคไทยแลนด์ 4.0 ตามนโยบายภาครัฐบาลเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจจากภายในเชื่อมโยงไทยสู่ประชาคมโลกนั้นต้องพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพประกอบด้วย [14] การสร้างความมั่งคั่งผ่าน Competitive Growth Engine การสร้างความมั่นคงผ่าน Inclusive Growth Engine และการสร้างความยั่งยืนผ่าน



## บทความวิชาการ

กรณีศึกษาค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรม 3 ดาว ในยุคประเทศไทย 4.0

Green Growth Engine ดังนั้นธุรกิจโรงแรม 3 ดาวจะต้องสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ โดยการนำกลยุทธ์น้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ของ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne [15] ดังนี้



ภาพที่ 4 ดัดแปลงจากกลยุทธ์น้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ของ W. Chan Kim และ Renee Mauborgne [15]

ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรม 3 ดาวต้องสร้างความแตกต่างด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการนำกลยุทธ์น้ำสีครามมาบูรณาการเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการและการบริการของโรงแรม ประกอบด้วย [16]

1) การสร้างสิ่งใหม่ (Create) ให้กับโรงแรมซึ่งเป็นสิ่งที่มีหลากหลายแปลกใหม่ และยังไม่เคยมีคู่แข่งทำ เช่น โรงแรมเครือ Chic & Basic ที่เจาะตลาดกลุ่มลูกค้า Hostel โดยใช้คอนเซ็ปต์ของการทำโรงแรมทั่วไป โดยมีการตีเ็นห้องพักที่สวยงาม แต่บ่งบอกถึงอารมณ์ซึ่งลูกค้าไม่เคยเจอเมื่อเข้าพักที่โรงแรมอื่นๆ

2) การเพิ่มข้อเสนอ (Raise) ซึ่งเป็นการเพิ่มการบริการให้ดียิ่งขึ้น และดีกว่าอย่างเด่นชัดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เช่น การเพิ่ม Amenities ได้แก่ เพิ่มการบริการ เพิ่มอาหารหรือการบริการอื่นๆ ที่มีความหลากหลายที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้มาใช้บริการของโรงแรม 3 ดาว

3) ความสามารถในการลดต้นทุนโดยการตัดสิ่งที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มออกไป (Eliminate) เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกที่ไม่สร้างมูลค่าหรือการบริการส่วนเกินที่ไม่จำเป็น เป็นต้น เพื่อสามารถลดต้นทุนคงที่และแปรสภาพเป็นเงินเพื่อนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มการบริการให้แก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) การลดต้นทุนจากการลดค่าใช้จ่าย (Reduce) คือ การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายด้วยวิธีต่างๆ ที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เช่น การลดจำนวนพนักงาน การเปลี่ยนวิธีการจัดการทางการเงิน การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการและการทำงาน

อีกทั้งปัจจุบันสื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทกับผู้ประกอบการเป็นอย่างมาก ทั้งช่วยประหยัดต้นทุนการตลาด เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วมากกว่าสื่ออื่นๆ ดังนั้นผู้ประกอบการยุคใหม่จำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพื่อมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ รวมถึงการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสู่ยุค 4.0 ที่สื่อดิจิทัลจะเข้ามามีบทบาทอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้รวมถึงการมีระบบการทำงานที่ไม่ซับซ้อนสามารถช่วยลดเวลาการเรียนรู้ของพนักงานให้สั้นลงส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น [17] ทั้งนี้ธุรกิจโรงแรมจะประสบความสำเร็จประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ การตลาดดิจิทัล เทคนิคการขาย

การบริหารจัดการรายได้ สภาพแวดล้อม บุคลากร ความคิดที่เป็นจุดขายและนวัตกรรมในโรงแรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงแรม 3 ดาว [18]

ธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวจะต้องกำหนดแนวทางการก้าวสู่อุตสาหกรรม 4.0 ให้ประสบความสำเร็จต้องเตรียมความพร้อมและปฏิบัติ ดังนี้ [19]

- 1) กำหนดกลยุทธ์ทางด้านอุตสาหกรรม 4.0 ขององค์กรโดยต้องกำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน
- 2) สร้างโครงการสำหรับทดลองขึ้นมาหลายๆ โครงการภายใต้ขอบเขตที่จำกัดขององค์กรในการทำงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรไปพร้อมๆ กับการปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กร รวมถึงการสร้าง Connection ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จำเป็นในภาคเทคโนโลยีไปด้วย
- 3) หลังจากได้บทเรียนจากโครงการทดลองต่างๆ แล้วก็ต้องระบุความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปรับให้องค์กรมีความสามารถที่ต้องการโดยต้องไม่ลืมการดึงดูดพนักงานใหม่ๆ ที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน การปรับปรุงกระบวนการในการทำงานและการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการได้เพราะสุดท้ายแล้วข้อจำกัดที่ใหญ่ที่สุดในการก้าวไปสู่อุตสาหกรรม 4.0 อาจกลายเป็นการจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ
- 4) ต้องปรับตัวให้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ทุกๆ ส่วนของการทำงานภายในองค์กร ทั้งในการปรับปรุงและออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริการและกระบวนการใหม่ๆ ภายในองค์กร
- 5) ปรับองค์กรให้มีความเป็น Digital Enterprise โดยมีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงและชัดเจน ในขณะที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกระบวนการอยู่ตลอดเวลา ให้พนักงานมีนิสัยในการทดลองเทคโนโลยีใหม่ๆ และเรียนรู้วิธีการทำงานในแนวทางใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 6) วางแผนเพื่อไปถึงระดับ Ecosystem ให้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการสามารถทำงานร่วมกับระบบขององค์กรอื่นๆ ได้ เพื่อให้กลายเป็นโซลูชันที่สามารถตอบโจทย์ของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น และเกิดประโยชน์แก่ หุ่นส่วน คู่ค้าและลูกค้า ทั้งหมดภายในองค์กรได้มากขึ้น

#### 4. บทสรุป

สถานการณ์ของธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาวมีแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม รวมถึงต้นทุนการท่องเที่ยวที่ต่ำจึงเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศเดินทางมายังประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการปรับตัวเพื่อการก้าวสู่โรงแรม 3 ดาวในยุค 4.0 ที่ดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจ และเป็นเครื่องมือในการสร้างและพัฒนาการบริการให้มีคุณภาพและสามารถปรับตัวเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า อีกทั้งผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงปัจจัยความเสี่ยงต่อธุรกิจโรงแรม 3 ดาว ได้แก่ กลุ่มธุรกิจโรงแรมรายใหญ่ขยายการลงทุน การเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการรายใหม่ การแข่งขันอย่างรุนแรงและผู้ประกอบการผิดกฎหมายไม่จดทะเบียนใบอนุญาตตามที่กฎหมายกำหนดและปัจจัยภัยคุกคามด้านการแข่งขันจากบริการที่พึงปรารถนาอื่นที่ส่งผลต่อธุรกิจโรงแรม 3 ดาว

ดังนั้นผู้ประกอบการต้องกำหนดกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้การนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาบูรณาการและประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาบริการให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การสร้างสิ่งที่เพิ่มมูลค่า 2) การเพิ่มข้อเสนอ 3) ความสามารถในการลดต้นทุนโดยตัดสิ่งที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มออก และ 4) การลดต้นทุนจากการลดค่า



## บทความวิชาการ

การสร้างมูลค่าเพิ่มธุรกิจโรงแรม 3 ดาว ในยุคประเทศไทย 4.0

ใช้ปัจจัยทั้งนี้สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญพร้อมๆ กับการกำหนดกลยุทธ์นั้นคือปัจจัยที่ส่งผลต่อการก้าวสู่อุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว ในยุค 4.0 ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและเป้าหมายที่ชัดเจน 2) การสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรไปพร้อมๆ กับการปรับปรุงวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์กร 3) ต้องระบุความสามารถที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและปรับให้องค์กรมีความสามารถที่ต้องการได้อย่างเหมาะสม 4) ต้องปรับตัวให้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำ Data Analytics ให้ได้ในทุกส่วนของการทำงานภายในองค์กรและการปรับปรุง การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการใหม่ๆ ภายในองค์กร 5) ปรับองค์กรให้มีความเป็น Digital Enterprise โดยมีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงและชัดเจน และ 6) วางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมไปถึงระดับ Ecosystem ให้ผลิตภัณฑ์หรือการบริการสามารถทำงานร่วมกับระบบขององค์กรอื่นๆ ได้ เพื่อให้กลายเป็นโซลูชันที่สามารถตอบโจทย์ของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจอุตสาหกรรมโรงแรม 3 ดาว ในยุค 4.0 ที่ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- [1] กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2559). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560-2564. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- [2] สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2560).[ออนไลน์]. ไทยแลนด์ 4.0 สร้างเศรษฐกิจใหม่.[สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2560]. จาก <https://smartfinder.asia/>
- [3] Elias, M. Awad and Hassan, M. Ghaziri. (2004). Knowledge Management. 2nd ed. New Jersey : Pearson Education.
- [4] สนั่น อังอุบลกุล. (2560). [ออนไลน์]. Food & Hotel Thailand 2017. [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2560]. จาก <http://www.smeleader.com/>
- [5] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). [ออนไลน์]. ธนาคารกสิกรไทย. [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560] <https://www.kasikornresearch.com/th/k-econanalysis/pages.ViewSummary.aspx?docid=36513>
- [6] หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ. (2560). ส่วนเศรษฐกิจรายสาขา ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. ธุรกิจโรงแรม. นกุมภาพันธ์ 2560.
- [7] หน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ. (2560). 10 อันดับเมืองที่นักท่องเที่ยวที่มีการค้างคืนมากที่สุดในปี 2559 คาดการณ์การเติบโตในปี 2560. [สืบค้นเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2560]. จาก <https://www.positioningmag.com/1141157>
- [8] สำนักข่าวการตลาดออนไลน์. (2560). [ออนไลน์]. ธุรกิจโรงแรมปี 60 สามดาวสู้กันเดือด. [สืบค้นเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2560] จาก <http://marketeer.co.th/archives/110927>
- [9] ประชาชาติธุรกิจ. (2560). [ออนไลน์]. แข่งหนัก-ต้นทุนพุ่ง. ธุรกิจท่องเที่ยว. [สืบค้นเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2560]. จาก <https://www.prachachat.net/tourism/news-25190>
- [10] ประชาชาติธุรกิจ. (2560). [ออนไลน์]. โรงแรมแห่งสุด 3 ดาว รับนักท่องเที่ยวระดับกลางโต. ประชาชาติธุรกิจออนไลน์ (วันที่ 11 กรกฎาคม 2560). [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560]. จาก [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1388741750](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1388741750)
- [11] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ธนาคารกสิกรไทย. ธุรกิจโรงแรมแข่งขันรุนแรงขึ้น คาดปี 60 รายได้ธุรกิจโรงแรมขยายตัวร้อยละ 3.7-5.5 (กระแสดรณงค์ ฉบับที่ 2826). [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560]. จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/K-EconAnalysis/Pages/ViewSummary.aspx?docid...>



- [12] ประชาชาติธุรกิจ. ลุยจับ “โรงแรมเถื่อน” เกือบเมือง! ดันไทยสู่แหล่งท่องเที่ยว “คุณภาพ”. [สืบค้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560]. จาก [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1422251032](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1422251032)
- [13] ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2560). [ออนไลน์]. ธนาคารกสิกรไทย. การแข่งขันธุรกิจโรงแรมรุนแรง...ผู้ประกอบการในตลาดขยายธุรกิจอย่างระมัดระวัง. [สืบค้นเมื่อวันที่ 29 กันยายน 2560]. จาก <http://www.ry19.com/s/nnd/2707833>.
- [14] กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคงและยั่งยืน กรุงเทพมหานคร : กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- [15] Natee Srisomthavil. (2560). [ออนไลน์]. Blue Ocean Strategy: กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม. [สืบค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2560]. จาก <http://www.Bangkokinnovationhouse.com/index.php/en/sc-blue-ocean>
- [16] SMART FINDER THINKING BEYOND. เปลี่ยนแปลงโรงแรมด้วยกลยุทธ์ “Blue Ocean” เพื่อก้าวไปสู่ที่ใหม่ที่ดีกว่า. จาก <https://smartfinder.asia/th/change-your-hotel-with-blue-ocean-strategy/>
- [17] SMART FINDER THINKING BEYOND. (2560). [ออนไลน์]. เทคนิคสร้างการเติบโตธุรกิจโรงแรมและท่องเที่ยวในยุคดิจิทัล. [สืบค้นวันที่ 29 กันยายน 2560]. จาก <http://www.smartsme.tv/45635>
- [18] SMART FINDER THINKING BEYOND. 7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโรงแรม. จาก <https://smartfinder.asia/th/change-your-hotel-with-blue-ocean-strategy/>
- [19] PwC เผยแพร่รายงาน Industry 4.0 สรุปสถานการณ์ปัจจุบันทั่วโลก และปัจจัยสู่ความสำเร็จของธุรกิจในยุค DIGITAL. จาก <https://www.techtalkthai.com/pwc-2016-global-industry-4-0-survey/>